



CENTRO DE COMPETÊNCIA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
Departamento de Ciências da Educação

**ÉTICA E ESPIRITUALIDADE:
CONTRIBUTOS PARA O EXERCÍCIO COMPETENTE DA LIDERNÇA
E EFICÁCIA DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS**

**Dissertação apresentada à Universidade da Madeira para obtenção do grau de
Mestre em Ciências da Educação – Administração Educacional**

Por
Sílvia Margarida Figueiredo Neves de Carvalho

Sob a orientação de
Prof. Doutor António Maria Veloso Bento

Funchal 2011

Não me interessa qual é o teu modo de vida.

Quero saber o que anseias, e se ousas sonhar conhecer os desejos do teu coração.

Não me interessa que idade tens.

Quero saber se arriscas procurar que nem um louco o amor, os sonhos, a aventura de estar vivo.

Não me interessa saber quais os planetas que estão em quadratura com a tua lua.

Quero saber se tocaste o centro da tua própria dor, se estiveste aberto às traições da vida ou se te encolheste e te fechaste com medo de outros sofrimentos! Quero saber se consegues sentar-te com a dor, a minha ou a tua, sem te mexeres para a esconder, disfarçar ou compor. Quero saber se consegues viver a alegria, a minha ou a tua; se consegues dançar com loucura e deixar que o êxtase te encha até às pontas dos pés e das mãos sem nos advertires para termos cuidado, sermos realistas, ou nos relembrares as limitações do ser humano.

Não me interessa se a história que me contaste é verdadeira.

Quero saber se consegues desapontar o outro por seres verdadeiro contigo mesmo; se consegues suportar a acusação de traição e não atraíçoares a tua própria alma.

Quero saber se consegues ser fiel e, por isso, digno de confiança. Quero saber se consegues ver beleza mesmo num dia não muito bonito, e se consegues alimentar a tua vida da presença de Deus. Quero saber se consegues viver com o erro, teu e meu, e mesmo assim ficar de pé à beira de um lago e gritar à Lua prateada, “sim!”.

Não me interessa onde vives nem quanto dinheiro tens.

Quero saber se, depois de uma noite de dor e desespero, exausto, dorido até ao tutano, consegues levantar-te e ocupares-te das necessidades das crianças.

Não me interessa quem és, como chegaste aqui.

Quero saber se permaneces no centro do fogo comigo sem te ires embora.

Não me interessa onde ou o quê ou com quem estudaste.

Quero saber o que te sustém, interiormente quando tudo mais cai à tua volta.

Quero saber se consegues estar só contigo mesmo; e se verdadeiramente gostas da companhia que tens nos momentos vazios.

O Convite, de Oriah Mountain Dreamer

(in Zohar & Marshall, 2004, p.13)

A Deus pela força, graça e sabedoria sempre renovada a cada manhã!

“Posso todas as coisas naquele que me fortalece”

(Filipenses 4:13)

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Jesus Maria, pela honra do seu estímulo – a minha profunda gratidão!

Ao Professor Doutor António Bento pelos momentos de partilha, incentivo, dimensão humana e pela orientação desta investigação.

À Universidade da Madeira pela oferta formativa e possibilidade de enriquecimento pessoal e profissional.

À Direcção Regional de Administração Educativa da Região Autónoma da Madeira pelo apoio a este projecto de investigação assumido e reconhecido institucionalmente mediante Licença Sabática.

À Direcção Regional de Educação da Região Autónoma da Madeira, na pessoa do Exmo. Senhor Director Regional de Educação Rui Anacleto – referência singular – pela honra do seu apoio na viabilização da componente empírica da investigação.

Aos líderes educativos participantes no estudo - pessoas exemplares - pelo contributo essencial à concretização do mesmo e pela ética e profissionalidade demonstrada a cada momento.

Ao Mestre e Doutorando Nuno Fraga – grande amigo - pelos inúmeros momentos de partilha de conhecimento e pelo exemplo de perseverança e dedicação.

Ao meu cunhado, Mestre e Doutorando Bartolomeu Paiva, pelo carinho com que sempre me acolheu, partilhando o seu conhecimento e rigor científicos.

À minha irmã Célia e ao meu cunhado João Pedro pelo exemplo de liderança espiritual, serviço e amor sem limites.

À Sara Drumond e Ivana Nicolik – amigas autênticas – por todo o apoio que, na ausência física da família, tornou viável a efectivação deste mestrado.

Aos colegas de mestrado pelas vivências e experiências.

À Cláudia, Andreia, Fernando e Emanuel, equipa do conselho executivo da Escola Básica e Secundária da qual tive o privilégio de ser líder, pela amizade, excelência de carácter e elevada profissionalidade.

Ao César, Dina, Militina, Roberto, Ester, Francisco, Olga, Ana e Paulo, equipa do Desafio Jovem, pelas orações, amizade e todo o amor demonstrado no colmatar das minhas significativas ausências.

À minha família por todo o amor e carinho.

Especialmente:

ao Pedro, pelo lugar especial que ocupo no seu coração,

ao João André, pelos minutos infindáveis que brincou sem a companhia da mãe sempre com gestos de amor profundo,

à minha mãe e ao meu pai - referências únicas - pela minha educação e formação pessoal e espiritual.

