



TRANSITIONS

FRAMING PAPER

AGOSTO 2026

SUMÁRIO EXECUTIVO

Vivemos um momento de convergência de múltiplas transições. Transformações tecnológicas, climáticas, geopolíticas, econômicas, sociais e culturais avançam simultaneamente, interagem entre si e reconfiguram mercados, instituições, modelos de negócio e formas de organização da sociedade.

Nesse contexto, cresce a sensação de que o mundo se tornou mais complexo, imprevisível e difícil de interpretar. A incerteza deixa de ser episódica e passa a constituir uma condição permanente. Ao mesmo tempo, aumentam a pressão por respostas rápidas, a dificuldade de construir narrativas compartilhadas, a erosão da confiança e a sensação de perda de agência diante da escala dos desafios contemporâneos.

Nossa hipótese é que muitas das inquietudes que atravessam indivíduos, organizações e sociedades estão relacionadas à dificuldade de compreender a natureza das transições em curso e de desenvolver capacidades adequadas para navegar esse contexto.

O futuro não está dado. Ele permanece aberto. As próximas décadas serão moldadas pelas escolhas que fizermos no presente, pelos recursos que mobilizarmos, pelas soluções que apoiarmos e pelas formas de coordenação que conseguirmos construir.

Por isso, acreditamos que desenvolver entendimentos, metodologias e capacidades para compreender, navegar e influenciar transições tornou-se uma necessidade estratégica. Se antigas lógicas já não respondem plenamente aos desafios do presente, precisamos construir novos mapas para orientar decisões e ações em um mundo em transformação.

Este Framing Paper inaugura a Transitions. Nele, apresentamos uma leitura sobre o momento histórico que vivemos, exploramos o conceito de transições, discutimos a relevância de fortalecer esse campo de estudos, prática e ação e compartilhamos as inquietações, motivações e perguntas que deram origem a esta nova iniciativa.

Mais do que oferecer respostas definitivas, este documento é um convite à reflexão, ao diálogo e à construção coletiva de rotas de transição para um futuro do qual possamos nos orgulhar.

Boa leitura!

Marina Cançado & Daniela Rogatis

ÍNDICE

Cartas ao leitor 03

CAPÍTULO 01

Ponto de Partida: Inquietudes e Certezas 05

CAPÍTULO 02

Transições: o que são e como acontecem 25

CAPÍTULO 03

Transitions: quem somos e como atuamos 33

CARTA AO LEITOR

Marina Cançado

Desde muito jovem, dois entendimentos passaram a orientar a forma como enxergo o mundo. O primeiro: o futuro não é dado. A história sempre foi construída por pessoas capazes de imaginar possibilidades diferentes e que, por meio de suas escolhas e ações, ajudaram a moldar a realidade e criar os futuros que hoje habitamos.

O segundo: enfrentar desafios complexos — sociais, ambientais, econômicos ou climáticos — exige conhecimentos, capacidades e formas de atuação diferentes daquelas que eu via predominarem tanto no setor público quanto no privado.

Essa crença na capacidade humana de superar desafios e construir futuros desejáveis foi o que me levou, ao longo da minha trajetória, a buscar novas formações e repertórios — em temas como transformações sistêmicas, design comportamental, estudos de futuros e foresight estratégico — compondo, pouco a pouco, o conjunto de ferramentas que eu sentia falta para compreender e navegar mudanças profundas.

Mas, sobretudo, foi essa inquietação que me levou a empreender. Aos 20 anos, logo após sair da faculdade, cofundi uma organização voltada à melhoria de serviços e políticas públicas. Tive a oportunidade de dedicar os primeiros sete anos da minha trajetória profissional à criação e experimentação de novas abordagens para transformar serviços públicos essenciais para a qualidade de vida das pessoas.

Ao longo dessa jornada, fui percebendo os limites dos recursos públicos e compreendendo a importância do capital privado como instrumento de inovação, desenvolvimento e construção de futuros — especialmente o capital de famílias empresárias e investidoras, frequentemente resultado da visão, coragem e capacidade de materialização de empreendedores.

Entre 2014 e 2018, tive o privilégio de colaborar com o programa Legado, fundado por Daniela Rogatis e pelo ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, experiência que ampliou minha compreensão sobre a importância da coordenação das lideranças de um país em torno de visões compartilhadas de longo prazo. Por meio da Agenda Brasil do Futuro e de outros grupos de novas gerações de famílias empresárias dos quais participei, coordenei ou acompanhei, pude experimentar, em iniciativas concretas, o poder da ação coordenada e da construção coletiva de direção diante de desafios complexos.

Foi essa percepção que marcou o segundo ciclo da minha trajetória. Desde 2019, passei a me aprofundar na mobilização e combinação de diferentes formas de capital privado voltadas ao amadurecimento e à escala de soluções

para a transição da economia brasileira rumo a modelos menos intensivos em carbono e mais positivos para as pessoas e a natureza.

Em poucos anos, vimos transformações significativas: uma ampliação da consciência do mercado financeiro e empresarial sobre seu papel nas transições, uma crescente mobilização de capital e uma aceleração sem precedentes da agenda de clima e natureza — apesar das tensões geopolíticas e das múltiplas incertezas que passaram a marcar nosso tempo.

Ao mesmo tempo, tornou-se cada vez mais evidente que não vivemos apenas uma transição. Vivemos a convergência de múltiplas transições acontecendo simultaneamente — tecnológicas, econômicas, geopolíticas, climáticas, culturais e sociais — em um contexto no qual diferentes soluções e visões de futuro disputam espaço.

Temos, portanto, uma oportunidade singular: participar ativa e conscientemente da construção de caminhos que conciliem desenvolvimento econômico, prosperidade, segurança e saúde planetária — ampliando as condições para futuros mais resilientes e regenerativos.

Mas, para desempenharmos esse papel, precisamos construir maior entendimento sobre o que são transições, como elas acontecem e como podemos influenciá-las na direção de futuros preferíveis — para a humanidade, o Brasil, nossos negócios, nossas famílias e para nós mesmos.

A Transitions nasce justamente para contribuir com esse desafio: desenvolver entendimentos, metodologias e novos mapas para navegar transições e apoiar a tomada de decisão em momentos nos quais antigas lógicas deixam de responder ao presente enquanto novos futuros emergem e disputam espaço para ganhar forma.



Marina Cançado é cofundadora e CEO da Transitions. Nos últimos sete anos, Marina liderou a Converge Capital, empresa focada no engajamento, educação e mobilização de capital para soluções de impacto, especialmente para clima e natureza. Concebeu o primeiro evento sobre investimentos sustentáveis e transição de portfólios no Brasil - a Converge Capital Conference, cuja primeira edição aconteceu em 2020.

Em seguida, após passagem pela XP como sócia responsável por investimentos sustentáveis, co-idealizou os principais eventos brasileiros no tema: a Converge Capital Conference, a Brazil Climate Investment Week e o Brazil Climate Summit.

Entre 2014 e 2018, contribuiu no programa Legado e coordenou grupos de novas gerações como Agenda Brasil do Futuro e Geração Brasil Melhor.

Foi co-fundadora do Grupo Tellus, uma organização dedicada à inovação e melhoria de serviços públicos. E, entre 2013-2017, atuou como consultora no desenvolvimento do programa de educação financeira do Bolsa Família, chamado "Futuro na Mão".

Pelas suas contribuições foi reconhecida em uma série de listas, como Forbes Under 30, 100 Mulheres Inovadoras, 100 Inovadores pelo Clima, entre outras.

CARTA AO LEITOR

Dani de Rogatis

Minha trajetória sempre esteve ligada às dinâmicas da riqueza — não apenas do patrimônio econômico, mas das responsabilidades e impactos que emergem quando indivíduos, famílias, organizações e elites passam a ocupar posições capazes de influenciar os caminhos da construção de um futuro próspero para a sociedade.

Ao longo dos anos, trabalhando com lideranças, famílias empresárias, jovens em formação para posições de protagonismo e organizações conectadas aos grandes temas do desenvolvimento humano e institucional, aprendi que processos de transição nunca dizem respeito apenas à mudança de estruturas formais. Eles envolvem reorganização de valores, disputas de visão, construção de legitimidade e, sobretudo, capacidade de coordenação diante de realidades em transformação.

Muito antes de o debate sobre transformação ganhar centralidade, ainda na década de 1990, já era possível perceber sinais de que o século XXI exigiria revisões profundas nos modelos que sustentaram o desenvolvimento econômico, político e social das últimas décadas. O que eu ainda não compreendia plenamente, porém, era a escala do desafio que se colocaria diante de diferentes atores — econômicos, políticos, institucionais, sociais e culturais — para compreender a profundidade da transição em curso e construir novas capacidades de coordenação compatíveis com a complexidade do século XXI, que não podem ser respondidas pelas mesmas lógicas que organizaram o século anterior.

Foi acompanhando diferentes processos de transição — geracionais, institucionais, organizacionais e sociais — que compreendi o tamanho do desafio histórico que se formava. Em muitos casos, as estruturas ainda preservam aparência de estabilidade, mas já operam com crescente dificuldade de oferecer direção, coordenação e respostas proporcionais à complexidade do presente, transformando minha visão sobre liderança, desenvolvimento e responsabilidade histórica na construção de capacidade coletiva de coordenação, preparação e travessia diante de um mundo cada vez mais interdependente, instável e imprevisível.

Conheci Marina Cançado ainda no primeiro ano do LEGADO. Desde então, acompanho sua trajetória na liderança de iniciativas como a Agenda Brasil do Futuro, Converge Capital, e na liderança dos temas da transição para a nova economia tendo em vista os desafios do clima e da sociedade. Foi assistindo ao esforço de Marina na construção de caminhos estruturados para apoiar

stakeholders centrais da economia e da sociedade em processos de transição que aos poucos tornou-se claro para mim que era importante abrir um espaço para fazer convergir nossos conhecimentos em um esforço de construir um espaço institucional para investigação, articulação e construção de inteligência aplicada sobre os processos que irão definir os próximos ciclos históricos.

A TRANSITIONS nasce então deste encontro, na busca de contribuir para formar pessoas, lideranças e instituições capazes de agir com consciência histórica, responsabilidade e capacidade de coordenação diante das transições profundas que atravessam o nosso tempo.



Dani de Rogatis, cofundadora da Transitions, é educadora, fundadora e CEO da Rogatis, empresa pioneira em inteligência educacional para pessoas, famílias e organizações que vivenciam as Dinâmicas da Riqueza.

Ela também é cofundadora do programa Legado — The Global Legacy Programme, iniciativa que prepara novas gerações para assumir papéis de liderança com impacto econômico e social.

