

ACADEMIA DE LÍDERES
UBUNTU
LEADERS ACADEMY

CONSTRUIR PONTES **UBUNTU**

Para uma Liderança Servidora

apoio



CONSTRUIR PONTES UBUNTU



Para uma Liderança Servidora

Ficha técnica

Título: “Construir Pontes Ubuntu - Para uma Liderança Servidora”

Edição

Consórcio “UBUNTU Building Bridges for Peace”

Projeto Erasmus+ nº 2017-3-PT02-KA205-004651

Ação-chave 2: Cooperação para a inovação e o intercâmbio de boas práticas, 2018-2019

IPAV – Instituto Padre António Vieira

IDS – Institute for Socratic Dialogue Foundation

Fundación Tomillo

Jesuit Refugee Service - Hellas

Everis Portugal, S.A.

Forum Estudante

Design Gráfico

Miguel Rocha

Impressão

ImPress

ISBN

978-989-99993-4-3



Projeto financiado com o apoio da Comissão Europeia.
A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente os autores, não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita.

Índice

Nota Introdutória	5
I Capítulo: Tornar-se Humano	9
<i>Abrindo caminho</i> , Carmen Garcia	11
<i>A doação de si com propósito e sentido</i> , José Luís Gonçalves	19
<i>Reflexões</i> , Maurice Joyeux sj.	37
II Capítulo: UBUNTU, um conceito africano para o mundo	45
<i>Ubuntu: Filosofia de vida e ética social</i> , John D. Volmink	47
<i>Líderes Ubuntu a três tempos – cuidar, ligar e servir</i> , Rui Marques	69
<i>Liderança servidora: uma inspiração em contracorrente cultural</i> , José Luís Gonçalves	105
III Capítulo: Construtor de pontes, uma identidade Ubuntu	113
<i>Construindo Pontes</i> , Maria Podlasek-Ziegler	115
<i>Do que falamos quando falamos de diálogo</i> , Sira Abenaza González e Diego Fonseca	123
<i>Resolução de Conflitos e Reconciliação</i> , Mariana Barbosa & Francisca Magano	141
<i>Sobre a importância das histórias: Falem. Escutem. Vivam</i> , Diego Fonseca	153
<i>Construindo Pontes Relacionais no Conflito da Irlanda do Norte</i> , Geoffrey Corry	161
IV Capítulo: A Academia de Líderes Ubuntu em Portugal e no mundo	181
<i>Academia de Líderes Ubuntu</i> , Tânia Neves	183
<i>Personal Storytelling: um caminho de autoconhecimento e resiliência</i> , Sofia Mexia Alves	195
<i>Ubuntu: um olhar a partir da Guiné Bissau</i> , Osiris Ferreira	203
<i>ALU na Venezuela: Uma Janela de Esperança</i> , Norma Perez	213
<i>Bayaniban: O espírito Ubuntu filipino</i> , Mx. Anthony D. Lopez	223
<i>A experiência da ALU na América Latina</i> , Luz Angela Beltran	227
<i>Experiência Ubuntu no Peru</i> , Jorge Ueyonahara	233

A doação de si com propósito e sentido

José Luís Gonçalves⁶

Introdução

A pergunta que dá origem à presente reflexão - “Como nos tornamos mais humanos? A restauração da nossa humanidade” - é suscitada no interior da filosofia de vida e de ética social de origem africana “Ubuntu”. Para responder a esta pergunta e por opção teórica, dentro desta cosmovisão, adotaremos a perspectiva antropológica de dois dos seus autores de referência quando interpretam de forma complementar a expressão-chave “I am. Because we/you are”, ou seja, “Eu sou porque nós somos/tu és”. Assim, para John Volmink, a palavra “Ubuntu” é, na verdade, uma combinação de dois termos: “*Ntu*”, que significa *pessoa* e “*Ubu*”, que significa *tornar-se*. Para Dirk J. Louw, o sentido de Ubuntu está resumido no tradicional aforismo africano “*umuntu ngumuntu ngabantu*” (na versão zulu desse aforismo), que significa: “Uma pessoa é uma pessoa por meio de outras pessoas”. Para ambos, ser humano significa, pois, ser por meio de outros. Se a relação constitui um *a priori* do ser, estamos diante de uma antropologia do interhumano: o Homem é-o na relação.