Ao meus sogros - meus segundos pais – pelo significado que têm na minha vida.

A todos, o meu sincero obrigado!

RESUMO

A vivência da pós-modernidade, caracterizada por imprevisibilidades, descontinuidade e ritmo acelerado, tem conduzido o homem globalizado a sentimentos de desajustamento e inadequação permanentes com repercussões a nível existencial.

Perante um espaço e tempo histórico onde impera um individualismo narcísico próprio de uma sociedade consumista, egoísta e alheia à noção de Bem Comum, assiste-se a um (re)pensar e (re)valorizar as questões da ética e da espiritualidade que, em oposição às noções de produtividade e competitividade, emergem como garante de uma acção humana que se pretende autêntica e, por isso mesmo, eficaz e repleta de sentido e significação.

Tratando-se de uma temática profundamente rica e abrangente, assistida por um crescendo inegável do interesse da comunidade científica nacional e internacional, o presente trabalho investigativo pretende assumir-se como um contributo efectivo para a compreensão das representações que têm as lideranças escolares acerca da ética e da espiritualidade e das relações/implicações que essas mesmas representações assumem no exercício da liderança competente e na eficácia das organizações educativas. A pertinência do estudo, de natureza qualitativa, decorre do facto de as organizações educativas serem organizações que traduzem valores, estarem organizadas em torno de valores e terem como finalidade última a educação para os valores.

Os resultados apresentados sugerem que as representações da ética e da espiritualidade das lideranças educativas são condicionadas pelas crenças pessoais; que as lideranças educativas, em contexto organizacional, regem as suas acções de forma consistente mediante um conjunto de princípios assumidamente pessoais e que esta sua forma de actuar contribui para o estabelecimento de relações positivas no trabalho com os liderados que, desta forma, se sentem envolvidos no atingir dos objectivos organizacionais, melhorando o seu empenho e aumentando a sua produtividade.

Palavras Chave: Ética, Espiritualidade, Liderança, Organizações Educativas e Eficácia

ABSTRACT

The experience of post-modernity, characterized by unpredictability, discontinuity and very fast daily rhythm, led a globalized man to feelings of inadequacy and inappropriateness with permanent effects on the existential level.

Facing a historical time and space dominated by a narcissistic individualism characteristic of a consumer society, selfish and oblivious about the notion of common good, we are witnessing a (re) thinking and (re) appreciating the issues of ethics and spirituality in opposition to the notions of productivity and competitiveness, emerge as a guarantee of human action that is intended to authenticate and, therefore, is effective and full of meaning and significance.

Since this is a very rich and broadly inclusive theme, assisting growing interest of undeniable national and international scientific community, this research work aims to present itself as an effective contribution to the understanding of representations that school leaders have about ethics and spirituality and relationships / implications that these same representations assume in the exercise of responsible leadership and effectiveness of educational organizations. The relevance of this study, of a qualitative nature, stems from the fact that educational organizations are organizations that transmit values and are organized around values and that their ultimate goal is the values-based education.

The results suggest that the representations of ethics and spirituality of educational leaders are challenged by personal beliefs, that the educational leaders in the organizational context govern their actions through a consistent set of principles openly and that their personal way of act contributes to the development of positive relations with employees at work and, in this way, feel involved in achieving the organizational goals, improving their commitment and increasing their productivity.

Keywords: Ethics, Spirituality, Leadership, Organizations and Educational Effectiveness

RÉSUMÉ

L'Expérience du postmodernisme, caractérisée par l'imprévisibilité, la discontinuité et un rythme effréné, a conduit l'homme mondialisé vers des sentiments de dérèglement et d'inadaptation permanents, ayant des répercussions sur le plan existentiel.

Face à un espace et un temps historique, où règne un individualisme narcissique propre à une société de consommation, égoïste et étrangère à la notion de bien commun, nous assistons à une attitude de « repenser » et « revaloriser » les questions d'éthique et de spiritualité, lesquelles en opposition aux notions de productivité et de compétitivité, émergent comme garantes d'une action humaine se voulant authentique et par conséquent, efficace, pleine de sens et de contenu.

S'agissant d'une thématique profondément riche et exhaustive, assistée par une indéniable croissance de l'intérêt de la communauté scientifique nationale et internationale, ce travail de recherche prétend se positionner comme une contribution efficace dans la compréhension des représentations que tiennent les dirigeants scolaires sur l'éthique et la spiritualité ainsi que sur les relations / implications que ces mêmes représentations impliquent dans l'exercice d'un leadership responsable et dans l'efficacité des organisations éducatives. La pertinence de cette étude, qualitative, découle ainsi du fait que les organisations éducatives soient des organisations qui reflètent les valeurs, qu'elles soient gérées autour des valeurs et qu'elles aient comme finalité, l'apprentissage des valeurs.