CAPÍTULO 1

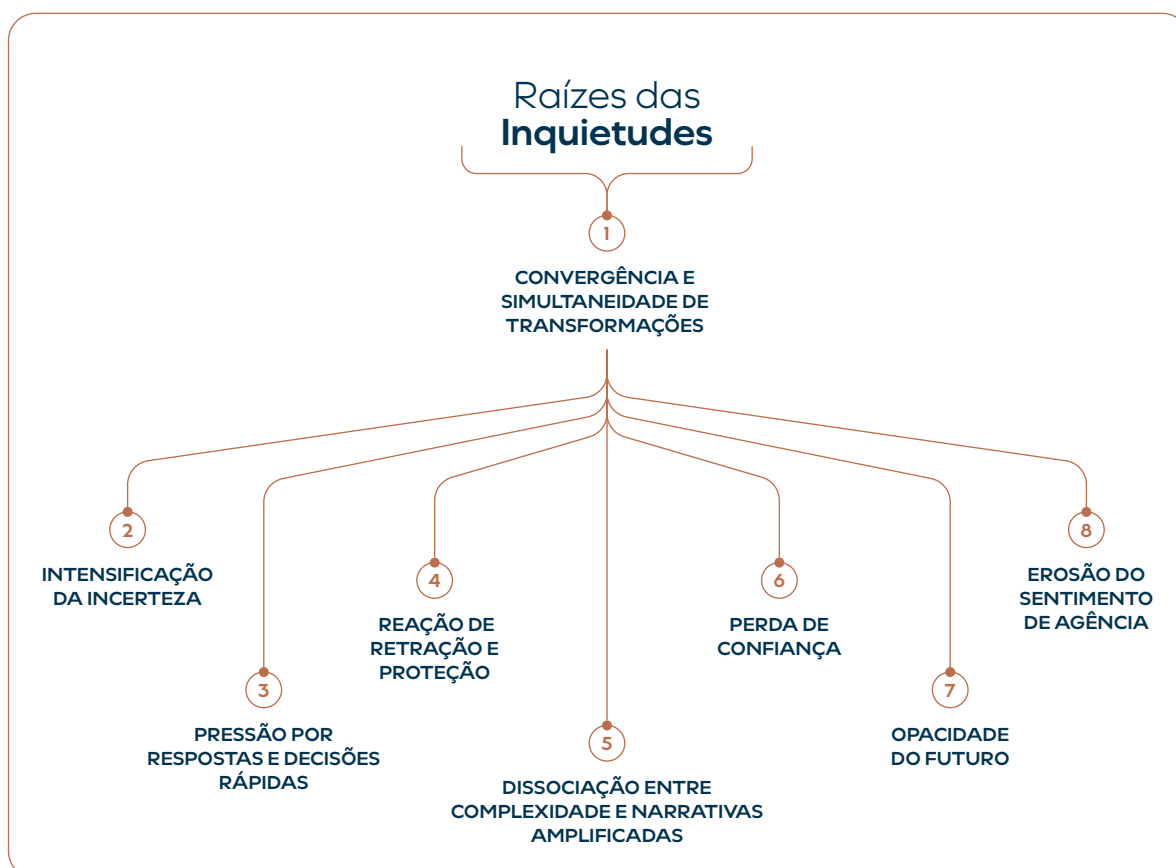
PONTO DE PARTIDA: INQUIETUDES E CERTEZAS

| "Nada é permanente, exceto a mudança." Heráclito |

Inquietudes

Por meio do nosso trabalho, dialogamos diariamente com empresários, executivos, empreendedores, investidores e especialistas de diferentes áreas, origens e gerações. Nessas conversas, emergem visões de mundo, interpretações sobre o passado e o presente, perspectivas sobre o futuro, além de temas de interesse, inquietudes e preocupações que se manifestam nas esferas individual, empresarial e coletiva.

Desde a crise financeira de 2008 — posteriormente amplificada pela pandemia — tem-se observado a intensificação de um sentimento difuso, porém persistente, de inquietação. Esse estado de desconforto não é aleatório; ao contrário, parece emergir de múltiplas raízes inter-relacionadas, que buscamos identificar, compreender e traduzir.



Raiz I

Convergência e Simultaneidade de Transformações

Temos nos sentido diariamente bombardeados por um fluxo intenso e contínuo de fatos e notícias sobre mudanças tecnológicas, econômicas, políticas, climáticas, ambientais e sociais, que reforçam a percepção de que tudo parece estar mudando ao mesmo tempo.

Mais do que a frequência dos eventos, é a sua simultaneidade — e a dificuldade crescente de organizá-los em narrativas coerentes — que parece definir a experiência contemporânea. Essa percepção de simultaneidade e instabilidade não surge no vazio. Já no final do século XX, o sociólogo Ulrich Beck descrevia a transição para uma "sociedade de risco", na qual ameaças produzidas pelo próprio desenvolvimento — ambientais, tecnológicas e econômicas — passam a ocupar o centro da vida social, deslocando o foco da distribuição de riqueza para a gestão de incertezas.

Só nos primeiros meses de 2026, por exemplo, assistimos à ameaça de invasão da Groenlândia, à captura de Nicolás Maduro na Venezuela, ao início de um conflito entre Estados Unidos e Irã, à perda de valor do dólar, à disparada dos preços do petróleo, ao avanço acelerado da inteligência artificial e seus desdobramentos no mundo do trabalho, à escalada de casos de violência contra a mulher, aos desdobramentos dos casos Epstein e Banco Master, além de incêndios, enchentes, ciclones e outras catástrofes climáticas.

Tomados isoladamente, esses acontecimentos poderiam ser interpretados como episódios distintos, próprios de esferas específicas da vida social e política. No entanto, quando observados em conjunto, revelam um padrão mais profundo de convergência e sobreposição de riscos.

Essa sucessão de eventos é a expressão mais visível de uma dinâmica que se intensifica ao longo das últimas décadas — particularmente desde a crise financeira global de 2008 e, de forma ainda mais pronunciada, a partir da pandemia de 2020, quando choques econômicos, tecnológicos, geopolíticos e ambientais passam a se manifestar de maneira simultânea e interdependente, caracterizando o que a literatura contemporânea descreve como uma condição estrutural de instabilidade sistêmica.

Como observa o historiador e professor de Columbia University Adam Tooze, rapidamente nos acostumamos a listas de choques como essa — a ponto de, por vezes, deixarmos de reconhecer a própria estranheza da situação em que nos encontramos.

A normalização do extraordinário passa, assim, a ser um dos traços mais marcantes do presente.

Policrise

"Se você tem se sentido confuso, como se tudo estivesse acontecendo ao mesmo tempo, isso não é uma experiência individual", observa Tooze. "Trata-se, na verdade, de uma experiência coletiva — uma condição que tem sido descrita como 'policrise'."

Por que utilizar a palavra "crise"? Segundo Tooze, "Na policrise, os choques são diversos, mas interagem de modo que o todo se torna ainda mais avassalador do que a soma de suas partes. Em determinados momentos, emerge a sensação de perda de referência sobre o que é real".

O termo policrise tem suas raízes na obra de pensadores como Edgar Morin e Anne Brigitte Kern, que, no final da década de 1990, já descreviam a existência de "crises entrelaçadas e sobrepostas" incidindo sobre a humanidade. Mais do que cunhar um conceito fechado, esses autores antecipavam uma mudança de paradigma: a passagem de uma lógica de problemas isolados para uma visão sistêmica de riscos interdependentes.

O termo ganhou visibilidade política a partir de 2016, quando o então presidente da Comissão Europeia, Jean-Claude Juncker, passou a utilizá-lo para descrever o momento vivido pela União Europeia, marcado por questões como o aumento do desemprego e do terrorismo, o Brexit e as divergências em torno da questão dos refugiados. Ainda assim, tratava-se de um uso circunstancial, restrito a um contexto regional específico, e não de uma categoria analítica amplamente consolidada.

Edgar Morin retomou e ampliou essa noção em 2020, no contexto da pandemia, ao afirmar: "A crise da saúde desencadeou uma engrenagem de crises que se concatenaram. Essa policrise, ou megacrise, estende-se do existencial ao político, passando pela economia; do individual ao planetário, atravessando famílias, regiões e Estados. Em suma, um minúsculo vírus, em um vilarejo ignorado na China, desencadeou a perturbação de um mundo", em entrevista ao jornal Le Monde. A pandemia, nesse sentido, não inaugura a policrise, mas a torna empiricamente incontornável.

Alguns anos depois, reconhecendo que múltiplas crises globais interconectadas vêm se desenrolando simultaneamente, o Financial Times elegeu "poli-crise" como uma das palavras para resumir o ano de 2022, definindo-a como o termo coletivo para descrever crises interdependentes e simultâneas de natureza ambiental, geopolítica e econômica.

A partir desse momento, o termo ultrapassa o debate acadêmico e passa a integrar o vocabulário corrente da análise econômica e geopolítica internacional. Não por acaso, o termo "permacrisis" foi eleito a palavra do ano em 2022 pelo Collins Dictionary, sintetizando a percepção de uma condição prolongada

de instabilidade, marcada pela sucessão contínua de eventos disruptivos. Se a "policrise" enfatiza a interdependência entre os choques, a "permacrise" destaca sua persistência no tempo.

Em 2023, em entrevista para o Fórum Econômico Mundial, o historiador Adam Tooze defendeu a utilidade do termo: "Ao acompanhar o noticiário, somos frequentemente confrontados com um mosaico de acontecimentos que rapidamente passa a parecer incoerente e caótico — a ponto de colocar em dúvida nossa própria percepção da realidade. Nesse sentido, há uma dimensão de alívio no uso do conceito de policrise: seu propósito é revelar os fios que permitem compreender as conexões. O conceito nos convida a reconhecer que esta é a condição do nosso tempo.

Dar nome a essa experiência tem valor — há algo de terapêutico em dizer: 'Aqui está o seu medo — aquilo que o inquieta profundamente. É assim que podemos compreendê-lo.'" Mais do que um rótulo descritivo, a policrise funciona, portanto, como um instrumento cognitivo — uma forma de tornar inteligível a complexidade crescente do mundo contemporâneo.

Policeno

Outra forma de caracterizar o momento de mudanças profundas e abrangentes que estamos vivendo foi proposta, no final de 2025, por Thomas L. Friedman, colunista de política internacional do The New York Times desde 1995. Em sua coluna, ele observa que, para exercer seu trabalho hoje, precisa acompanhar muito mais do que a dinâmica entre superpotências: é necessário compreender avanços em inteligência artificial e outras tecnologias, movimentos nas cadeias de valor globais e nas corporações de larga escala, mudanças climáticas, Estados em colapso, entre outros fenômenos, refletindo a própria complexificação do sistema global.

Nesse contexto, relata que, nos últimos anos, passou a se fazer uma pergunta que nunca havia considerado antes: como nomear a era em que vivemos hoje? "Trata-se do surgimento de algo novo e altamente complexo, ao qual todos precisamos nos adaptar — e rapidamente. Mas como chamá-lo?", escreve Friedman.

Segundo ele, nenhum dos rótulos disponíveis até então era capaz de capturar plenamente a fusão em curso entre a aceleração das mudanças climáticas e as rápidas transformações em tecnologia, biologia, cognição, conectividade, ciência dos materiais, geopolítica e geoeconomia. O que se observa é uma verdadeira explosão de interações — múltiplos fenômenos combinando-se entre si — a ponto de sistemas antes binários cederem lugar a configurações cada vez mais plurais e interconectadas.

Se a policrise descreve a interdependência dos choques, a formulação de Friedman aponta para sua base estrutural: a crescente interconexão entre sistemas antes relativamente autônomos.