Ora, como pode alguém *tornar-se pessoa* (J. Volmink) e *ser pessoa por meio de outras* (D. J. Louw)? O nosso ensaio de resposta é: *as pessoas tornam-se mais humanas na doação de si com propósito e sentido!* A nossa proposta teórica bebe nas concepções antropológicas ocidentais de um (neo)personalismo relacional que concebe a pessoa como um ‘todo’ na sua integralidade-auto-

⁶ Diretor da Escola Superior de Educação Paula Frassinetti – Porto

nomia, na sua doação aos outros e na sua orientação para um propósito-fim congruente com a seu chamamento-missão. A reflexão que se segue visa, num primeiro momento, explicitar os pressupostos de uma abordagem interdisciplinar da *doação* e destacar os seus significados relacionais. Num segundo momento, situar criticamente a pergunta pelo *sentido* e identificar as características atributivas desse sentido. Dando um passo em frente, deseja-se exemplificar com uma resposta vinda da área da psicologia a pergunta pela doação com sentido, designadamente através da *Logoterapia* de Viktor Frankl. Por fim, e com propósitos formativos, propor-se-á o modelo dos *Níveis (Neuro)Lógicos* de Robert Dilts - adaptando para a Programação Neuro Linguística (PNL) o modelo original de Gregory Bateson – como instrumento que permite a cada um aceder aos seus recursos e crescer harmoniosamente na doação de si e, nesse serviço, abrir-se a algo maior do que ela mesma, fonte de sentido e de pertença.

1. Dádiva

Se quisermos caracterizar a natureza predominante do vínculo social em vigor nas nossas sociedades, afirmaríamos, com Godelier (2000), que

“estamos, na verdade, numa sociedade cujo próprio funcionamento separa os indivíduos uns dos outros, isola-os até mesmo nas suas famílias, e só lhes dá esperanças opondo-os uns aos outros. Trata-se de uma sociedade que liberta, como nenhuma outra fez, todas as forças, as potencialidades que dormem no indivíduo, mas que obriga também cada indivíduo a dessolidarizar-se dos outros, servindo-se deles” (Ibidem: 268).

Contrariando um certo egoísmo racional legitimado (que sustenta, hoje, lógicas de convivalidade desumanizadoras e empurra muitos dos nossos concidadãos para os limiares de uma sociabilidade insuportável) o que nos torna mais humanos são os laços sociais regeneradores da condição humana quando alimentados por lógicas de *dádiva*. E os sinais e os gestos de dádiva têm-se multiplicado visivelmente pelas mais variadas esferas

e lugares da vida pessoal e social. Godbout (1997) identifica três esferas fundamentais de construção da sociabilidade através da dádiva: a primária, através do laço interpessoal gerado no seio da família e dos amigos; a sociabilidade secundária, expressa no interior das organizações públicas e através da assunção de funções e de papéis; e, por fim, a dádiva moderna – unilateral – voluntária e livre concedida aos “estrangeiros” (e. g., doadores de sangue ou refugiados).

O termo *dar* compreende a cessação voluntária de um domínio sobre algo. Na sua raiz, um dom não é nem uma mera troca nem uma mera reciprocidade equivalente, muito menos uma variante da aplicação mecânica da justiça retributiva. O conceito remete para as razões, o significado e uso do gesto de quem toma a iniciativa (doador) e de quem recebe (donatário), implica, pois, os sujeitos em relação numa vida ética da reciprocidade assimétrica: a vontade e a gratuitidade dessa ação, a aceitação livre ou a recusa desse gesto voluntário. Sendo a dádiva “qualquer prestação de bens ou serviços efetuada sem garantia de retorno, tendo em vista a criação, manutenção ou regeneração do vínculo social” (Caillé, 2002: 192), o dom é revestido de um paradoxo ético: sendo um verdadeiro bem, o seu valor não é primeiramente económico, mas social e moral, porque o valor não se centra no objeto trocado, mas na troca desinteressada e gratuita, assimétrica, portanto, que ela instaura. Em termos comparativos, a estrutura do dom é constituída pelo par gratuitidade/gratidão e propõe uma noção ética completamente distinta da noção económica de troca, onde prevalece o par interesse/utilidade; se o dom é motivado pelo binómio gratidão/liberdade, na troca económica destaca-se a noção de dívida/obrigação.