Les résultats présentés suggèrent que les représentations de l'éthique et de la spiritualité des responsables éducatifs, dépendent des convictions personnelles, que les responsables éducatifs dans un contexte organisationnel, régissent leurs actions avec consistance face à un ensemble de principes certainement personnels et que leur façon d'agir contribue à l'établissement de relations positives au sein du travail, entre les employés qui de cette manière, se sentent impliqués dans la réalisation des objectifs organisationnels, améliorant ainsi leur engagement et augmentant leur productivité.

Mots-clés : Ethique, Spiritualité, Leadership, Organisations éducatives et Efficacité.

RESÚMEN

La forma de vida de la póstmodernidad, caracterizada por imprevistos, discontinuidad y ritmo acelerado, há guiado al hombre globalizado a sentimientos de desajuste y inadaptaçãon permanentes con repercusiones al nivel existencial.

Ante un espacio y tiempo histórico donde reina un individualismo narcísista pròpio de una sociedad consumista, egoísta y ajena a la nociòn del Bien Comùn, estamos asistiendo a un "repensar" y a un "revalorizar de las cuestiones de la ética y de la espiritualidad que, en oposiciòn a las nociones de la productividad y de la competitividad, surgen como garantia de una acciòn humana que se quiere autentica y, por eso mismo, eficaz y llena de sentido y significado.

Tratandose de un tema profundamente rico y abrangente, asistida por un crecimiento innegable del interés de la comunidad científica nacional y internacional, el presente trabajo de investigaciòn pretende assumirse como una contribuciòn efectiva para la compresiòn de las representaciones que tienen los líderes escolares acerca de la ética, de la espiritualidad y de las relaciones/implicaciones que esas mismas representaciones asumen en el ejercicio del liderazgo competente y en la eficacia de las organizaciones educativas. La pertinencia del presente estudio, de naturaleza cualitativa, decorre entonces del hecho de que las organizaciones educativas son organizaciones que transmiten valores, estàn organizadas en torno a valores y tienen como u

Los resultados presentados sugieren que las representaciones de la ética y de la espiritualidad de los liderazgos educativos son condicionadas por las creencias personales; que los liderazgos educativos, en el contexto organizacional, rigen sus acciones de una forma consistente mediante un conjunto de principios assumidamente personales y que esta forma de actuar contribuye para el establecimiento de las relaciones positivas en el trabajo con los liderados que, de esta manera se sienten involucrados en el alcance de los objetivos organizacionales , mejorando así su empeño y aumentando su productividad.

Palabras Llave: Ética, Espiritualidad, Liderazgo, Organizaciones Educativas y Eficácia

Índice

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I - Ética, Organizações e Contemporaneidade.....	7
1. Nota introdutória.....	9
2. O mundo actual e a crise de sentido.....	11
3. Ética e Moral – para um alinhamento conceptual.....	16
4. Acção ética e socialmente responsável – para um novo compromisso organizacional.....	21
5. Ética e deontologia nas organizações educativas – uma abordagem específica.....	30
6. Nota conclusiva.....	35
CAPÍTULO II - Espiritualidade no contexto organizacional.....	39
1. Nota Introdutória.....	41
2. Espiritualidade – conceito emergente.....	43
3. Espiritualidade e Religião – ruptura ou complemento.....	49
4. Espiritualidade no trabalho – conceito e dimensões.....	54
5. Espiritualidade no trabalho e eficácia organizacional – novo olhar que se impõe.....	59
6. Nota conclusiva.....	63
CAPÍTULO III - Liderança como conceito fundamental à mudança.....	65
1. Nota introdutória.....	67
2. Liderança – evolução do conceito, teorias e modelos.....	68
3. Liderança e ética – relações e implicações.....	77
4. Liderança e espiritualidade – impactos pessoais e organizacionais.....	87
5. Liderança e eficácia.....	96
6. Nota conclusiva.....	101
CAPÍTULO IV - Metodologia do projecto de investigação.....	103
1. Breve perspectiva epistemológica.....	105
2. Enquadramento Metodológico.....	107
3. Tema, definição e campo de estudo.....	112
4. Problema e objectivos de investigação.....	115
5. Instrumentos e procedimentos na recolha de dados.....	116
• Entrevistas.....	116
• Análise documental.....	119
• Análise de conteúdo.....	120
• Triangulação dos dados.....	121
CAPÍTULO V - Apresentação e Análise dos dados.....	123
1. Apresentação e análise dos resultados.....	125
LIDERANÇA A.....	126
LIDERANÇA B.....	136
LIDERANÇA C.....	144
2. Análise e conclusões preliminares.....	158
CAPÍTULO VI - Conclusões.....	171
1. Conclusões – considerações finais.....	173
2. Recomendações.....	178
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	179
ANEXOS.....	193
APÊNDICES.....	201

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	195
Anexo 2	196

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1.....	203
Apêndice 2.....	204
Apêndice 3.....	208

