

ACADEMIA DE LÍDERES
UBUNTU
LEADERS ACADEMY

CONSTRUIR PONTES **UBUNTU**

Para uma Liderança Servidora

apoio



Erasmus+

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

Liderança servidora: uma inspiração em contracorrente cultural

José Luís Gonçalves

Se pudermos/quisermos destacar o que de melhor Robert K. Greenleaf intuiu, em 1970, com a publicação de *The Servant As Leader*,²³ e que depois aprimorou nas suas outras publicações, diremos que foi a criação da expressão “liderança servidora” (*servant-leadership*) na medida em que teve o mérito de desconstruir o paradoxo cultural que opõe as concepções de liderança à de serviço. A desconstrução deste paradoxo tornou-se possível porque o autor preconiza uma perspetiva heterocentrada e não autorreferenciada do líder e do seu exercício de liderança. Esta descentração do líder a favor dos outros e das suas causas-necessidades entrou, desde cedo, em contracorrente com as mais variadas teorias clássicas da liderança organizacional e das metáforas que as caracterizam. Assim, desde a Teoria dos Traços, focada na personalidade do líder, ou as Teorias Comportamentais, centradas na interação líder/liderados, ou, ainda, as Teorias Contingenciais que privilegiam a interação líder/liderados/situação, só para citar algumas, o denominador comum constitui a centralidade da pessoa do líder e das suas qualidades sobre os demais fatores/elementos. Na concepção de liderança servidora, porém, o serviço às pessoas e às suas causas precede e configura as características e o estilo de liderança a assumir. A motivação-inspiração para liderar advém, pois, da causa-missão que o líder abraça e não resulta primeiramente das suas muitas ou poucas qualidades pré-existentes. Lembremos, por exemplo, como certos líderes de aparentemente poucas qualidades humanas

23 Robert K. Greenleaf forjou a expressão “liderança servidora” pela descoberta do estilo de liderança preconizado por Leo, humilde personagem central do romance de Hermann Hesse, *Die Morgenlandfahrt*, de 1932.

se transformaram, para muitos, em inspiração quando assumiram causas da humanidade que muitos julgavam impossíveis de serem materializadas.

A proposta de liderança servidora demarca-se, por conseguinte, não só daquelas correntes mais clássicas de liderança, mas também se distingue das outras menos óbvias que têm vindo a surgir no espaço publicitado e que preconizam uma certa gestão espiritual da liderança²⁴ (*spiritual management development* ou SMD, na sigla inglesa), defendendo esta perspetiva que os recursos pessoais do líder devem estar ao serviço dos resultados das organizações e fundamentando esse mesmo exercício em motivações espirituais (cf. Bell & Taylor, 2004; Fry, & Kriger, 2009; Izak, 2012). Na ótica destas correntes, a espiritualidade (embasada de uma matriz religiosa e de natureza privada), de onde provém a resposta ao *sentido*, embora bem-intencionada, parte de uma conceção ainda bastante autocentrada da liderança, não obstante esta se preocupar genuinamente com os processos relacionais da liderança e, neste último aspeto, tocar a perspetiva assumida por Robert K. Greenleaf. Por outro lado, a liderança servidora entretém, também, pontos de contacto com os designados “modelos de liderança distribuída” (Cf. Harris, 2007) e alguns dos respetivos estilos que a caracterizam (e.g. liderança carismática, emocional, visionária, transformacional e/ou baseada em princípios), sem se reduzir a esta ou com ela se confundir.

O que entendemos por liderança servidora?

Aplicada ao campo da inclusão/ inovação social, propomos a seguinte definição de liderança servidora:

O líder servidor é aquele que converte as experiências de compaixão por pessoas feridas na sua dignidade num apelo ético que o convoca

²⁴ A mais publicitada obra de J. Hunter (2004) com estas características foi o famoso *O Monge e o Executivo* (o título original é *The servant: a simple story about the true essence of leadership*).