Ao contrário de uma relação económica em que cada troca é completa, cada relação é pontual e cada dívida deve ser definitivamente liquidada, na relação de dádiva estabelece-se uma “dívida mútua positiva”. Trata-se, de facto, de uma dívida que é permanente e recíproca, que não tem um sentido económico nem tampouco diz simplesmente respeito “às coisas” que circulam na relação, mas que atua, no interior dessa mesma relação, sobre o laço

e vínculo que se estabelece entre as pessoas. O dom implanta no coração do doador, no momento do gesto expresso, uma expectativa, esperança ou até exigência de resposta (não utilitarista), de um reconhecimento do ato simbólico encetado e, nessa medida, abre a relação ao imprevisto: ao excesso e à *desmesura* do receber, ou, pelo contrário, à recusa e até à frustração da não-aceitação do dom (Cf. Gonçalves, 2012; 2014).

O sistema da dádiva teve no antropólogo Marcel Mauss (*Essai sur le don*, 1923-1925) o seu grande impulsionador, embora este não atribuísse um significado moral ao dom. Preocupava-se, antes de tudo, por descobrir uma estrutura produtora alternativa do vínculo social: a ‘economia’ simbólica do dom e contra-dom. A sociabilidade emergente neste sistema revela-se, assim, antinômica porque ao mesmo tempo voluntária e coercitiva, gratuita e interessada. Alain Caillé clarifica a noção de dom preconizada por Mauss:

“É uma noção antropológica e não moral. Marcel Mauss, o primeiro teórico do anti-utilitarismo, queria encontrar “a rocha da moral eterna” e universal. Para ele, todas as morais se fundam sobre o espírito do dom: sair de si, ir ao encontro dos outros para entrar no ciclo do “dar-receber-retribuir”. Mas esse ciclo é animado por uma lógica de reciprocidade no longo prazo. Nós só damos àqueles que podem *retribuir, compreendido de maneira simbólica, sob pena de os esmagar e de romper um equilíbrio social. Seguindo os passos de Mauss, descobrimos que o motor do homem é o desejo de ser reconhecido, e o que ele quer ver reconhecido é a sua capacidade de dar.*” (Entrevista a Dominique Fonlupt. Revista francesa *La Vie*, 9-07-2009, pp. 9-11)

Vários autores argumentam com a impossibilidade prática de alicerçar na gratuidade absoluta do dom uma renovada sociabilidade contemporânea. Na perspectiva de Caillé (2005), essa visão resulta de uma imposição antropológica e ética inconciliável dos tempos modernos: a de os homens serem, ao mesmo tempo, “radicalmente egoístas e perfeitamente altruístas” (*Ibidem*: 250). Na sua perspectiva, o dom não é definível sem levar em conta o interesse,

bem pelo contrário, afirma que o dom deve ser definido contra o interesse. Nenhum dom é dom-em-si, mas encontra-se sempre ligado, de forma ambivalente, a outra realidade que não ele próprio. No dizer de Caillé,

“essa é a razão pela qual o dom é ao mesmo tempo troca, sem se reduzir a esta, ao mesmo tempo condicional e incondicional, interessado e desinteressado. [Neste jogo contraditório do cálculo e da generosidade,] não pode haver dom que seja desconhecido do doador e do donatário [...]; só há dom quando se sabe que o é, quando se é capaz de apreciar a realidade da perda e do risco. [O que leva confundir dom e inconsciência] é o facto de, se o doador sabe que dá, ele não sabe, porém, o que dá, uma vez que é o donatário que actualiza o valor do dom” [abrindo, desta forma,] espaço a um conjunto de manifestações infundáveis de dom (2005: 274-275).

Para que uma relação de dádiva respeitadora das pessoas em relação se realize numa base *reciprocamente* construtiva e *moralmente* mediada, Paul Ricœur propõe a prática da “solicitude” - noção “fundamentalmente marcada pela troca entre dar e receber” (1991: 221) -, como atitude de “respeito” mútuo a desenvolver na relação inter-humana. A solicitude não invasiva deve ser moderada pelo *respeito*: “pelo respeito eu compadeço-me ao mesmo tempo com a dor ou com a alegria do outro como sua e não como minha. O respeito aprofunda a “distância fenomenológica” entre os seres, pondo o outro ao abrigo das invasões da minha sensibilidade indiscreta” (2009: 323). Por outro lado, numa relação intersubjetiva estabelecida pela *solicitude*, o “dar(-se)” renuncia à expectativa de receber, ao mesmo tempo que desobriga o outro de carregar o fardo de “restituir” algo, possibilitando estimar *a si-mesmo como um outro* e *o outro como a si-mesmo*:

“tu também tu és capaz de começar alguma coisa no mundo, de agir por razões, de hierarquizar tuas preferências, de estimar os fins de tua ação e, assim fazendo, de te estimar tu mesmo como eu me estimo eu mesmo [...]. Tornam-se assim fundamentalmente equivalentes a estima do outro como um si-mesmo e a estima de si-mesmo como um outro” (Ricœur, 1991: 226).