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Distinção entre Ética e Moral	18
Quadro 2 – Modos de entender a moralidade	18
Quadro 3 - Significado de certos termos relativos a valores, quer sob a cultura antiga de controlo, quer sob a nova cultura de desenvolvimento.....	24
Quadro 4 – Significados de espiritualidade	44
Quadro 5 – Conceitos e significados de liderança.....	69
Quadro 6 – Modelos genéricos de liderança	71
Quadro 7 - Comportamentos dos líderes autenticamente transformacionais	74
Quadro 8 - Factores que explicam os efeitos carismáticos.....	75
Quadro 9 - As cinco práticas e os dez mandamentos da liderança.....	79
Quadro 10 - Comparação entre liderança transformacional e a transcendental	88
Quadro 11 - Crenças, valores e stress.....	91
Quadro 12 - Características do Líder espiritual.....	93
Quadro 13 - Entendimento dos conceitos de Espiritualidade e Religião	163

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – O processo de empenhamento ético	62
Figura 2 – Modelo de Liderança Espiritual	95
Figura 3 - O Preço da Liderança	97

INTRODUÇÃO

Na actualidade globalizada e complexa, qualquer consciência que efectue um exercício, ainda que leve, de distanciamento relativamente à circunstância caracterizadora da acção humana contemporânea é de imediato atravessada por perplexidade(s) profunda(s) que, consubstanciando encenações trágicas preconizadas pela agonizante falta de sentido e significação existencial, impulsionam, inexoravelmente, a massa humana para o abismo da sua impossibilidade.

Assumindo-se a ética e espiritualidade como formas de renovação, por excelência, da cultura pós-moderna e como formas de vivificação da interioridade humana que, arvorando-se na representação utópica do *ainda não*, promovem a aceitação e superação do *agora* com vista a alcançar objectivos prometidos e desejados, parte-se da evidência teórica de que a elevada consciência e transparência dos princípios e valores pessoais têm como consequências directas formas específicas, significativas e positivas de concentração e actuação no trabalho.

Convocados que somos à reflexão urgente da interrogação que a todos se liga e religa, por forma a lhe desvelar a expressividade oculta, apela-se aos contributos, ricos porque diversos, de áreas do saber tais como a História, Sociologia e Filosofia que, confinadas aos seus campos de estudo, representam um contributo de elevada importância no tratamento das presentes patologias humanas com elevada expressividade em contexto organizacional.

Os tempos são de caos axiológico, de desejo expressivo e incandescente de lideranças credíveis, inspiradoras, autênticas, capazes de originar mudanças nos quadros sociais e organizacionais. Conscientes que “a investigação existente mostra que os grandes líderes «fazem-se», isto é, ao longo da vida e da carreira profissional, vão gradualmente adquirindo as competências que os tornam mais eficientes” (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2007, p.125), em termos investigativos, ao se pretender compreender o indivíduo e aquilo que constitui o seu cunho pessoal e original, importa recorrer a abordagens compreensivas e não explicativas do Homem e das suas acções pois estas, sendo livres,

não obedecem ao determinismo rigoroso e casuístico característico dos fenómenos da natureza.

Ao se centrar o estudo no Homem e na sua liderança torna-se evidente que o exercício desta última não se restringe apenas a “uma questão técnica mas apresenta também uma tonalidade moral que aponta para o que deve ser e para a necessidade de justificar a maneira como algo é obtido ou gerido” (Estêvão, 2004, p. 74). Nesta medida, a presente investigação, de natureza qualitativa, tendo subjacentes os paradigmas sócio-construtivista e da complexidade, visa contribuir para o aprofundamento do esforço hermenêutico centrado e direccionado para as questões da ética e a espiritualidade entendidas como temáticas centrais e decisivas quer no contexto da existência, vivência e pensamento actual quer associadas às práticas sociais e organizacionais contemporâneas, da qual fazem parte integrante as lideranças educativas.

Assistindo-se a um emergir das preocupações éticas e espirituais em contexto organizacional que apontam para o imperioso fortalecimento do seu envolvimento na (re)contribuição do(s) processo(s) ecológicos¹ de indução e/ou (re)construção interactiva de lideranças competentes promotoras de desempenhos organizacionais eficazes, em termos educativos, e tal como refere Silva (2010), somos forçados ao reconhecimento de que em:

qualquer organização, e as escolas não fogem à regra, não existe numa torre de marfim rodeada pelo vazio; pelo contrário, vive mergulhada no mundo envolvente com tudo o que isso significa de desafios e oportunidades, expectativas e perplexidades, sujeita às interacções mais variadas, algumas das quais potenciam a sua acção enquanto outras as limitam, e é neste processo não linear que o futuro obrigatoriamente se vai construindo. (p. 27)

Ética e espiritualidade ao constituírem duas zonas “pouco iluminadas na organização escolar” (Guerra, 2002, p. 16), resultado da investigação realizada por Lennik e Kiel (2009), ressaltam porém como aquela *coisa a mais* que se assume essencial e diferenciadora tanto no êxito pessoal como organizacional. Neste sentido, impõe-se perceber que representações têm os líderes escolares acerca de si, do mundo e das organizações educativas onde se encontram inseridos, tendo por base as suas crenças, convicções e exercício profissional. Esta demanda remete-nos para o mundo das

¹ Fazendo a mudança parte integrante das vivências e experiências sociais e organizacionais, refere Canário (1995) que “professores e escolas mudam ao mesmo tempo, num processo que é interactivo” (p. 14).

representações internas, local gerador, segundo Gómez (2005), de “um sentimento de certeza acerca de alguma pessoa, alguma ideia, alguma circunstância, algum objecto ou alguma experiência de vida” (p.47).