à responsabilidade e, deixando que este apelo se erija em fonte de um chamamento-missão, põe-se ao serviço do reconhecimento da comum humanidade daquelas pessoas feridas, inspirando-as a serem protagonistas da restauração da sua própria dignidade.

Embasam esta breve definição algumas ideias-força que se passam a explicitar. Em primeiro lugar, o campo de atuação de uma liderança servidora pode emergir dos mais variados contextos sociopolíticos, económicos e/ou culturais onde se verifiquem o menosprezo, a discriminação ou a segregação humana. Nestes contextos, a liderança servidora pode ser exercida de forma pessoal e direta ou através de movimentos e organizações, mas o seu exercício visa sempre a transformação simultânea de pessoas e de estruturas. Em segundo lugar, o apelo ao compromisso brota da experiência concreta do encontro compassivo com o(s) outro(s) desrespeitado(s)²⁵ porque se encontra(m) em condições especiais de vulnerabilidade ou em quebra/ausência significativa de laço social. A qualidade dessa experiência de desumanização do(s) outro(s) suscita uma indignação ética capaz de provocar um chamamento-missão interior para abraçar a causa que pretende servir. Neste serviço à causa-necessidade do(s) outro(s), o líder servidor experimenta propósito e sentido pessoal. Por conseguinte, e como terceira ideia, o cerne da missão da liderança servidora é a restauração da dignidade humana do(s) outro(s) nos seus mais variados modos e esferas de reconhecimento (autoconfiança/amor, na esfera familiar; respeito/direito, na esfera da cidadania; estima social/solidariedade, na esfera sociocomunitária) com a finalidade de criar obrigações jurídico-morais à vida em comum. Pressupondo a ideia de missão a uma causa, a quarta e última ideia pressupõe que o exercício de uma liderança servidora se converta num serviço de persuasão, inspiração, ponte, cuidado, numa lógica de interdependência participativa e através de consensos alcançáveis, tendo em vista restaurar, curar,

25 Duas clarificações etimológicas que ajudam à compreensão desta frase: a) “Experiência” é aqui entendida como ex-perior, como projecção, como saída de si à procura do outro, e não como mera vivência. Estas duas noções distinguem-se claramente: enquanto que a “vivência” configura um movimento interior ao eu que acontece na sensibilidade – como um eu reflexivo que se relaciona consigo mesmo, prescindindo do outro –, a experiência acontece na interação com o outro; b) “Compaixão”, do latim *compassio*, que significa o ato de partilhar o sofrimento de outra pessoa.

resignificar, reintegrar. Para ser coerente, o “objeto” da liderança servidora é, simultaneamente, a restauração da dignidade do (s) outro(s) e a própria relação (educativa) de liderança.

Dimensões a cultivar pelo líder servidor

Fiel à perspectiva anteriormente adotada, e para corresponder aos desafios de uma liderança servidora, propõe-se três tipos de relações preferenciais que devem ser desenvolvidas e que podem, a todo tempo, reconfigurar esta liderança no seu serviço-missão:

- a) *Na relação consigo próprio, cuidar do seu processo de maturação.*

Os modelos antropológicos dinâmicos (e.g. E. Erickson) dizem-nos que a integração tensional dos níveis bio psíquico, social, existencial e espiritual no todo da pessoa acontece por via do esforço e da vontade pessoal de ir resolvendo as tensões/polaridades humanas com que cada um é desafiado em cada ciclo de vida. Se não existem critérios unívocos sobre o que significa ser definitivamente maduro, importa, pois, que cada um se descubra em processo permanente de maturação. Um líder servidor cuida de si e dos outros, mas não confunde nem projeta as necessidades que vai sentido em cada ciclo vital seu com as necessidades daqueles ao serviço de quem decidiu estar. Neste processo de maturação, o líder servidor deve cultivar - e promover nos outros - o autoconhecimento (conhecer e manter uma personalidade unificada e em equilíbrio), construir a sua identidade pessoal (reconciliar-se com a sua história de vida e moldar um projeto de vida com propósito-missão) e formar uma cosmovisão e um sentido de pertença a um todo maior do que si mesmo. Freud disse uma vez: “A pessoa madura ama e trabalha em liberdade”.