2. O sentido

A pergunta pelo sentido indaga sobre a existência de um objetivo para a vida ou de uma razão para viver, suscitando um juízo sobre o valor da vida, independentemente das circunstâncias e interesses individuais. Na opinião de alguns filósofos, esta constitui uma pergunta intrinsecamente metafísica (e.g. religiosa) e não tanto filosófica:

“Dizemos que tem ‘sentido’ aquilo que significa algo por meio de outra coisa ou que foi concebido de acordo com determinado fim. [...] O que interessa para determinar o sentido de qualquer coisa é a intenção que o anima. [...] O que é próprio do ‘sentido’ de alguma coisa é que remete intencionalmente para outra coisa que não ela própria...” (Savater, F. 2010: 267).

Interroga-se o filósofo Wittgenstein (Cf. *Tractatus logico-philosophicus*): “O sentido do mundo tem de se encontrar fora do mundo” (6, 41). Muito bem, mas onde? Terá o mundo um “fora”? (Cap. V). A pergunta sobre o sentido acaba onde acaba o mundo, ou poder-se-á continuar a perguntar por um sentido “mais além”? O sentido da vida constitui, portanto, um questionamento acerca do propósito e significado da existência humana. O problema do sentido da vida consiste em perguntar se a vida tem uma finalidade última, se tem valor e significado. A pergunta sobre o sentido liga-se à questão do valor. Qual o valor da nossa vida? Vale a pena viver?

De forma simples, usaremos, no contexto desta reflexão, *sentido* numa perspectiva existencial, semelhante ao que designa por ‘orientação’ e ‘razão de ser’ da própria vida. Se, do ponto de vista antropológico, cada pessoa tem necessidade de dar sentido à sua vida, esta questão emerge da inquietação da existência humana e da consciência da sua temporalidade e finitude. A pergunta pelo sentido, nos seus níveis distintos de significação e de profundidade, constitui, portanto, uma característica do ser humano.

Para captar o *sentido* (do todo), para além do *significado* (parcial), é preciso ampliar o horizonte vital. O *sentido* envolve mais que o *significado* e materializa-se quando a pessoa integra uma determinada ação/acometimento numa trama de ações ou acontecimentos. Para que alguém consiga encontrar/dar sentido a algo precisa criar distância e ver os acontecimentos em relação com outra realidade. O sentido apresenta-se sempre numa *condição relacional*, sobretudo quando resulta de experiências configuradoras. Por isso, algo tem sentido quando tem um propósito e adquire importância, tecendo horizontes de significação e juízos de valoração, unificando os significados parciais e/ou as situações desgarradas da vida num todo orientado para um fim, integrando possivelmente até o sem-sentido ou absurdo.

Existem vários tipos de sentido: o imediato, o sentido mediato e o sentido último. Esta classificação advém das diferentes intencionalidades que movem o ser humano na descoberta da realidade, mas também as modalidades de conhecimento que mobiliza em cada momento: o lógico, o pictórico ou o meta-lógico. E se na educação é importante apreender bem estes três níveis, numa educação integral seria incoerente reduzir a ideia de sentido aos âmbitos estritamente lógico-racional ou pictórico. Existem determinadas experiências (silêncios, situações-limite, felicidade) que ‘excedem’ a realidade e cujo sentido é meta-lógico e não tem referência necessária ao mundo objetivo ou descritivo. Insere-se aqui o nível simbólico-utópico como o Ubuntu...

A questão do sentido emerge no decorrer do processo de desenvolvimento pessoal. Neste, o melhor despertador do sentido são os encontros com os outros e a integração em comunidades de pertença. No interior destes, a interrogação do que *já sou* e do que *sou chamado a ser* – “chamamento” e “missão” – caminham dinâmica e tensionalmente imbricada uma na outra.