No campo da geopolítica, essa mesma dinâmica tem sido descrita como uma "era de desordem" (age of disorder), marcada pela erosão de mecanismos tradicionais de coordenação internacional e pelo aumento da imprevisibilidade sistêmica.

O traço distintivo desta era reside na transição de arranjos binários para estruturas múltiplas e interconectadas, o que fragmenta a coerência tanto dos paradigmas da Guerra Fria quanto do período pós-Guerra Fria. Mais do que uma simples transição de configuração, trata-se de uma mudança na própria lógica de organização do sistema global, na qual categorias antes estáveis perdem poder explicativo diante da proliferação de interdependências.

A partir dessa constatação, Friedman relata que, em conversa com Craig Mundie, ex-chefe de pesquisa e estratégia da Microsoft, emergiu a proposta de nomear essa nova era como Policeno, em um neologismo derivado do grego poli, que significa "muitos". O termo dialoga, ainda que implicitamente, com outras tentativas contemporâneas de nomear o presente, como Antropoceno e Tecnoceno, mas desloca o foco da centralidade de um único vetor para a coexistência de múltiplas forças em interação.

Bem-vindo ao Policeno!

A Era da Convergência

Poucos meses após a proposição do termo Policeno, no festival de inovação South by Southwest, realizado em Austin, nos Estados Unidos, em março de 2026, Amy Webb — referência global em foresight estratégico e fundadora do Future Today Institute — propôs uma nova lente para compreender o momento atual, a qual denominou de Era da Convergência. Se o Policeno sugere a multiplicidade de forças, a noção de convergência oferece um princípio organizador para compreender como essas forças se articulam.

Segundo Amy Webb, convergência ocorre quando múltiplas tendências, forças e incertezas passam a se intersectar e interagir, gerando um impacto combinado que é maior — e, muitas vezes, qualitativamente distinto — da soma de seus efeitos individuais. Essa definição aproxima-se diretamente da literatura sobre sistemas complexos, na qual interações não lineares produzem efeitos emergentes e imprevisíveis.

Ela ressalta que o que caracteriza o momento atual não é simplesmente a ocorrência de convergências, mas a simultaneidade de múltiplas convergências, que vêm desmontando pressupostos fundamentais sobre o funcionamen-

to dos mercados, a escalabilidade das instituições e a forma como o valor é criado e capturado. Nesse sentido, a convergência não atua apenas como força de transformação, mas como vetor de desestabilização de modelos consolidados, ajudando a explicar a sensação recorrente de que tudo está mudando ao mesmo tempo.

Nesse contexto, argumenta que o ambiente no qual líderes e organizações operam mudou de forma fundamental. O futuro já não chega uma tendência por vez, de modo que compreender tendências individuais é necessário — mas insuficiente. A unidade de análise desloca-se da tendência isolada para o sistema de interações entre tendências.

As fronteiras entre sistemas se tornam mais difusas, à medida que forças de disrupção se amplificam, se aceleram e se desestabilizam mutuamente, reduzindo a capacidade de se isolar causas e efeitos, tornando os processos decisórios mais incertos e sujeitos a efeitos colaterais não antecipados, tendo como resultado disrupções cada vez mais rápidas, mais abrangentes e mais difíceis de isolar. Em termos analíticos, trata-se de uma transição de um regime de mudanças incrementais para um regime de transformações sistêmicas.

Com esse argumento, Webb encerrou seu influente relatório de tendências tecnológicas, o Tech Trends Report, publicado ao longo de 18 edições anuais no South by Southwest, e inaugurou uma nova fase com o lançamento do relatório Convergence Outlook, refletindo uma inflexão mais ampla no campo do foresight estratégico.

De forma enfática, na carta que abre o novo relatório, Amy Webb faz referência ao conceito de "destruição criativa", cunhado pelo economista Joseph Schumpeter em 1942, e argumenta que a maior ameaça que as organizações enfrentarão não é a disrupção provocada por forças externas, mas a recusa em se transformar a partir de dentro. A complexidade deixa, assim, de ser um obstáculo a ser reduzido e passa a constituir o próprio terreno sobre o qual decisões precisam ser tomadas.

A complexidade deixa, assim, de ser um obstáculo a ser reduzido e passa a constituir o próprio terreno sobre o qual decisões precisam ser tomadas.

Raiz 2

Intensificação da Incerteza

É natural que, na realidade multivariável descrita anteriormente, se intensifique a sensação de incerteza. Como observa o professor Ian Goldin, diretor dos Programas de Pesquisa do Oxford Martin School sobre Mudança Tecnológica e Econômica, Futuro do Trabalho e Futuro do Desenvolvimento: "A incerteza deixou de ser episódica — tornou-se uma condição permanente do mundo em que vivemos."

Essa intensificação, no entanto, não decorre apenas do aumento da complexidade, mas de uma transformação mais profunda na lógica de organização da realidade. Se, em períodos anteriores, predominavam estruturas mais binárias, marcadas por oposições relativamente estáveis e por um conjunto mais limitado de futuros plausíveis, o momento atual é caracterizado pela coexistência simultânea de múltiplas trajetórias possíveis.

A incerteza deixa, assim, de estar associada apenas à dificuldade de escolher entre alternativas e passa a emergir da própria multiplicidade de caminhos disponíveis, cuja interação produz desfechos cada vez menos previsíveis.

Nas conversas com a nossa rede, ouvimos com frequência a percepção de que o mundo está se tornando menos seguro. Trata-se de uma resposta emocional natural a ambientes mais voláteis e menos previsíveis. Uma percepção que não é apenas subjetiva, mas encontra respaldo em transformações estruturais que vêm alterando a forma como eventos são gerados, disseminados e percebidos.

Um desses vetores é a crescente democratização e descentralização de múltiplos aspectos da vida social, não apenas no campo político, mas também no acesso à informação, à produção de conhecimento, ao capital e às tecnologias, redistribuindo a capacidade de ação entre um número maior de agentes, tornando os sistemas mais dinâmicos, porém também mais difíceis de coordenar e prever.

Nesse novo arranjo, a lógica de coordenação deixa de ser predominantemente hierárquica e passa a operar de forma distribuída, com múltiplos centros de decisão interagindo em tempo real, no qual pequenas variações podem gerar efeitos amplificados, aumentando a sensação de instabilidade e reduzindo a previsibilidade dos sistemas.

Em contextos de crescente complexidade e interdependência, a incerteza deixa de ser apenas um desafio cognitivo e passa a se traduzir em insegurança, à medida que indivíduos e organizações percebem a redução de sua capacidade de compreender, antecipar e influenciar os desdobramentos do futuro.

Essa dinâmica é reforçada pelo que o sociólogo Zygmunt Bauman descreveu como “modernidade líquida”, um estado em que estruturas sociais, instituições e referências simbólicas tornam-se progressivamente mais fluidas e transitórias.

Nesse contexto, a impermanência deixa de ser exceção e passa a constituir a norma, dificultando a definição de pontos de ancoragem estáveis a partir dos quais indivíduos possam organizar suas expectativas e projetar o futuro.

A intensificação da incerteza, portanto, não resulta apenas da ausência de informação, mas da coexistência de excesso de possibilidades, da descentralização dos sistemas e da erosão de referenciais estáveis. É essa combinação que transforma a incerteza em insegurança — e que ajuda a explicar por que, mesmo em um mundo mais conectado e informado, a sensação predominante é a de desorientação.

Raiz 3

Pressão por Respostas e Decisões Rápidas

Tomadores de decisão e líderes encontram-se em uma posição particularmente desafiadora: paradoxalmente, quanto maior a incerteza, maior a expectativa por clareza, direção e assertividade.

Líderes são pressionados a oferecer respostas firmes em contextos que não admitem certezas, a simplificar o que é estruturalmente complexo e a agir com velocidade em situações que exigiriam, idealmente, mais tempo de reflexão. Essa tensão entre a natureza dos problemas e a expectativa por respostas imediatas está no centro do desafio contemporâneo da liderança, onde a velocidade constitui uma condição estrutural da tomada de decisão.

Essa assimetria entre a natureza dos problemas e a expectativa por respostas pode ser compreendida à luz do que o sociólogo Hartmut Rosa descreve como um processo de “aceleração social”, no qual o ritmo das transformações comprime o tempo disponível para reflexão e decisão.

Ao mesmo tempo, essa pressão se insere em um ambiente caracterizado pela fluidez e pela impermanência, conforme descrito por Zygmunt Bauman, na qual referências se tornam transitórias e contextos se reconfiguram continuamente, de forma que decisões são tomadas sobre bases que tendem a se alterar antes mesmo que seus efeitos possam ser plenamente observados.

Mais do que isso, a combinação entre pressão por resultados de curto prazo, sobrecarga e escassez de tempo e espaço cognitivo para lidar com a complexidade tende a aprisionar a tomada de decisão.

Sem uma visão articulada de múltiplos cenários e horizontes temporais, líderes acabam ancorados no tema do momento ou restritos a objetivos imediatos, comprometendo sua capacidade de antecipação, adaptação e construção intencional de caminhos resilientes para o seu negócio.

Em termos analíticos, o que se observa é a transição de um modelo de decisão orientado por planejamento e previsibilidade para um regime marcado por adaptação contínua sob condições de ambiguidade persistente, onde a pressão por respostas rápidas não decorre apenas de demandas externas, mas da própria dinâmica de sistemas que se transformam em tempo real.

Raiz 4

Reação de Retração e Proteção

Diante de níveis elevados de incerteza e insegurança, indivíduos e organizações tendem a adotar estratégias de retração, proteção e redução de exposição ao risco. A resposta é intuitiva: quanto menor a percepção de controle sobre o ambiente externo, maior o impulso de concentrar a influência sobre o que é próximo e tangível — o corpo, a família, as relações e os espaços de influência direta.

Esse movimento pode ser compreendido como uma tentativa de reconstrução de zonas de previsibilidade em um ambiente percebido como instável e imprevisível.

Essa tendência encontra respaldo na ideia, desenvolvida por Humberto Maturana, de que os sistemas vivos operam orientados à conservação de sua organização, privilegiando padrões que asseguram continuidade, coerência e estabilidade, e nesse sentido, o que frequentemente se interpreta como "conservadorismo" pode ser entendido, em um nível mais fundamental, como uma disposição intrínseca à preservação de referenciais que sustentam a identidade e a capacidade de ação.

Essa retração também se manifesta no debate sobre temas complexos. Parte das pessoas opta pelo silêncio, por sentir que não dispõe de repertório suficiente para discutir assuntos como a transição energética ou conflitos geopolíticos — e por perceber a exposição de opiniões como um risco.

Esse silêncio não necessariamente reflete desinteresse, mas pode ser interpretado como uma estratégia de autoproteção em contextos de elevada complexidade e baixa confiança na própria capacidade de interpretação dos fenômenos.

Outra parte reage no sentido oposto: mesmo sem aprofundamento, forma convicções fortes e as amplifica nas redes sociais, frequentemente em formatos simplificados e polarizados. Diante da complexidade, isso funciona como uma tentativa de reduzir a ambiguidade: narrativas mais simples oferecem uma sensação de clareza e estabilidade, em um fenômeno apresentado por Daniel Kahneman, no qual recorremos a atalhos mentais para tomar decisões rápidas em contextos de incerteza como forma de facilitar a ação. A contrapartida é, porém, o fenômeno da simplificação excessiva da realidade.