Consciente que “são os valores pessoais que levam à lealdade e ao compromisso e não os valores organizacionais” (Kouzes & Posner, 2009p. 79), a centralidade da acção encontra-se comandada por estes. Esta é uma máxima que tanto se aplica à vida individual como à vida organizacional uma vez que, em ambos os casos, os respectivos projectos têm consubstanciados objectivos e ideais que, assumindo-se como convicções fortes, conferem sentido ao individual e ao colectivo da organização.

Para que se possa encontrar a voz moral dos líderes, sublinham Kouzes e Posner (2009), é necessário explorar a sua interioridade indo “até àqueles lugares no nosso coração e alma onde se enterram os tesouros, para poder examiná-los cuidadosamente e um dia os pôr em exposição” p.72). Defendem os autores que um líder consciente dos seus valores pessoais tem maior e melhor apetência para tomar decisões pessoais e organizacionais em função de princípios claramente assumidos, pelo que “a clareza dos valores pessoais representa uma diferença significativa no comportamento do trabalho” e “uma maior concentração de atenção nas coisas que realmente importam” (p.77).

Sabendo que a “liderança é uma forma de expressão pessoal” (p. 80) e que “as pessoas não seguem a posição ou a técnica [mas] seguem as pessoas” (Kouzes & Posner, 2009, p. 81), com o presente trabalho investigativo visou-se contribuir efectivamente para a compreensão da relação entre as representações pessoais dos líderes escolares acerca da ética e da espiritualidade e o(s) impacto(s) que essas representações assumem no exercício da liderança competente e eficácia organizacional.

Ao reconhecer com Baptista (2005) que “na construção do porvir, a educação é uma linha mestra” (p.7) e que “as coisas ocultam-se ou desvelam-se em função do lugar donde se observa” (p.9), importa reflectir de forma contextualizada e sem preconceitos sobre aspectos constituintes e tão determinantes da dimensão humana como a ética e a espiritualidade. Estes, acentuando e promovendo o carácter dialógico da individualidade com a diversidade, potenciam o estimular e efectivar de consensos valorativos promotores de implicação criativa, inovadora e comprometimento pessoal e profissional,

determinantes para um exercício competente da liderança e da tão ressoada eficácia organizacional. Nesta medida, e concordando com Boff (2003), “não temos alternativa senão consolidar esse caminho já aberto. Oposto a ele seria a escuridão” (p.101).

A estruturação do trabalho que se enuncia compreende a matriz teórico-conceitual de fundamentação do estudo, a componente empírica e a conclusão, apresentados do seguinte modo:

- no capítulo I – “Ética, Organizações e Contemporaneidade”, efectua-se uma abordagem conceptual aos conceitos de ética, moral, acção humana, organizações e organizações educativas, focalizada nas problemáticas de caos axiológico, falta de sentido e significação existencial que atravessam as vivências pessoais e organizacionais contemporâneas, local onde se encontram imersas as organizações educativas e as respectivas lideranças educativas;

- no capítulo II – “Espiritualidade e o contexto organizacional”, apresentam-se reflexões sobre o emergir do conceito de espiritualidade, sua relação com a religião, sua articulação com o contexto de trabalho e respectivas dimensões e a sua relevância para a eficácia organizacional;

- no capítulo III – “A liderança como conceito fundamental à mudança”, reflecte-se sobre a evolução do conceito de liderança e a sua importância nos processo de mudança, sobre as diversas teorias e modelos bem como a sua relação e implicação com os conceitos de ética, espiritualidade e eficácia;

- no capítulo IV – “Metodologia do projecto de investigação”, é expressa uma síntese do prisma epistemológico subjacente ao estudo, sua contextualização, objectivos, problema, questões de pesquisa e enquadramento das acções de indagação;

- no capítulo V – “Apresentação e Análise dos dados”, decorrente da realização das entrevistas aos três casos de estudo, três histórias de vida, procede-se à apresentação dos dados, análise interpretativa dos mesmos mediante as *leituras* do investigador e conclusões preliminares;

- no capítulo VI – “Conclusões”, é apresentada uma visão conclusiva dos aspectos relevantes a reter da presente investigação.

CAPÍTULO I
Ética, Organizações e Contemporaneidade

1. Nota introdutória

Corolário do seu existir histórico, o mundo humano, para além dos factos objectivamente determinados resultantes do entrecruzamento entre causas e efeitos é, também, um mundo valorativo repleto de actuações e significações que, possibilitando consecutivas formulações e reformulações, traduz a constante atitude humana da procura pelo autoconhecimento e auto-superação. Neste sentido, “«Habitar» o mundo é «actuar» no mundo” (Savater, 2010, p.139); é estabelecer as condições de evolução da própria pessoa humana que, mediante um uso efectivo e interventivo da sua racionalidade, tem a tarefa de se ir “inventando e transformando de uma maneira não prevista por qualquer pauta genética” (Savater, 2010, p.139). Tais constatações, pese embora os condicionalismos vários a que o ser humano está sujeito, são reveladoras do carácter livre do seu agir bem como das inúmeras possibilidades de estabelecer caminhos alternativos, não irremediavelmente determinados, conducentes a projectos de vida com sentido e significado.