O sentido não se apresenta, pois, nem se educa a partir de um conjunto de argumentos lógicos, mas a partir de uma visão de mundo (uma filosofia de vida ou de ética social como o Ubuntu) que unifica e integra a fragmenta-

ção quotidiana numa visão unitária. Usa uma linguagem que não é utilitária (“para que serve?”) nem objetiva (“o que é?”), mas simbólica e metafórica que remete para um horizonte de sentido “ausente” desvelando a realidade. Este sentido englobante e/ou totalizante da vida constitui uma exigência inevitável da existência humana. Não se entende, pois, a racionalidade do sentido sem uma racionalidade simbólica associada.

3. A Logoterapia de Viktor Frankl como resposta à busca de sentido, para a vida

A figura do psiquiatra Viktor Frankl pode ser, no contexto da nossa reflexão e da pergunta pelo sentido, deveras importante. Na qualidade de sobrevivente a dois campos de concentração nazi, é capaz de testemunhar que, mesmo em condições desumanizadoras extremas, é possível encontrar razões para viver (Cf. *O homem em busca de sentido*). Mais tarde, como docente universitário, dedica-se com notável sucesso a ajudar estudantes com tendências suicidas.

O que distingue a *Logoterapia* de V. Frankl das outras perspectivas terapêuticas à época é a ideia de que “a existência do homem sempre se refere a alguma coisa que não a ela mesma” (In *A psicoterapia na prática*). Dito de outra forma, concebe a pessoa como alguém vocacionada para dar sentido e propósito à sua vida, independentemente da situação concreta em que se possa encontrar. Denomina este fenómeno de “vontade do sentido”, ou seja, a orientação que o homem confere ao seu itinerário, independentemente do seu resultado. “Nós chamamos de *vontade de sentido* simplesmente aquilo que é frustrado no homem sempre que ele é tomado pelo sentimento de falta de sentido e de vazio” (Frankl, 1991, p. 25).

Esta expressão de Viktor Frankl constituiu, antes de mais, uma resposta à corrente psicanalista de Sigmund Freud e de Alfred Adler em que, na

opinião daquele, estes destituíam os utentes das categorias de liberdade e de responsabilidade, ao mesmo tempo que preconizavam uma abordagem individualista ao nível motivacional. Mais ainda, negavam a dimensão antropológica da auto-transcendência da existência humana: “a auto-transcendência assinala o facto antropológico fundamental de que a existência do homem sempre se refere a alguma coisa que não ela mesma – a algo ou a alguém, isto é, a um objetivo a ser alcançado ou à existência de outra pessoa que ele encontre” (Frankl, 1991: 18). Se assim não fosse, qualquer realidade – inclusivamente o outro - estaria incondicionalmente ao serviço do equilíbrio interno do sujeito (identidade), levantando-se aqui a questão ética do lugar e da função do outro (alteridade).

A *Logoterapia* preconizada por Frankl concebe o sujeito como o homem que cumpre com sua orientação do seu ser para a realização de sentido, não obstante o sofrimento que lhe possa causar e apesar do fracasso que possa vir a experimentar, uma vez que são duas realidades que não se podem excluir da existência humana. Algo não deve ser buscado como fim em si mesmo, mas deve ser motivado por uma “razão”. Essa “razão”, no entanto, está implicada como efeito da realização de um sentido, não como algo alcançável por si mesmo. Viktor Frankl esclarece:

“A autorrealização não constitui a busca última do ser humano. Não é, sequer, sua intenção primária. A autorrealização, se transformada num fim em si mesmo, contradiz o carácter auto-transcendente da existência humana. Assim como a felicidade, a autorrealização aparece como efeito, isto é, o efeito da realização de um sentido. Apenas na medida em que o homem preenche um sentido lá fora, no mundo, é que ele realizará a si mesmo. Se ele decide realizar a si mesmo, ao invés de preencher um sentido, a autorrealização perde imediatamente sua razão de ser.” (Frankl, V. 2012: 38).

A descentração do sujeito em favor do sentido que aqui se constata só numa primeira análise pode parecer estranha na medida em que, por ela, se

cumprir um dos objetivos da educação: tornar significativa a própria vida. A afirmação antropológica da auto-transcendência confere valor espiritual e existencial ao desenvolvimento de cada pessoa e permite dar sentido às crises com que ciclicamente é confrontada. Contrária, por conseguinte, uma concepção auto-conservadora, interesseira e solipsista da pessoa, desvinculada do todo social.