A busca por bases de certeza, portanto, não é apenas uma preferência individual, mas uma resposta a ambientes marcados por excesso de informação, ambiguidade e instabilidade.

Nesse contexto, tanto o silêncio quanto a polarização emergem como estratégias distintas, porém funcionalmente equivalentes, de lidar com a mesma tensão fundamental, na sustentação de posições nuançadas em um ambiente que recompensa clareza, velocidade e assertividade.

Raiz 5

Dissociação entre Complexidade e Narrativas Amplificadas

A crescente complexidade do mundo contrasta com a proliferação de narrativas simplificadas, polarizadas e, frequentemente, extremadas — amplificadas pelas dinâmicas de funcionamento das redes sociais, refletido no descompasso entre a complexidade dos fenômenos e a simplicidade das narrativas, que constitui um dos traços mais marcantes do ambiente informacional contemporâneo.

Em ambientes digitais orientados por algoritmos de engajamento, conteúdos que geram reações rápidas — como indignação, medo ou identificação — tendem a ser privilegiados em detrimento de análises com mais nuances e contexto, atendendo a modelos de negócio baseados na maximização da atenção, nos quais intensidade emocional e velocidade de resposta funcionam como vetores centrais de visibilidade.

Como resultado, visões simplificadas não apenas circulam mais, mas passam a estruturar o debate público, reconfigurando as condições sob as quais o próprio debate se organiza.

Nesse contexto, a complexidade tende a ser comprimida em enquadramentos binários — como esquerda versus direita, ricos versus pobres, nós versus eles — que facilitam a comunicação, mas empobrecem a compreensão.

Sob a pressão de um ambiente informacional fragmentado e acelerado, grupos se organizam em torno de identidades e narrativas compartilhadas, frequentemente ancoradas em ressentimentos, percepções de injustiça ou ameaças percebidas, dialogando com o que a literatura convencionou chamar de dinâmicas da polarização de grupos, nas quais interações entre indivíduos com visões semelhantes tendem a produzir posições mais extremas ao longo do tempo, ao reforçar as dinâmicas de confirmação e pertencimento, reduzindo a permeabilidade entre diferentes visões de mundo.

As redes sociais intensificam esse processo ao criar, as chamadas "câmaras de eco", em nas quais a repetição e validação contínua de determinadas perspectivas amplificam sua percepção de legitimidade em ciclos de retroalimentação: algoritmos tendem a expor indivíduos a conteúdos alinhados às suas crenças, enquanto interações sociais — como curtidas, compartilhamentos e comentários — reforçam posições existentes e incentivam a radicalização progressiva das narrativas.

Ao mesmo tempo, a velocidade de circulação da informação reduz o espaço para reflexão, favorecendo respostas imediatas em detrimento de análises mais profundas, fazendo emergir uma dissociação crescente entre a complexidade dos fenômenos e as narrativas que os representam. Como observa Thomas L. Friedman,

"no Policeno, as melhores respostas residem na síntese — não nos extremos."

No entanto, as dinâmicas atuais de comunicação e engajamento tendem a favorecer precisamente o oposto: a valorização dos extremos em detrimento da síntese. Esse paradoxo está no centro das dificuldades contemporâneas de coordenação social, tomada de decisão e construção de respostas coletivas.

Raiz 6 Perda de Confiança

Em contextos marcados por elevada incerteza, retração e polarização, observa-se um enfraquecimento progressivo da confiança — tanto nas instituições quanto nas informações, nos especialistas e nas próprias relações sociais, mecanismos que antes sustentavam a produção de sentido e coordenação na vida social.

Como argumenta o sociólogo alemão Niklas Luhmann, um dos principais teóricos dos sistemas sociais no século XX, a confiança atua como um mecanismo de redução de complexidade, permitindo que indivíduos e organizações operem em ambientes que não podem compreender integralmente. Quando esse mecanismo se enfraquece ou se rompe, a complexidade deixa de ser me-

diada e passa a ser experimentada de forma direta, ampliando a sensação de incerteza e desorientação.

À medida que a complexidade dos fenômenos se distancia das narrativas que os representam, e que o debate público se fragmenta em múltiplas versões da realidade, a confiança — que depende de algum grau de previsibilidade, coerência e validação compartilhada — passa a se deteriorar.

Instituições que historicamente funcionavam como âncoras — como ciência, mídia, Estado e organizações — deixam de ser percebidas como fontes estáveis de referência, à medida que sua capacidade de oferecer interpretações consistentes é questionada ou percebida como insuficiente diante da complexidade crescente.

Nesse ambiente, diferentes grupos passam a operar com referenciais próprios de verdade, muitas vezes reforçados por dinâmicas de confirmação e pertencimento, fazendo emergir uma dificuldade mais fundamental: a ausência de critérios amplamente compartilhados para validação do que é verdadeiro, relevante ou confiável.

Essa erosão também se manifesta no nível individual. Diante da multiplicidade de informações, perspectivas e futuros possíveis, indivíduos passam a questionar não apenas o que sabem, mas sua própria capacidade de julgar, interpretar e decidir, podendo gerar um sentido de hesitação, à medida que múltiplas interpretações plausíveis coexistem sem hierarquias claras.

Anthony Giddens descreve esse fenômeno como uma crise da "confiança abstrata", aquela depositada em sistemas especializados e em formas de conhecimento que não dominamos diretamente, mas das quais dependemos para operar no mundo moderno.

Como consequência, indivíduos e organizações tornam-se mais cautelosos, seletivos e, em muitos casos, desconfiados e céticos — não apenas em relação ao ambiente externo, mas também em relação à capacidade de coordenação coletiva, elevando o custo das interações sociais e organizacionais, uma vez que a perda de confiança fragiliza a cooperação, dificulta a construção de consensos mínimos e aumenta o custo de tomada de decisão, justamente em um momento em que a complexidade exige mais — e não menos — coordenação.

Como observa Dov Seidman, fundador do The HOW Institute for Society, "a necessidade de viver, trabalhar e cooperar em conjunto — como parte de ecossistemas interdependentes — só se intensificou. A interdependência deixou de ser uma escolha; tornou-se uma condição. Podemos construir interdependências saudáveis e prosperar juntos, ou nos prender a interdependências disfuncionais e regredir juntos." Nesse contexto, restaurar a confiança — em si mesmo, nos outros e nas instituições — será um elemento central.

Raiz 7

Opacidade do Futuro

A perda de confiança não se restringe à nossa capacidade de navegar a complexidade ou às relações com pessoas e instituições — ela se estende também à forma como percebemos o próprio futuro.

Nas conversas com a nossa rede, a palavra “nebuloso” aparece com frequência para descrever o que está por vir. O futuro deixa de ser percebido como uma extensão legível — e potencialmente melhor — do presente, e passa a se apresentar como difuso, ambíguo e de difícil interpretação.

Essa percepção não é isolada. Pesquisas globais têm apontado uma crescente apreensão em relação ao futuro: levantamentos recentes indicam que uma parcela significativa da população acredita que as próximas gerações terão uma qualidade de vida inferior à atual, e que menos da metade das pessoas se sente confiante na capacidade das instituições de lidar com os grandes desafios que se avizinham — de mudanças climáticas a transformações tecnológicas e geopolíticas.

Nesse contexto, imaginar caminhos e cenários de futuro torna-se um exercício cada vez mais desafiador do ponto de vista cognitivo. Soma-se a isso um imaginário coletivo fortemente influenciado por narrativas distópicas — amplificadas por notícias, filmes e conteúdos digitais — que reforçam visões de colapso, crise e desordem.

Como resultado, o futuro deixa de ser um espaço de projeção e possibilidade e passa a ser percebido, com frequência, como um território de risco e incerteza.



Raiz 8

Erosão do Sentimento de Agência

Cresce a sensação de perda de influência sobre o futuro. Essa percepção é reforçada por um ambiente com um número crescente de atores, no qual decisões e seus impactos se distribuem ao longo de sistemas amplos e interconectados, diluindo a clareza sobre causa, efeito e responsabilidade. Como resultado, torna-se mais difícil estabelecer uma relação direta entre ação e resultado — elemento fundamental para a construção do senso de agência.

Nas conversas com a nossa rede, essa sensação se manifesta de diferentes formas: dúvidas sobre a capacidade de influenciar rumos de negócios, incertezas sobre caminhos viáveis para diferentes setores da economia ou para o país, questionamentos sobre o impacto de decisões individuais frente a desafios globais e a percepção recorrente de que, independentemente das escolhas feitas, os resultados são cada vez mais determinados por fatores externos.

Paradoxalmente, em um mundo que amplia exponencialmente o acesso à informação e às ferramentas de ação, cresce a sensação de impotência. Quando o futuro deixa de ser imaginável, a capacidade de agir no presente também se enfraquece.

Como consequência, observa-se um deslocamento da crença de que nossas ações fazem diferença e podem moldar o futuro — ou, alternativamente, uma busca por esferas de atuação mais restritas, nas quais o impacto é mais tangível e imediato. A erosão do sentimento de agência não elimina a ação, mas a reconfigura — altera-se do sistêmico para o individual, do longo prazo para o curto prazo, do estrutural para o tangível.