Não sendo livre para escolher aquilo que lhe acontece, o Homem é livre para adoptar uma posição, atitude ou comportamento. Esta evidência reporta-nos à necessária análise semântica do substantivo latino *actio* (acção) que estabelece a distinção entre o *facere* (fazer), aquilo que fazemos diariamente relacionado com a produção técnica e que constitui uma actividade centrada no objecto (actos do homem), e o *agere* (agir), actividade centrada no próprio sujeito e que tem a ver com o agir da consciência moral (actos ou acções humanas), produzindo alterações no interior do sujeito (Mosterín, 1987). Nesta sequência, diz-nos Mosterín (1987) que a acção “é uma interferência consciente e voluntária de um ser humano (o agente) no normal decurso das coisas, o qual, sem a sua interferência, teria seguido um caminho distinto” (p. 142).

O conceito de acção, traduzindo um comportamento consciente, livre, voluntário, intencional, dirigido e controlado pelo agente para produzir um dado efeito, é um conceito repleto de responsabilidade pois ao escolher o que quer ser, o Homem, em certa medida, escolhe algo que diz respeito a todos os Homens (Sartre, 1962). O conceito de acção arroga-se, deste modo, como conceito revelador do *eu* (lugar onde os valores éticos

se concretizam) e do seu carácter ou identidade moral perante os outros e o próprio mundo.

Sendo a existência humana caracterizada pela coexistência, é na convivencialidade que descobrimos o outro que, funcionando como quadro de referência, nos leva a repensar o mundo e a valorá-lo. É da vivência em sociedade e do reconhecimento da presença dos outros como valor, a partir de si mesmo e do reconhecimento da sua identidade própria face ao outro, que resulta o nosso mundo. Compreendemos, desta forma, o agir humano como agir conjunto e polivalente cuja diversidade evidencia distintas ordens de valores caracterizadoras das sociedades humanas, sempre histórica e culturalmente relativas, pois cada cultura hierarquiza e determina os seus valores em função da necessidade de encontrar meios orientadores que promovam a convergência das vontades particulares em torno de finalidades ou objectivos comuns (Gómez, 2005).

Esta forma de proceder desvela no Homem o conseqüente subordinar da sua acção a valores éticos que, assumindo-se como padrões de conduta, não se apresentam como valores imutáveis mas sim ideias que definem modelos de comportamentos típicos de um dado tempo histórico e social. O apelo à reflexão ética, emergindo da experiência da acção quotidiana no mundo e na vida, permite ao Homem sentir não só o seu existir como também os valores que em torno dele gravitam. Esta atitude, possibilita a atribuição de sentido à vida e à própria existência humana uma vez que “a clareza de valores vai dar confiança para tomar decisões difíceis com determinação e tomar as rédeas da própria vida” (Kouzes & Posner, 2009, p. 73).

A contemporaneidade, caracterizada por mutações repentinas e sistemáticas do agir humano, decorrentes da aplicação e desenvolvimento da ciência e da técnica nos vários domínios do social, já não se reconhece nos valores do passado e, simultaneamente, está a sentir dificuldade em delimitar os valores que caracterizam o seu presente. Encontrando-se imersa numa consciência aguda de desorientação valorativa que assola este tempo e espaço histórico, a contemporaneidade assume os contornos daquilo a que Lipovetsky designa de *Era do Vazio*. Esta, sendo uma situação nova e perturbadora do existir humano exige esforço e empenho colectivo na tarefa da sua resolução ou superação, reclamando,

com carácter de urgência, a criação de novos hábitos de pensar e agir (Boff, 2002) acompanhados por uma nova ordem de valores e de um restaurar do sentido existencial.

2. O mundo actual e a crise de sentido

Numa época de moda e de hiperindividualidade, onde as referências estáveis se confundem, tudo pode ressurgir (tradição, sagrado, moral) como instrumento de procura identitária para gerir a avidez de sentido.

Lipovetsky

Pela primeira vez, na história da humanidade, impera a consciência de que se está perante uma problemática comum, com efeitos comuns e que, para ser superada, apela a um esforço de compreensão comum. Este esforço compreensivo, reclamando e postulando o necessário despertar de uma consciência crítica que gravita em torno da questão do sentido global da vida, em termos filosóficos, assume forma no *saber se a vida merece ou não ser vivida* (Camus, 1979), deixando esta de ser reduzida, na expressão de Shakespeare, a um puro *refrão citado por idiota*.