4. Os níveis neurológicos de R. Dilts - um modelo de desenvolvimento pessoal que inclui a dimensão do sentido na doação de si

A ótica adotada até agora prende-se com um pressuposto fundamental da antropologia personalista quando pensa a pessoa: “o princípio da superação é tão essencial para a vida pessoal como o princípio da realidade ou da interioridade” (Carlos Díaz, 2004: 35). Assim, não será possível conceber a pessoa na sua multidimensionalidade sem a perspetivar numa dinâmica de maturação que implique esforço de superação intencional implicado na doação de si na relação atribuindo sentido à própria vida.

Com o objetivo pedagógico de permitir efetivar os princípios defendidos nos pontos anteriores, socorremo-nos de um modelo bastante conhecido – os *Níveis (Neuro)Lógicos* de Robert Dilts –, mas ainda pouco explorado nos ambientes de educação não-formal. Este modelo constitui um fruto da Programação Neuro Linguística (PNL) e integra-se numa 3.^a geração de modelos explicativos e ferramentas de trabalho que dão conta da integralidade das dimensões constitutivas da pessoa. Se a PNL explorou, numa 1.^a geração, a capacidade adaptativa e funcional da pessoa (centrada no meio exterior, no comportamento e nas competências), a 2.^a geração procurou dar resposta às razões e motivações dessas mesmas ações (identificar crenças e descobrir valores). A dita 3.^a geração visou responder às perguntas pela identidade (propósito-missão) e pela espiritualidade (o sentido e a pertença).

De uma forma breve, o modelo dos *Níveis (Neuro)Lógicos* de Robert Dilts – que o desenvolveu baseando-se no modelo original do antropólogo Gregory Bateson que, por sua vez, se apoiou nas investigações da lógica e da matemática de Bertrand Russell – sugere que cada pessoa atua a partir de seis níveis neurológicos (ou lógicos) que compõe a estrutura de compreensão e de comunicação de si. Estes níveis estão hierarquicamente organizados, conforme se ilustra na figura 1:



Figura 1

Observação: por razões de rigor científico e escolha pessoal, separou-se neste gráfico o nível das crenças do nível dos valores, originalmente ausentes do modelo preconizado por Robert Dilts.

Estes níveis correspondem a determinadas dimensões constitutivas da pessoa (*dimensões da mudança*) respondendo a perguntas existenciais e de ação concretas (*quando quero agir, pergunto-me*), conforme se explica na figura 2:



Figura 2

Do ponto de vista da inteireza da pessoa (congruência), importa ter estes níveis neurológicos alinhados. Assim, sugere-se uma linguagem simples para explicar em que medida as “partes” da pessoa “toda” estão implicados neste alinhamento, conforme se sugere na figura 3:



Figura 3

Acontece que, a vida quotidiana das pessoas pode levar a que estes níveis se desalinhem criando um certo “mal-estar” (sinal de incongruência). Se assim acontecer, deve haver um processo de mudança – de realinhamento – que deve obedecer ao seguinte princípio de Albert Einstein: a solução para um problema está sempre no nível superior ao que foi criado. Assim, deve despoletar-se um duplo movimento: por um lado, e numa dinâmica ascendente, identificar o nível em que o problema/impasse ocorre e introduzir luz com o nível imediatamente superior; por outro lado, testar a congruência da solução encontrada fazendo alinhar num movimento descendente a integração de todos os níveis. De forma resumida, o nível máximo de personalização residirá na capacidade de alguém se sentir ‘inteiro’ quando põe todas as suas dimensões ao serviço do seu Ser e do Sentido e se sente realizado, conforme ilustra a figura 4:



Figura 4

Fazendo cruzar os níveis lógicos de aprendizagem de Bateson com os níveis neurológicos de Dilts, eles encontram algum grau de correspondência quando está em causa a capacidade da pessoa em se compreender e comunicar enquanto realiza o seu processo de mudança. A mudança suscita uma resposta da pessoa no sentido de esta ser capaz de realizar determinadas aprendizagens enquanto aprende a corresponder às exigências da sua existência, conforme se ilustra na figura 5:



Figura 5

O modelo dos *Níveis (Neuro)Lógicos* de Robert Dilts permite, portanto, identificar o nível neurológico que uma pessoa mobiliza em cada momento em que age, além de proporcionar uma lente para ajudar a intervir em áreas como a compreensão e a comunicação de si, as aprendizagens a realizar ou as mudanças a promover na vida de cada um. As potencialidades desta intervenção podem ser exponenciadas quando se encontram inseridas num processo de educação e este é dinamizado por educadores que têm consciência das dimensões do educando que carecem de desenvolvimento.