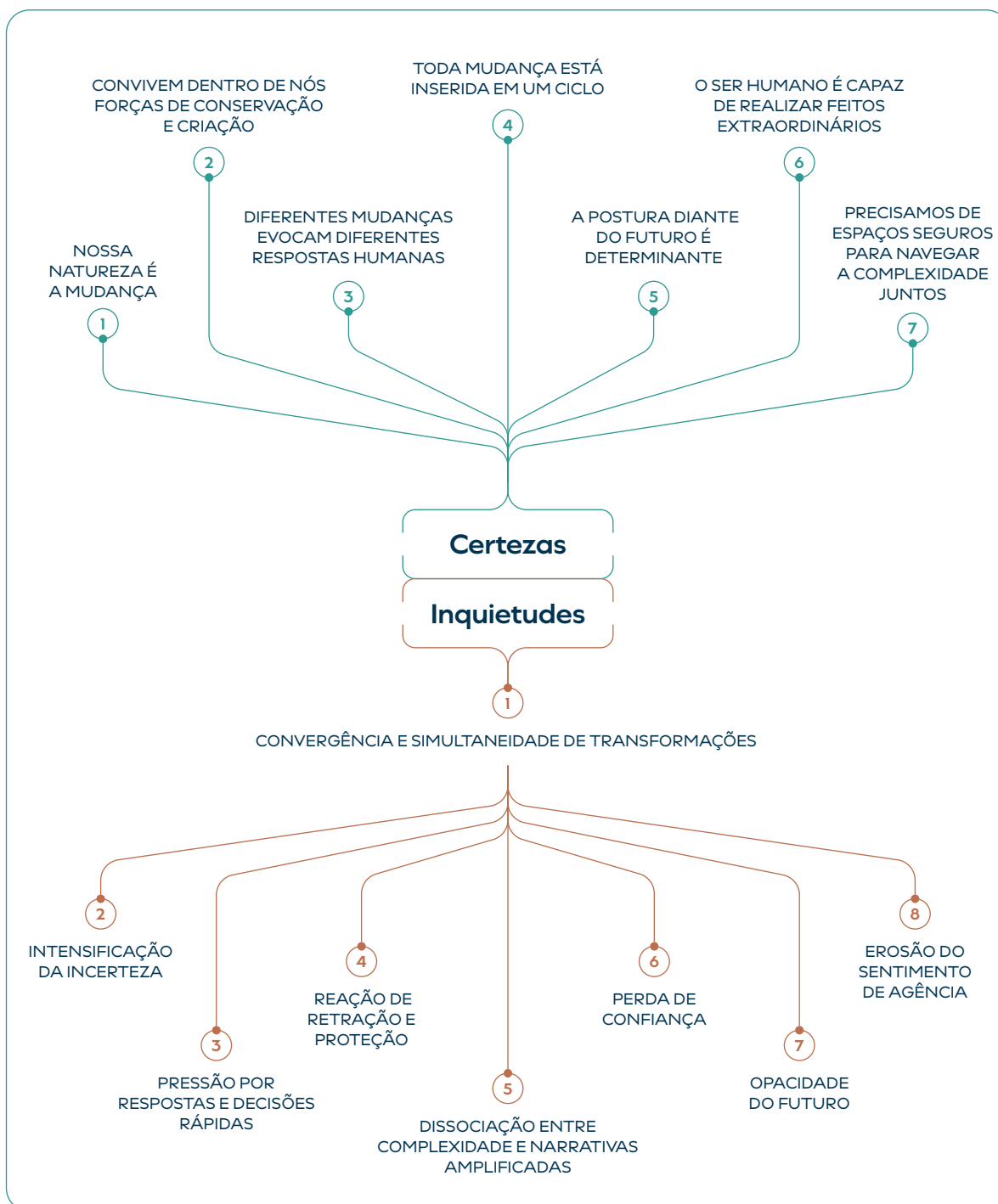
Quando observadas em conjunto, as 8 Raízes das Inquietudes deixam claro que o sentimento que captamos em nossa rede não é um ruído passageiro, mas a expressão de um mundo em reconfiguração — cada vez mais complexo e acelerado, no qual a incerteza se torna permanente, a confiança está fragilizada e a crença na nossa própria capacidade de imaginar e influenciar o futuro está enfraquecida.

Navegar nesse contexto exige novas formas de compreender, decidir e agir diante da complexidade — e, sobretudo, restaurar o senso de agência na construção de um futuro do qual possamos nos orgulhar.

CERTEZAS

"É preciso aprender a navegar em um oceano de incertezas através de arquipélagos de certeza." Edgar Morin

Se as inquietudes nos ajudam a compreender a complexidade do momento, as certezas nos relembram o que é imutável e nos oferecem pontos de ancoragem para agir diante dela.



Certeza I

Nossa natureza é a mudança

Olhe ao seu redor: as fases da lua, as estações do ano, os ciclos que vão da plantação à colheita. Na natureza, tudo está em fluxo — florestas se regeneram, rios redesenham seus cursos, espécies evoluem e ecossistemas se reorganizam continuamente. Como já intuía Heráclito, nada é permanente exceto a mudança — ideia sintetizada na metáfora de que não se entra duas vezes no mesmo rio, pois nem o rio nem quem nele entra permanecem os mesmos.

No nível biológico, o próprio corpo humano é um sistema em permanente renovação. Células se regeneram, tecidos se recompõem e estruturas são continuamente atualizadas — ainda que em ritmos distintos. A história humana é, em grande medida, a história da adaptação. Diante de contextos em constante transformação, indivíduos e coletivos têm demonstrado uma capacidade singular de ajustar padrões, reconfigurar estruturas e expandir repertórios. Essa plasticidade — que combina aprendizado, experimentação e reinvenção — não apenas permite responder à mudança, mas também moldá-la. Em um cenário de crescente complexidade, é essa capacidade que sustenta a resiliência e mantém aberta a possibilidade de construção de futuros alternativos.

A mudança, portanto, não é uma anomalia do sistema, mas sua condição fundamental. Como argumenta o neurobiólogo chileno Humberto Maturana, os sistemas vivos operam como sistemas em mudança contínua organizados em torno de estruturas de conservação, isto é, transformam-se constantemente, mas preservam padrões que garantem sua continuidade. A mudança ocorre, assim, não em oposição à estabilidade, mas a partir dela, e o que se torna relevante é a definição de tudo aquilo que permanece imutável, dentro do contexto da mudança, agregando um sentido maior de segurança ao processo. Ao saber o que permanece da estrutura anterior, é mais fácil caminhar para as transformações que se deseja empreender.

Nessa mesma direção, o filósofo francês Gilles Deleuze propõe que a realidade não é composta por estados fixos, mas por um fluxo constante de devir, no qual tudo está sempre em formação. A aparente estabilidade é, portanto, menos um estado permanente e mais o resultado momentâneo de dinâmicas contínuas de transformação, deixando claro que embora a mudança seja inerente aos sistemas vivos e sociais, a experiência humana demanda referências relativamente estáveis, um conjunto de certezas mínimas que permitam orientar decisões e projetar o futuro.

É justamente nessa tensão que reside uma das principais dificuldades do presente. Se, por um lado, a realidade é estruturada pela mudança, por outro, a capacidade de agir depende da identificação do que permanece. O desafio não está apenas em reconhecer o que está mudando, mas em discernir o que se mantém, isto é, quais princípios, valores e estruturas continuam a oferecer base para interpretação e ação.

O que diferencia o momento atual não é, portanto, a existência da mudança, mas sua velocidade, escala e interconexão, que tornam mais difícil esse exercício de distinção. À medida que múltiplas transformações ocorrem de forma simultânea e interdependente, reduz-se a clareza sobre quais elementos são transitórios e quais configuram bases mais duradouras.

Reconhecer a mudança como parte constitutiva da realidade não elimina a inquietude, mas permite reposicioná-la. Mais do que resistir ou simplesmente reagir, torna-se necessário desenvolver a capacidade de navegar a transformação — identificando, em meio ao fluxo, os pontos de ancoragem que permitem agir com direção, consistência e intencionalidade.

Certeza 2

Convivem dentro de nós forças de conservação e criação

Em cada indivíduo — e também em organizações e sistemas — coexistem forças que buscam preservar o que já existe e forças que impulsionam a criação do novo. Essa tensão não é um problema a ser resolvido, mas uma condição inerente ao ser humano e ao processo de transformação.

De um lado, a tendência à conservação atua como mecanismo de estabilidade, proteção e continuidade, permitindo preservar estruturas, conhecimentos e identidades que sustentam o funcionamento dos sistemas. De outro, a força criadora impulsiona experimentação, adaptação e inovação, abrindo espaço para novas possibilidades e respostas diante de contextos em transformação.

Na leitura de Amy Webb, a Era da Convergência amplifica a tensão entre conservação e criação, recolocando em evidência — sob novas condições — a lógica da destruição criativa, formulada por Joseph Schumpeter. Mais do que um fenômeno econômico, a destruição criativa pode ser compreendida como uma lógica sistêmica de transformação, na qual estabilidade e mudança coexistem em tensão permanente. Estruturas consolidadas carregam inércia e eficiência, mas também limites; inovações introduzem novas possibilidades, mas demandam a reconfiguração — e, muitas vezes, o abandono — do que já existe.

Em carta dirigida aos leitores, ela propõe uma provocação central: "agora é o momento de fazer perguntas extraordinariamente difíceis, como: o que você está disposto a deixar morrer para que algo de maior valor possa surgir?"

Ela acrescenta que, nesse contexto, os líderes mais relevantes não serão aqueles que constroem e preservam impérios a qualquer custo, mas aqueles capazes de reconhecer o momento de deixar para trás o que já não serve — e, a partir disso, reconstruir.

No contexto contemporâneo, a sobreposição de mudanças tecnológicas, sociais, econômicas e ambientais acelera ciclos de substituição e reduz o tempo de vida de modelos estabelecidos. Navegar a mudança exige, portanto, a capacidade de sustentar essa tensão — decidindo, continuamente, o que manter, o que transformar e o que deixar para trás.

Certeza 3

Diferentes mudanças evocam diferentes respostas humanas

Embora a mudança seja uma constante em nossas vidas, a forma como a percebemos e respondemos a ela varia significativamente. Nem toda mudança é experimentada da mesma maneira: algumas são graduais e previsíveis, permitindo adaptação progressiva; outras são abruptas, sistêmicas e interdependentes, gerando maior desconforto, resistência e sensação de perda de controle.

A natureza da mudança — sua velocidade, escala, direção e grau de familiaridade — influencia diretamente nossas respostas cognitivas e emocionais. Mudanças incrementais, ou aquelas que geram benefícios imediatos e se integram facilmente aos nossos hábitos e rotinas, tendem a ser assimiladas com relativa facilidade. Já transformações que desafiam crenças, identidades e padrões estabelecidos — ou que nos tiram da inércia do status quo — exigem mais tempo, enfrentam maior resistência e são mais difíceis de se concretizar.

Como argumenta o sociólogo Damon Centola, professor da University of Pennsylvania e referência em estudos sobre difusão de comportamentos, no livro *Change: How to Make Big Things Happen*, ao contrário de ideias simples, que podem se disseminar rapidamente como um vírus, transformações significativas dependem de reforço social e da interação com pessoas percebidas como confiáveis, em contextos nos quais novos comportamentos podem ser testados, validados e, gradualmente, adotados.

No entanto, há uma dinâmica adicional que ajuda a explicar por que muitas transformações relevantes não ocorrem no tempo necessário. Sociedades, organizações e indivíduos tendem a operar sob a expectativa implícita de que mudanças estruturais não acontecerão, ou, quando acontecerem, ocorrerão em um horizonte mais distante. Como consequência, adiam-se os ajustes incrementais que permitiriam acompanhar o ritmo das transformações em curso.

Essa defasagem entre o ritmo da realidade e o ritmo de adaptação gera um acúmulo progressivo de tensões não resolvidas. Pequenas mudanças que não são realizadas no presente se acumulam ao longo do tempo, até que, em determinado momento, tornam-se visíveis sob a forma de crises — frequentemente percebidas como eventos abruptos, quando, na realidade, são o resultado de processos graduais não acompanhados.

Essa leitura dialoga com a obra de Clayton Christensen, professor da Harvard Business School e referência em teoria da disrupção, que demonstra como organizações frequentemente falham não por incapacidade de reagir a grandes mudanças, mas por ignorarem sinais iniciais e negligenciarem adaptações progressivas. De forma complementar, o ensaísta e ex-trader Nassim Nicholas Taleb argumenta que eventos percebidos como súbitos, os chamados "cisnes negros", muitas vezes resultam da acumulação de fragilidades invisíveis ao longo do tempo.

Nesse sentido, não é apenas a quantidade de mudanças que importa, mas o tipo de mudança que estamos vivenciando, e, sobretudo, nossa capacidade de reconhecê-la e responder a seus sinais iniciais.