Num mundo capitalista, globalizado, no qual as noções de rentabilidade e competitividade espelham o imperar de um “narcisismo colectivo” (Lipovetsky, 1983), a linguagem individualista, sem precedentes, fez irromper uma complexa crise civilizacional que, em termos humanísticos, teve como consequências decorrentes “a perda da *civitas*, o egocentrismo e a indiferença ao bem comum, a ausência de confiança no futuro [e] o declínio da legitimidade das instituições” (Bell, citado por Lipovetsky, 1983, p. 119). Perante tal situação, Boff (2003) refere que a humanidade está hoje a viver uma indiscutível e aterradora crise ética e moral; uma crise mundial de desordem e caos axiológico que, traduzindo sentimentos agudos de desorientação e perplexidade face à ausência de referenciais comuns, tem confinado o homem a sentimentos de angústia e desespero existencial² reveladores da crescente e preocupante

² Acerca da crise existencial, questiona Farouki (1996): “Que sentido atribuir a uma vida humana, a vidas humanas ou ao destino da Humanidade? O alforge dos metafísicos está a rebentar de respostas diferentes e variadas. Elas vão da ideia platónica, que quer que o sentido supremo da existência seja a apreensão e o reconhecimento do Bem, à ideia existencialista de Sartre, que quer que o único sentido da existência

evidência de já “não se sabe[r] o que é correcto e o que não é” (p.27). Não se sabe ao certo se assistimos a uma decadência dos valores tradicionais ou a uma transformação desses mesmos valores face às novas exigências políticas, económicas, sociais e organizacionais. Porém, e de acordo com Lipovetsky (2010), uma coisa se sabe, “a esfera da ética tornou-se o espelho privilegiado onde se reflecte o novo espírito do tempo” (p. 13).

Na tentativa de contribuir para a superação da circunstância caótica que aflige o homem contemporâneo, Boff (2003) sublinha que “quando mergulhamos em crises que afectam as razões de estarmos juntos e o sentido derradeiro da vida, então é tempo de pararmos um pouco e reflectirmos sobre os fundamentos” (p.10). Questionamento, indagação e reflexão são, portanto, atitudes que, gerando no Homem contemporâneo sentimentos cuidados e aprofundados na demanda pelo(s) fundamento(s) que deve(m) alicerçar o novo paradigma ético e moral, se impõem face às exigências de uma realidade flutuante, complexa, síntese de um espaço e tempo globalizado. Encontrar o que Julian Marías designa de seu *sistema de convicções*, o sentido da sua existência³, eis a tarefa que, tal como sempre aconteceu ao longo dos tempos, se coloca hoje ao Homem contemporâneo e que, por isso mesmo, se lhe afigura como impressão de que o “*déjà vu* prevalece sobre a novidade” (Lipovetsky, 1983, p. 112).

Ao se constituírem como realidades imutáveis, tais convicções ou princípios⁴, entendidos como representações internas (Gómez, 2005) e bases profundas comuns (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves & Cardoso, 2007), funcionam como uma espécie de *bússola interior* que sempre aponta para o norte criando as “condições para que naveguemos nos mares da mudança e da nova dinâmica do mercado global” (Covey, 2002, s/p.). Porém, perante tal

humana passe pela acção individual de maneira que cada um de nós, através das suas acções, dê um sentido particular à sua vida” (p. 39).

³ Acerca da questão relacionada com o sentido da existência, refere Heimsoeth (s/d) que “uma outra via de acesso que igualmente se nos depara para nos elevarmos à moderna antropologia filosófica é marcada pelo problema do «sentido» da existência humana. Com efeito, ser e sentido, realidade e valor, existência e determinação finalista dessa existência são coisas que, no ser humano, ao contrário do que se passa em outros domínios do ser, não podem já pura e simplesmente ser separadas umas das outras” (p.105).

⁴ “Para Habermas, um princípio é um conceito deontológico, enquanto um valor é um conceito axiológico. O que caracteriza um princípio é que ele coloca obrigações que o elevam a uma pretensão de verdade universal, enquanto os valores são preferências partilhadas por todos os membros de uma comunidade. Consequentemente, os princípios valem de uma forma absoluta ou encontram-se desprovidos de validade, assim como obrigam de uma forma absoluta. Diferentemente, os valores valem, segundo certos graus, obrigam em função de certas condições culturais ou subjectivas e obedecem a uma racionalidade axiológica” (Chennoufi, 1998, p. 188).

tarefa, importa questionar - que sistema de convicções ou verdades poderá o homem encontrar no mundo actual uma vez que se atravessam dias onde tudo é negociável, subjectivo e descomprometido, onde nem todos os ideais são plenamente compatíveis? “Como orientar a reflexão sobre tantos paradoxos, sobre este drama colectivo da vivência humana em comum?” (Savater, 2010, p. 205).

Procurando encontrar conforto nos mananciais teóricos ancoradores e reguladores do pensamentos dedicado à temática em questão, e com Hessen (1967), constata-se que:

se, de facto, o sentido da vida se acha dependente dos valores a que está referida, através da qual estes alcançam a sua objectivação, é evidente que a plena realização do sentido da nossa existência dependerá também, em última análise, da concepção que tivermos acerca dos valores. (...) Aquele que tiver uma errada concepção dos valores não conseguirá imprimir à vida o seu verdadeiro e justo sentido (...). Pelo contrário, todo aquele que conhecer os verdadeiros valores e, acima de todos, os do bem, e que possuir uma clara consciência valorativa, não só realizará o sentido da vida em geral, como saberá ainda achar sempre a melhor decisão a tomar em todas as suas situações concretas. (pp. 22-23)

Com base nas palavras do autor, fácil nos é compreender que o ser humano é um ser que coexiste com os outros numa dada sociedade que regula as formas de convivência através da institucionalização de códigos de conduta indicadores do que é bom e do que é mau. Daí que a pergunta relativa ao sentido da vida constitua, em si mesma, uma pergunta valorativa pois aquilo que está em causa é precisamente o valor da vida.