No entanto, o estilo de liderança de cada intervenção deve ser diferente consoante a dimensão que se deseja ‘tocar/promover’ no educando. A figura 6 designa o tipo de apoio mais apropriado ao desenvolvimento ou mudança a operar em cada dimensão:



Figura 6

A figura 7 destaca o estilo de liderança mais apropriado a cada tipo de apoio:



Figura 7

De forma resumida, poder-se-á afirmar que este modelo permite contemplar as múltiplas dimensões constituintes da pessoa, indo além da promoção de competências de ordem prática e até de valores. Busca, isso sim, que a pessoa se entenda na sua identidade, descobrindo a sua missão e propósito no mundo. Para isso, necessita de lideranças que reconheçam e promovam a sua singularidade (identidade) e apontem para horizontes de sentido e de pertença (espiritualidade) a algo maior do que a pessoa mesma, capaz até de a refazer na sua identidade. Esta dimensão relaciona-se com algo que está 'fora' da pessoa, os outros, o absolutamente Outro, capaz de promover o ideal da realização humana na medida em que manifesta congruência ou alinhamento dos níveis neurológicos.

Referências bibliográficas

AAVV (2000). *Dicionário de Pensamento Contemporâneo*. Mariano Moreno Villa (dir.). São Paulo: Paulus.

AAVV (2006). *Diccionario de la Existencia*. Andres Ortiz-Osés & Patxi Lanceros (dir.). Barcelona: Anthropos Editorial.

Díaz, Carlos (2004). *Decír la Persona*. Colección Persona, N.º 13. Salamanca: Kadmos.

Dilts, Robert (2003). *From Coach to Awakener*. Meta Publications: Inter Editions.

Dilts, Robert, Judith Delozier & Deborah Bacon Dilts (2010). *NLP II. The next generation*. Meta Publications.

Frankl, Viktor E. (2012). *O Homem em Busca de um Sentido*. Porto: Lua de Papel.

Frankl, Viktor E. (1991). *A psicoterapia na prática* (tradução: C. M. Caon). Campinas, SP: Papirus.

Savater, Fernando (2010). *As Perguntas da Vida*. 4.^a Edição. Lisboa: Dom Quixote

Wolf, Susan (1998). *Routledge Encyclopedia of Philosophy*. Edward Craig (org.). Londres: Routledge.

Caillé, A. (2005). *Don, intérêt et désintéressement : Bourdieu, Mauss, Platon et quelques autres*. Paris : La Découverte/M.A.U.S.S.

Caillé, A. (2002). *Antropologia da dádiva*. Petrópolis: Editora Vozes.

Godbout, Jacques. (1997). *O Espírito da Dádiva*. Lisboa: Instituto Piaget.

Godelier, M. (2000). *O Enigma da dádiva*. Lisboa: Edições 70

Gonçalves, J. L. (2012). “Dádiva, reciprocidade e reconhecimento: por um novo vínculo social.” In Paula Cristina Pereira (org.) 2012. *Espaço público. Variações críticas sobre a urbanidade*. Porto: Ed. Afrontamento, pp. 149-167. ISBN: 978-972-36-1282-0

Gonçalves, J. L. e Sousa, J. E. (2014). “Hospitalidade: experiências de dádiva que desenvolvem o self e renovam o laço social”. In: *Laços sociais: por uma epistemologia da hospitalidade*. Marcia Maria Cappellano dos Santos & Isabel Baptista (Org.) Caxias do Sul, RS: Editora da Universidade de Caxias do Sul, Parte II, Capítulo 2, pp. 161-178. ISBN: 978-85-7061-737-8

Ricœur, P. (2009). *Na escola da fenomenologia*. Trad. Ephraim Ferreira Alves. Rio de Janeiro: Vozes.

Ricœur, P. (1991). *O si-mesmo como um outro*. Trad. Lucy Moreira Cesar. Campinas: Papyrus.