- b) *Na relação com os outros, cultivar a hospitalidade-cuidado incondicional.*
A hospitalidade relaciona-se com o ato de acolher, aceitar o outro “rosto” de forma incondicional (E. Lévinas, J. Derrida) e constitui, ao mesmo tempo, o fruto maduro da compaixão pelo outro e da liberdade interior do líder servidor. Cultivar e promover a hospitalidade intra e interpessoal, valorizar a diversidade e encaminhá-la para consensos viáveis postos ao serviço do bem comum, constitui o desafio de líder e liderados. Por outro lado, quem acolhe cuida! Impregnar a relação mútua de uma ética do cuidado faz-se com gestos de empatia, de solicitude e de dádiva e requer competências de escuta e de diálogo para estabelecer pontes entre margens. Mas, igualmente, de autotranscendência (V. Frankl), de superação de si a favor de algo maior, pois a busca de si como finalidade na relação ou na ação conduz ao vazio existencial e à solidão. O foco deve estar numa razão maior que transcenda os sujeitos em relação e que dê sentido a essa mesma relação.
- c) *Na ação, inspirar outros e discernir juntos o bem comum.*
A hospitalidade incondicional feita serviço ao(s) outro(s), exercida na gratuidade e na liberdade do amor, constitui uma “liderança pelo exemplo” que inspira e atrai. No entanto, a transformação provém da ação discernida, ou seja, dos processos e não só dos resultados. Centrar a aprendizagem de servir na ação convida ao discernimento, isto é, à capacidade de separar, distinguir e avaliar o curso da ação e os seus resultados. O discernimento acontece num tríplice movimento: *com*, *contra* e *além*: *com* enquanto afinidade-proximidade à realidade, valorizando pessoas e estruturas capazes de levarem por diante a missão; *contra* enquanto distanciamento crítico que identifica os obstáculos e as contradições das pessoas, das estruturas e das culturas; *além* como ato de decisão livre e inspiradora de (re)construir e perseguir o bem maior. A visão de um futuro melhor nasce da partilha de um horizonte de vida em comum.

Referências Bibliográficas

Bass, B. M. (2000). "The future of leadership in learning organizations". *The Journal of Leadership Studies*, 7, 18 -40.

Bell, E. & Taylor, S. (2004). "From outward bound to inward bound": the prophetic voices and discursive practices of spiritual management development. *Human Relations*, 57 (4), 439-466.

Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *Leadership Quarterly*, 9(4), 1-20.

Fry, L. & Kriger, M. (2009). "Towards a theory of beingcentered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership". *Human Relations*, 62(11), 1667-1696.

Fry, L. W. (2003). "Toward a theory of spiritual leadership". *Leadership Quarterly*, 14, 693-727.

Bell, E. & Taylor, S. (2004). "From outward bound to inward bound": the prophetic voices and discursive practices of spiritual management development. *Human Relations*, 57 (4), 439-466.

Greenleaf, R.K. (1970). *The Servant as Leader* (1ªed.) Westfield, Ind.: Robert K. Greenleaf Center.

Harris, A. (2007). Distributed leadership: conceptual confusion and empirical reticence', *International Journal of Leadership in Education*, 10(3), 1-11.

Hunter, J. (2004). *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. (M.C.F de Magalhães, Trad.). Rio de Janeiro: Sextante. (original publicado em 1998).

Izak, M. (2012). "Spiritual episteme: sensemaking in the framework of organizational spirituality". *Journal of organizational change management*, 25 (1), 24-47.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. J. (2008) Servant leadership: development of a multidimensional measure and multilevel assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177 doi:[1048-9843].

Spears, L.C. 2010. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues and Leadership*, 1(1), 25-30.