Mais do que responder à mudança quando ela se torna incontornável, o desafio passa a ser desenvolver a capacidade de percebê-la enquanto ainda é incipiente, e de agir antes que se converta em ruptura.

A recusa, explícita ou implícita, em reconhecer esses sinais não impede a mudança; apenas posterga sua assimilação. Ao não realizar as micro transformações necessárias ao cotidiano de cada atividade, programam-se as condições para crises mais amplas e, consequentemente, para eventuais rupturas na forma como cada sistema opera. A ruptura, nesse sentido, não é o oposto da transição, mas seu desdobramento tardio. Ela emerge quando a mudança deixa de ser incorporada de forma progressiva e passa a se impor de maneira concentrada, comprimindo em um curto intervalo aquilo que poderia ter sido assimilado ao longo do tempo. Estamos, em grande medida, diante de um acúmulo de transições não plenamente realizadas, o que intensifica a percepção de descontinuidade e amplia a dificuldade de adaptação.

Certeza 4

Toda mudança está inserida em um ciclo

Mudanças não ocorrem de forma isolada ou aleatória — elas se desenvolvem ao longo de ciclos. Início, crescimento, maturidade e eventual declínio fazem parte da dinâmica de sistemas vivos, organizações, tecnologias e modelos econômicos.

Essa lógica se manifesta na natureza, na evolução de indústrias, na trajetória de empresas e até mesmo na dinâmica de ideias. Enquanto algumas estruturas estão em fase de consolidação, outras já apresentam sinais de esgotamento, abrindo espaço para o surgimento de novas formas.

Nesse contexto, compreender em que estágio do ciclo uma determinada mudança se encontra torna-se fundamental para orientar decisões. O desafio não é apenas identificar o que está mudando, mas discernir em que ciclo da mudança aquele sistema ou setor ou solução se encontra - o que está emergindo, o que está se transformando e o que está se tornando obsoleto.

Estudiosos têm desenvolvido modelos, como o Three Horizons, desenvolvido por Bill Sharpe e amplamente utilizado em contextos de foresight estratégico e inovação, ajudam a estruturar essa leitura ao evidenciar a coexistência de diferentes ciclos no tempo, um presente dominante que ainda sustenta o sistema, um espaço de transição onde novas dinâmicas ganham tração e um futuro em formação que, embora ainda incipiente, carrega o potencial de redefinir o sistema.

Reconhecer a natureza cíclica da mudança não elimina a incerteza, mas amplia a capacidade de leitura do contexto, permitindo decisões mais conscientes sobre como navegar as transições, onde investir, o que preservar e o que transformar, acompanhada de uma postura ativa em relação ao futuro.

Mais do que compreender os ciclos, é necessário reconhecer com clareza onde se está no contexto de cada ciclo de desenvolvimento e agir enfrentando, com realismo, as limitações, riscos e oportunidades presentes na posição efetiva na qual se encontra.

Este reconhecimento tácito, é o que torna possível ajustar rotas, realizar transformações incrementais e reposicionar-se ao longo do tempo. Trata-se de um processo contínuo de adaptação intencional, no qual indivíduos e organizações deixam de reagir passivamente à mudança e passam a atuar de forma consciente dentro dela, deslocando o foco da tentativa de prever o futuro para a capacidade de aprender, se ajustar e agir ao longo do processo.

Certeza 5

A postura diante do futuro é determinante

Diante de um contexto marcado por incerteza, complexidade e transformação, a forma como nos posicionamos em relação ao futuro torna-se tão determinante quanto o próprio ambiente.

O futuro não é interpretado de maneira uniforme. Diferentes atitudes moldam o que percebemos, como interpretamos sinais e, sobretudo, como decidimos agir. Em alguns casos, predomina uma postura reativa, orientada à resposta imediata aos acontecimentos. Em outros, emerge uma atitude adaptativa, baseada em aprendizado contínuo e ajuste progressivo. Há também abordagens antecipatórias, que buscam explorar tendências e preparar caminhos possíveis, e posturas proativas, que procuram influenciar e direcionar resultados a partir de visões de futuro. Em contextos de maior interdependência, ganha relevância uma postura transformadora, orientada à co-criação e à construção coletiva de novos sistemas.

As atitudes em relação ao futuro variam, portanto, de responder ao que emerge a antecipar o que se aproxima — até, nos níveis mais avançados, moldar e transformar sistemas, ou mesmo co-evoluir com a complexidade do mundo. Essas posturas não são mutuamente excludentes: coexistem e podem ser mobilizadas de forma complementar. No entanto, em ambientes de crescente complexidade, a predominância de respostas estritamente reativas tende a estreitar horizontes e limitar a capacidade de ação.

Nesse contexto, ganha centralidade a capacidade de incorporar perspectivas divergentes e, por vezes, contraditórias, não como elementos que se anulam, mas como fontes de tensão produtiva. É nessa tensão que se tornam possíveis os ajustes finos, elementos que ampliam a qualidade da leitura da realidade e conferem maior robustez às decisões e aos caminhos empreendidos.

Essa visão encontra respaldo na literatura sobre complexidade e diversidade cognitiva. Como argumenta Scott Page, professor da University of Michigan e referência em sistemas complexos, grupos que incorporam diferentes perspectivas e formas de pensar tendem a produzir decisões mais consistentes e soluções mais eficazes do que aqueles que operam a partir de visões homogêneas. A divergência, nesse sentido, não é um ruído a ser eliminado, mas um recurso a ser cultivado.

À medida que o futuro se torna menos previsível, torna-se igualmente necessário ampliar a capacidade de antecipar, influenciar e construir caminhos — ainda que sem garantias de certeza. Nesse contexto, a postura diante do futuro deixa de ser apenas uma disposição individual e passa a constituir um ativo estratégico. Ela define não apenas como respondemos ao que acontece, mas o quanto somos capazes de expandir o campo do possível.

Em um mundo no qual a clareza é sempre parcial, é essa postura que sustenta a capacidade de agir, aprender e transformar — mesmo em meio à incerteza.

O momento exige mais do que adaptação: exige agência qualificada; uma postura ativa diante do futuro, orientada por responsabilidade, imaginação, capacidade de articulação e ação estratégica. Como lembra Buckminster Fuller, "somos chamados a ser arquitetos do futuro, não suas vítimas".

Certeza 6

O ser humano é capaz de realizar feitos extraordinários

É parte da natureza humana o desejo de desenvolvimento, evolução e superação. Ao longo da história, indivíduos e sociedades foram impulsionados não apenas pela necessidade de sobrevivência, mas também pela busca de expansão de capacidades, conhecimento, realização e significado. Essa força manifesta-se na ciência, na arte, na exploração, na inovação e na própria construção da vida coletiva.

Mesmo diante de limites, crises e incertezas, o ser humano demonstra uma tendência recorrente a imaginar possibilidades além da realidade imediata e a mobilizar esforços para transformá-las em realidade. A busca por excelência, nesse sentido, não se restringe à performance individual, mas expressa uma disposição mais profunda de aperfeiçoamento contínuo — de si, das relações, das instituições e dos sistemas que construímos.

Ao longo da história, diante de contextos de crise, escassez, ruptura ou profunda transformação, a humanidade demonstrou repetidamente uma capacidade extraordinária de imaginar, criar, cooperar e reinventar sistemas. Civilizações foram reconstruídas após guerras, pandemias deram origem a avanços científicos sem precedentes, sociedades reorganizaram suas instituições diante de mudanças tecnológicas e gerações inteiras expandiram direitos, conhecimento e possibilidades antes considerados inalcançáveis.

Essa capacidade não reside apenas na inteligência individual, mas sobretudo na habilidade humana de colaborar, construir sentido coletivo e mobilizar imaginação para criar novas realidades. Como observa a historiadora Rebecca Solnit, crises frequentemente revelam dimensões latentes da condição humana — solidariedade, criatividade, coragem e capacidade de ação — que permanecem menos visíveis em períodos de estabilidade.

Ao mesmo tempo, a história mostra que grandes transformações raramente começam com consenso amplo ou clareza absoluta. Em muitos casos, surgem

a partir de pequenos grupos capazes de enxergar possibilidades antes invisíveis para a maioria e de agir mesmo em contextos marcados por incertezas. O que hoje parece inevitável quase sempre começou como algo improvável.

Essa perspectiva não implica ingenuidade diante dos desafios do presente, mas o reconhecimento de uma capacidade humana fundamental: a de responder criativamente à complexidade e expandir o campo do possível. Em momentos de transição, lembrar do que somos capazes não é apenas uma fonte de esperança — é uma condição para restaurar o senso de agência e sustentar a construção de futuros desejáveis.

Em 1962, ao defender o programa espacial americano, o presidente John F. Kennedy afirmou:

“Escolhemos ir à Lua nesta década e fazer outras coisas, não porque sejam fáceis, mas porque são difíceis.”

Mais do que uma defesa do avanço tecnológico, a frase expressa uma visão sobre a condição humana: a de que os maiores saltos civilizatórios emergem justamente quando decidimos enfrentar desafios que parecem maiores do que nós mesmos.

É justamente isso que o momento atual está exigindo de nós.



Certeza 7

Precisamos de espaços seguros para navegar a complexidade juntos

Em um contexto marcado por incerteza, complexidade, desconfiança e polarização, a capacidade de pensar, dialogar e decidir coletivamente torna-se cada vez mais desafiadora — e, ao mesmo tempo, mais necessária. Nesse cenário, a criação de espaços seguros emerge como condição fundamental para a construção de entendimento, confiança e ação coordenada.

Espaços seguros não são espaços de concordância, mas ambientes nos quais é possível expressar dúvidas, explorar diferentes perspectivas e sustentar tensões sem o risco imediato de julgamento, exposição ou ruptura. São contextos que permitem desacelerar o pensamento, analisar sobre uma outra perspectiva, ampliar a escuta e as referências, e construir interpretações mais completas e compartilhadas da realidade.

Diante de desafios que são, por natureza, interdependentes, nenhuma organização, setor ou indivíduo é capaz de atuar isoladamente. A qualidade das respostas passa a depender da capacidade de reunir diferentes atores, conhecimentos e visões — e isso só se torna possível na presença de confiança e segurança relacional.

Criar e sustentar esses espaços é, portanto, uma responsabilidade ativa da liderança. Mais do que facilitar conversas, trata-se de desenhar condições que permitam o pensamento coletivo, a construção de sentido e de conhecimento aplicável, e a coordenação em meio à complexidade.

É a partir desse conjunto de inquietudes e certezas que, na nossa compreensão, não estamos apenas diante de um período intenso de mudanças, mas de um momento mais profundo de reconfiguração de sistemas — o que denominamos Transições.

Transições são processos de reconfiguração sistêmica. Não são exceção — são parte do funcionamento da realidade.

Navegar nesse contexto não depende de prever o futuro, mas de encarar o presente com realismo e agir continuamente — ajustando rotas e tomando as decisões que o tempo exige. Transições favorecem menos quem reage e mais quem se move.

Nos próximos capítulos, exploraremos nossas reflexões iniciais sobre as transições e motivações para a criação da Transitions.

CAPÍTULO 2

TRANSIÇÕES: O QUE SÃO E COMO ACONTECEM

"Hoje, muitos sinais indicam que estamos atravessando um período de transição, em que algo parece estar se esgotando enquanto outra coisa, ainda indistinta, nasce com dificuldade. É como se algo estivesse se desfazendo, decaindo e se exaurindo, enquanto algo novo emerge, ainda sem forma definida, a partir dos escombros." Václav Havel

O que são

A sensação descrita por Václav Havel, de que algo se esgota enquanto uma nova realidade emerge ainda sem forma definida, expressa, em termos humanos e históricos, o enfraquecimento gradual do modelo de desenvolvimento que organizou os últimos dois séculos. Um modelo que permitiu avanços extraordinários para a humanidade, mas que, ao expandir continuamente, revelou seus limites, contradições e impactos que já não podem ser ignorados.

Ilya Prigogine, em seus estudos sobre sistemas complexos em condições de instabilidade, pelos quais recebeu o Prêmio Nobel de Química em 1977, esclareceu ao mundo que novas formas de organização emergem precisamente a partir de momentos de desequilíbrio estrutural, sem que exista um agente único de controle ou trajetórias previamente visíveis, definidas e passíveis de controle.

Transições emergem quando as estruturas, relações e lógicas que sustentam a realidade deixam de responder adequadamente às condições que elas próprias produziram.

Simultaneamente, novos arranjos surgem, diferentes trajetórias coexistem e distintas soluções disputam espaço até que novas convergências passam a consolidar uma nova lógica de funcionamento capaz de reorganizar as estruturas que sustentam a realidade, dando forma ao novo tempo.

Mais do que mudanças pontuais ou incrementais, transições envolvem processos profundos de reconfiguração. Tecnologias, infraestruturas, instituições, mercados e comportamentos passam a se reorganizar de forma interdependente até permitirem a consolidação de novas lógicas de desenvolvimento.

Transições são processos contínuos de reconfiguração sistêmica que transformam as estruturas, relações e lógicas que sustentam a organização da sociedade em uma determinada era histórica.

É justamente este movimento de reconfiguração que dá sentido ao nome Transitions, escolhido para esta iniciativa.

Em nosso cotidiano, estamos constantemente observando ou vivenciando transições, em múltiplas áreas - tecnológicas, políticas, econômicas, e mudanças comportamentais. Enquanto vivemos, vamos nos conectando, muitas vezes sem perceber, com as pequenas transformações do dia a dia.

Por sua natureza gradual e granular, essas mudanças muitas vezes passam despercebidas, revelando um aspecto central das transições: elas não começam no momento da mudança visível — iniciam-se muito antes, no acúmulo silencioso de condições que se formam no cotidiano.

Se transições estão sempre acontecendo, o que torna o momento atual tão singular?

Transformações históricas resultam do acúmulo de transições que, ao longo do tempo, convergem em uma mesma direção, culminando em uma nova configuração sistêmica.

O que torna o momento atual tão singular é que, diante de múltiplas transições acontecendo simultaneamente, a convergência que definirá quais lógicas e estruturas irão se consolidar ainda permanece em aberto; as próximas décadas serão moldadas pelas escolhas que fizermos agora.

A oportunidade que se abre não é apenas a de ajustar o sistema existente, mas de influenciar sua transição — em direção a um sistema mais próspero, seguro, inclusivo, saudável e regenerativo, capaz de restaurar os sistemas naturais e sociais dos quais depende.

Para isso, torna-se fundamental compreender como as transições acontecem e o que podemos aprender com o passado.



Como acontecem

Quando falamos de transições no contexto deste documento, estamos nos referindo a processos de transformação que afetam sistemas complexos — como empresas, cidades, mercados, governos, sociedades e a própria biosfera global. Esses sistemas são formados por múltiplos elementos interconectados e interdependentes, cujas dinâmicas não podem ser plenamente compreendidas de forma isolada, uma vez que mudanças em uma parte tendem a produzir efeitos sobre as demais.

É justamente a interação contínua entre esses diferentes elementos que emergem novos padrões, comportamentos e formas de organização. Por essa razão, transições não acontecem de forma linear ou previsível. Elas são processos dinâmicos, adaptativos e frequentemente marcados por tensões, acelerações, reorganizações e disputas entre diferentes lógicas de funcionamento dos sistemas.

Características das Transições

As transições possuem características próprias que ajudam a compreender por que esses processos tendem a ser complexos, difíceis de prever e frequentemente marcados por ambiguidades e movimentos simultâneos. Mais do que mudanças lineares ou incrementais, transições envolvem transformações estruturais e qualitativas, nas quais diferentes modelos, paradigmas e formas de organização coexistem e disputam espaço ao longo do tempo.

Esses processos apresentam naturezas simultaneamente não lineares, descontínuas, multidimensionais, multiníveis e coevolutivas. Isso significa que as transições não acontecem de forma uniforme nem seguem etapas previsíveis. Em dinâmicas não lineares, pequenas mudanças podem gerar impactos desproporcionais, enquanto longos períodos de estabilidade aparente podem ser interrompidos por momentos de aceleração abrupta. Já seu caráter descontínuo faz com que o novo modelo não emergja como simples evolução incremental do anterior, mas como uma reorganização mais profunda da lógica do sistema.

As transições também são multidimensionais, pois envolvem transformações simultâneas em diferentes dimensões da realidade — tecnológicas, econômicas, sociais, políticas, culturais e ambientais — que passam a se influenciar mutuamente.

Além disso, possuem natureza multinível: mudanças ocorrem ao mesmo tempo em diferentes escalas, desde indivíduos, organizações e setores específicos até cidades, mercados, governos e sistemas globais. Essas dinâmicas são ainda coevolutivas, uma vez que transformações em uma dimensão tendem a desencadear ajustes em outras, criando ciclos contínuos de adaptação, tensão e reorganização ao longo do tempo.

Além disso, transições são processos de longo prazo, nos quais estruturas antigas e emergentes convivem simultaneamente por períodos prolongados. Em determinados setores, geografias ou dimensões do sistema, a mudança pode avançar rapidamente; em outros, o modelo anterior permanece dominante. É justamente a coexistência desses diferentes tempos, ritmos, escalas e movimentos que confere às transições seu caráter adaptativo, instável e frequentemente contraditório.

Como sistemas entram em transição

Ao longo das últimas décadas, diferentes pensadores e escolas de pensamento passaram a desenvolver modelos para compreender como os sistemas entram em transição e como grandes transformações históricas acontecem. Embora utilizem abordagens distintas, esses estudos compartilham uma percepção comum: transições não ocorrem de forma aleatória, mas tendem a apresentar padrões recorrentes, dinâmicas reconhecíveis e ciclos de reorganização relativamente observáveis ao longo do tempo.

Essas abordagens procuram transformar a ideia de transição de um conceito abstrato em uma dinâmica mais inteligível, oferecendo lentes para interpretar como sistemas se estabilizam, entram em tensão, se desorganizam e eventualmente se reorganizam em torno de novas lógicas.

Em geral, esses modelos mostram que sistemas tendem a resistir à mudança; que novas soluções costumam surgir inicialmente de forma pequena e periférica; que crises e pressões externas desestabilizam estruturas existentes; e que transições ganham força quando diferentes mudanças passam a convergir simultaneamente. Também indicam que paradigmas antigos não desaparecem instantaneamente, que múltiplos futuros competem entre si durante períodos de instabilidade e que mudanças profundas costumam ocorrer ao longo de ciclos históricos prolongados.

Ao mesmo tempo, é importante reconhecer que não existe ainda uma teoria única ou uma "equação geral" capaz de explicar todas as transições. Os diferentes modelos existentes foram construídos a partir da observação de setores, sistemas e contextos específicos — como energia, tecnologia, mobilidade, sustentabilidade ou desenvolvimento econômico — e cada um enfatiza determinadas dimensões do processo de transformação. Mais do que fórmulas definitivas, essas abordagens funcionam como instrumentos analíticos que ajudam a ampliar a capacidade de leitura, interpretação e ação diante de sistemas em mudança.

Nesse sentido, o campo das transições ainda está em consolidação. O que se observa hoje é a construção gradual de uma compreensão mais ampla sobre como ciclos de transformação acontecem — uma compreensão que emerge da convergência entre diferentes teorias, disciplinas e experiências acumuladas em múltiplos domínios da vida social, econômica, tecnológica e ambiental.

Alguns dos pensadores e teorias sobre transições

PENSADOR	TEORIA/MODELO	O QUE PROPÕE
FRANK W. GEELS	Perspectiva Multinível (MLP)	Propõe que transições acontecem pela interação entre paisagem, regime e nichos de inovação.
JOHAN SCHOT	Deep Transitions	Defende que grandes transformações históricas ocorrem por meio de transições profundas em que as meta-regras dos sistemas sociotécnicos são alteradas.
CARLOTA PEREZ	Grandes Ondas de Desenvolvimento	Argumenta que revoluções tecnológicas reorganizam economia e sociedade em ciclos longos.
JOSEPH SCHUMPETER	Destruição Criativa	Mostra como novas tecnologias e modelos substituem estruturas anteriores ao longo do tempo.
DONELLA MEADOWS	Pensamento Sistêmico	Mapeia os pontos de alavanca para mudar sistemas, sendo a mudança de paradigmas a mais difícil e mais transformadora.
ILYA PRIGOGINE	Sistemas Complexos	Explica como novos padrões de organização emergem em momentos de instabilidade e desequilíbrio.
THOMAS KUHN	Mudança de Paradigma	Argumenta que modelos dominantes entram em crise até serem substituídos por novos referenciais.
CLAYTON CHRISTENSEN	Inovação Disruptiva	Explica como inovações inicialmente periféricas podem redefinir mercados e sistemas dominantes.

Por que não falamos de colapso e ruptura?

Talvez você tenha notado que evitamos o uso dos termos colapso e ruptura para descrever as transições. Isso não é casual. Embora esses conceitos capturem momentos de descontinuidade, eles sugerem uma quebra abrupta ou um vazio que, na prática, raramente existe.

Transições não acontecem em um cenário de ausência, mas de sobreposição. Enquanto partes do sistema vigente se desestruturam, novas soluções, regras e formas de organização já estão emergindo, sendo testadas e ganhando escala. O fim de um padrão não ocorre antes do início de outro — ambos coexistem e se entrelaçam ao longo do tempo.

Por isso, mais do que colapso ou ruptura, compreendemos as transições como processos de substituição e reconfiguração progressiva, nos quais o novo nasce de dentro do velho, ao mesmo tempo em que o transforma.

O que aprendemos observando as transições

Ao observar diferentes momentos históricos, torna-se possível reconhecer padrões recorrentes nos processos de transformação. Sistemas tendem a resistir à mudança até que pressões internas e externas tornem o modelo vigente progressivamente menos funcional. Ao mesmo tempo, novas soluções emergem inicialmente nas margens, amadurecem em nichos específicos e, sob determinadas condições, passam a ganhar escala.

Em períodos de maior instabilidade, múltiplas trajetórias passam a coexistir e competir entre si. Alguns atores resistem, outros se adaptam gradualmente e outros aceleram a emergência de novos modelos. A direção da transição permanece aberta durante boa parte do processo, até que determinadas soluções, valores e estruturas adquiram legitimidade, coerência e capacidade de coordenação suficientes para reorganizar o sistema em torno de uma nova lógica dominante.

A história também mostra que aquilo que frequentemente percebemos como ruptura repentina costuma ser resultado de transformações acumuladas ao longo de décadas. O disruptivo, muitas vezes, é apenas o nome que damos ao que não fomos capazes de reconhecer enquanto se formava.

Compreender esses padrões não elimina a incerteza. No entanto, amplia a capacidade de leitura do presente e fortalece a possibilidade de ação diante dos processos de transformação em curso.

Explorar como diferentes futuros podem emergir — e como nossas escolhas no presente influenciam as trajetórias que ganharão forma ao longo do tempo — constitui uma capacidade central para compreender e orientar transições.

Explorar futuros para criar rotas de transição

| "A melhor forma de prever o futuro é criá-lo." Peter Drucker |

Ao olhar para o passado, buscamos identificar padrões e dinâmicas recorrentes que ampliem nossa capacidade de compreender transformações históricas e interpretar as transições em curso.

No entanto, em um mundo marcado por aceleração, convergência e crescente complexidade sistêmica, o passado deixa de oferecer referências suficientes para orientar o futuro. Torna-se necessário aprender também com o futuro — explorando possibilidades, antecipando implicações e ampliando nossa capacidade de agir diante da incerteza e de múltiplos futuros possíveis.

Se o passado nos ajuda a compreender como transformações profundas aconteceram, a exploração de futuros amplia nossa percepção sobre como novas configurações podem emergir — e sobre como podemos influenciar sua direção. É justamente sobre essa capacidade de utilizar o futuro como ferramenta de orientação estratégica no presente que trata este capítulo.

Rotas de Transição

Se transições representam movimentos de passagem entre diferentes configurações de sistemas, como navegar em meio a mudanças cujas trajetórias ainda estão em formação? Como tomar decisões em contextos nos quais o futuro já não pode ser previsto a partir da simples extrapolação do passado? E, sobretudo, como influenciar as transformações em curso na direção de futuros desejáveis?

Embora sistemas complexos não possam ser plenamente controlados, eles podem ser influenciados. O futuro não está dado — ele permanece aberto, condicionado pelas escolhas, investimentos, narrativas e estruturas que fortalecemos no presente.

É justamente nesse ponto que surge o conceito de rotas de transição, que podem ser compreendidas como trajetórias possíveis de transformação sistêmica — construídas a partir da interação entre visão de futuro, capacidades presentes, condições contextuais e decisões estratégicas ao longo do tempo.

Desenhar rotas de transição implica reconhecer que diferentes futuros podem emergir a partir de um mesmo ponto de partida. Algumas trajetórias tendem a aprofundar fragilidades e padrões insustentáveis; outras podem ampliar resiliência, regeneração, inclusão e capacidade adaptativa. Navegar transições exige, portanto, desenvolver maior clareza não apenas sobre o que está mu-

dando, mas também sobre a direção para a qual essas mudanças apontam — e, sobretudo, sobre quais caminhos podem nos conduzir aos futuros que desejamos construir.

Essa perspectiva desloca o foco da adaptação passiva para a participação ativa na construção de futuros.

A contribuição dos Estudos de Futuros e do Foresight Estratégico

Os Estudos de Futuros e o Foresight Estratégico surgem como campos dedicados a ampliar a capacidade de compreender, antecipar e navegar mudanças em contextos complexos.

Ao contrário de abordagens tradicionais de planejamento — frequentemente baseadas em pressupostos de continuidade e estabilidade — essas abordagens partem do entendimento de que o futuro é plural, aberto e profundamente influenciado pelas decisões tomadas no presente.

O foco deixa de ser acertar um cenário específico e passa a ser ampliar a capacidade de perceber mudanças em formação, identificar riscos e oportunidades e construir maior preparo diante de múltiplos futuros possíveis.

Nesse contexto, o Foresight Estratégico pode ser compreendido como uma prática estruturada de exploração de futuros voltada a apoiar decisões estratégicas no presente. Seu objetivo não é eliminar a incerteza, mas iluminar possibilidades e ampliar a qualidade das escolhas em contextos complexos.

Essa distinção é particularmente importante em períodos de transição profunda. Quando paradigmas começam a perder coerência e múltiplas mudanças convergem simultaneamente, o passado deixa de ser um guia confiável para o futuro. A própria noção de continuidade torna-se limitada.

Por isso, o Foresight Estratégico trabalha com futuros plurais — possíveis, prováveis, plausíveis e preferíveis — ampliando a capacidade de imaginar alternativas, testar hipóteses e construir visões mais conscientes sobre os caminhos em disputa.

Explorar futuros, portanto, deixa de ser um exercício periférico e passa a ser uma capacidade central para indivíduos, organizações e sociedades que desejam não apenas reagir às mudanças, mas participar ativamente da construção do que virá.

“A principal razão para usar o futuro é mudar o presente.” Riel Miller

O presente como lugar da transição

“O presente é o único tempo sobre o qual temos poder.”
Thích Nhất Hạnh

Nas transições, o presente não é apenas um intervalo entre passado e futuro; ele ocupa um papel central. É nele que sinais emergem, escolhas são feitas, recursos são alocados, narrativas ganham legitimidade e trajetórias começam a adquirir direção.

Se o futuro permanece aberto e em disputa, é no presente que fortalecemos — ou enfraquecemos — as condições para que determinados futuros se tornem possíveis.

No entanto, lidar com o presente tornou-se cada vez mais desafiador. Vivemos em um contexto marcado por aceleração, simultaneidade de transformações, excesso de informação, pressão constante por respostas rápidas e crescente fragmentação da atenção. Em meio à convergência de múltiplas mudanças e à intensificação da incerteza, torna-se difícil distinguir o que realmente importa, sustentar reflexão de longo prazo e dedicar atenção qualificada ao que o momento atual efetivamente nos demanda.

Paradoxalmente, enquanto somos constantemente pressionados a reagir ao imediato, corremos o risco de nos desconectar do presente como espaço estratégico de construção de futuro.

Por isso, navegar transições exige criar espaço — individual e coletivamente — para sustentar reflexão, dúvidas, tensões, divergências e incertezas sem a necessidade imediata de respostas simplificadas. Exige também ampliar repertórios, referências e perspectivas, de modo a expandir nossa capacidade de imaginar alternativas e reconhecer possibilidades que ainda não são evidentes no presente.

Agir com clareza no presente exige também reconhecer o que estamos tentando preservar e onde precisamos abrir espaço para adaptação, experimentação e construção do novo.

Em contextos de transformação profunda, a qualidade das respostas depende, em grande medida, da capacidade de sustentar perguntas complexas por tempo suficiente para que novos entendimentos possam emergir.

Ao mesmo tempo, diante de desafios que são, por natureza, interdependentes, nenhuma organização, setor ou indivíduo é capaz de navegar sozinho a complexidade do presente. A criação de espaços seguros para diálogo, escuta e construção coletiva torna-se cada vez mais necessária.

Espaços seguros não são espaços de concordância, mas ambientes nos quais é possível explorar diferentes perspectivas, sustentar tensões e ampliar a capacidade coletiva de discernimento diante da complexidade.

Criar e sustentar esses espaços torna-se, portanto, uma responsabilidade ativa da liderança — não apenas para facilitar conversas, mas para possibilitar reflexão compartilhada, construção de sentido e coordenação em meio à incerteza.

Navegar transições exige presença ativa: atenção às dinâmicas em curso, capacidade de interpretar sinais ainda difusos e disposição para realizar, no presente, as transformações que o futuro começa a demandar.

É justamente dessa compreensão — de que navegar transições exige novos entendimentos, metodologias e capacidades para interpretar mudanças, sustentar reflexão, ampliar diálogo, fortalecer coordenação e orientar ação em contextos complexos — que surge a Transitions.



CAPÍTULO 3 TRANSITIONS: QUEM SOMOS E COMO ATUAMOS

"Os analfabetos do século XXI não serão aqueles que não sabem ler e escrever, mas aqueles que não conseguem aprender, desaprender e reaprender." — Alvin Toffler



Quem somos

A Transitions nasce da convergência das trajetórias de Daniela Rogatis e Marina Cançado e do entendimento comum de que períodos de transição exigem novas capacidades de leitura de contexto, discernimento, diálogo qualificado e ação estratégica.

Nosso objetivo é apoiar tomadores de decisão ligados a famílias empresárias, capital privado, instituições financeiras e setor produtivo a navegar transições sistêmicas com maior clareza, segurança e intencionalidade estratégica, fortalecendo sua atuação na construção de futuros preferíveis.

Como atuamos

A atuação da Transitions combina diálogo, reflexão estratégica, construção de conhecimento e desenvolvimento de metodologias práticas para apoiar a navegação de transições sistêmicas e orientar decisões em contextos de elevada complexidade e incerteza.

Para isso, inicialmente, estruturamos nossa atuação em três braços complementares:

|||TRANSITIONS|||

CLUB

É um espaço de aprofundamento, reflexão e diálogo entre pares voltado para tomadores de decisão ligados a famílias empresárias, capital privado, instituições financeiras e setor produtivo.

O Club terá formato de programa contínuo, composto por encontros periódicos, visitas a campo e experiências imersivas. A primeira turma terá início em fevereiro de 2027 e será dedicada às dinâmicas de transição nos diferentes setores da economia brasileira.

O Club busca reunir pessoas com diferentes experiências, perspectivas e repertórios para promover trocas qualificadas, aprendizado coletivo e fortalecimento da capacidade de interpretar mudanças sistêmicas e agir estrategicamente diante de contextos complexos e em rápida transformação.

|||TRANSITIONS|||

STUDIES

Reúne a frente de produção de conhecimento da plataforma. Seu objetivo é traduzir dinâmicas complexas em estruturas de entendimento, metodologias e ferramentas práticas que ampliem a capacidade de leitura de contexto, antecipação estratégica e navegação de transições sistêmicas.

|||TRANSITIONS|||

ADVISORY

Apoia organizações e lideranças na interpretação de mudanças sistêmicas e na construção de estratégias de longo prazo em contextos de transição.

Integrando pensamento sistêmico, estudos de futuros e metodologias proprietárias, apoiamos organizações a interpretar transformações estruturais, antecipar implicações estratégicas e construir estratégias mais resilientes, adaptativas e alinhadas aos futuros emergentes.

Acreditamos que as próximas décadas serão definidas pela forma como indivíduos, organizações e sociedades responderão aos desafios e transformações deste novo tempo. Nesse contexto, restaurar a capacidade de imaginar, dialogar e agir coletivamente será uma das tarefas centrais da era de transição que atravessamos.

A Transitions nasce como uma plataforma dedicada ao desenvolvimento de soluções, capacidades e estruturas de entendimento para a economia da transição.



Clarity to act in a
world of transitions

ACOMPANHE:

 transitions.global  [transitions.global](https://www.instagram.com/transitions.global)
 [linkedin.com/company/transitions-global-initiative](https://www.linkedin.com/company/transitions-global-initiative)