Os valores, entendidos como conceitos que traduzem escolhas e preferências (Gómez, 2005), guiando as acções (Kouzes & Posner, 2009), constituem-se como um mapa (Covey, 2002), uma bússola interior ou GPS (Lennick & Kiel, 2009) que, estabelecendo os referências a ter em conta nas tomadas de decisão diárias, o *deve* ou *não deve* fazer ou dizer, influenciam, condicionam e direccionam a forma como vemos, pensamos e interpretamos a realidade em que nos encontramos inseridos, permitindo-nos atribuir sentido ao universo que nos rodeia (Kouzes & Posner, 2009). O sentido da vida diz assim respeito à significação das nossas acções e às causas e condições inerentes ao que nos acontece.

Assistindo-se na actualidade a um esbatimento acentuado e desconcertante das fronteiras existentes entre o bem e o mal, a felicidade⁵, enquanto parte integrante do projecto humano e, por isso mesmo, fim último da sua acção (Cortina, 1994), embora sendo aquilo que é mais prometido e o mais procurado é aquilo que menos se encontra. Tal constatação evidencia no sentir humano a consciência de que a obtenção da felicidade pessoal jamais deverá ser edificada sobre a infelicidade dos outros (Boff, 2003).

Tendo liberdade para realizar a sua acção, cada sujeito tem de, inevitavelmente, respeitar a coexistência da liberdade do outro pois a ética diz respeito a cada sujeito mas implica necessariamente o outro (Ricouer, 1995). Esta (re)tomada de consciência, reflectindo o emergir de uma nova ordem social e organizacional regida pelo princípio do antropocentrismo, determina o ressurgir de novos princípios éticos que postulem a autenticidade e a responsabilidade (Taylor, 2009).

Singer (2006) sublinha, no entanto, que a questão essencial não reside propriamente na formulação de novos princípios éticos mas sim em reatar a observância de algumas regras éticas que ao longo do tempo foram sendo alvo de um acentuado declínio. Para o autor, o declínio constatado na sociedade actual não se refere à ética propriamente dita mas sim à observância das suas regras que, não sendo “repositórios da verdade moral absoluta”, devem assumir-se “como guias geralmente fiáveis em circunstâncias normais” (p. 309).

Desta forma, o que se tem perdido na sociedade actual não é a moralidade em si mesma mas sim determinadas manifestações da moralidade que “apresentando-se como autênticas, não o são” (Taylor, 2009, p. 212). Esta é uma evidência que nos permite legitimar, no existir humano, a propensão subjacente a todas as acções para, imergindo num relativismo desenfreado, narcísico e alienante, apenas aceitar como princípio

⁵ A palavra felicidade deriva do grego *eudaimonia* e como bem supremo é, segundo Aristóteles (1983), o fim último para que tende toda a acção humana. Como refere o autor, “toda a arte e toda a investigação, e paralelamente toda a acção e decisão tendem para qualquer bem, segundo parece. Assim, também declarámos com razão que o Bem é aquilo para que todas as coisas tendem. (...) Dado que os fins são manifestamente múltiplos e nós escolhemos alguns deles (...) em vista de outras coisas, é claro que não são fins perfeitos, enquanto o Soberano Bem é, com toda a evidência, algo de perfeito. (...) Nós chamamos perfeito em sentido absoluto ao que é sempre desejado por si mesmo e nunca em vista de outra coisa. Ora, a felicidade parecer ser, no grau supremo, um fim desse género, pois escolhemo-la sempre por ela própria e nunca e nunca em vista de outra coisa: pelo contrário, a honra, o prazer, a inteligência ou qualquer virtude são bens que escolhemos certamente por si mesmos, (...) mas também os escolhemos em vista da felicidade “ (1094a; 1096a 25-1097b 5). Para Aristóteles o sábio é o modelo do homem feliz sendo apenas necessário, para atingir essa felicidade, a prática da virtude na acção.

primeiro a procura e realização dos seus interesses próprios (Rego, Cunha, Costa *et al.*, 2007; Taylor, 2009).

Para superar tal situação, Singer (2006) aponta como requisitos para a ética verdadeira o promover de uma boa orientação da vida quer em termos práticos quer em termos teóricos, podendo esta ser cumulativamente recomendada e justificada. Viver e agir de forma ética é, segundo o autor, escolher “um modo de vida alternativo, contrário à procura tacanha, acumuladora e competitiva do interesse próprio” (p. 303); um viver ético no qual as acções, realizadas sob a perspectiva do “despojamento das pretensões do eu” (Teixeira, 2009, p. 216), contemplem um olhar o mundo com amplitude e intensidade.

O *eu* ao ter consciência que é um *ser-aí-no-mundo-com-os-outros* e que as suas acções têm repercussões nos outros tende a perceber a existência humana como coexistência e entrelaçado indissociável de vivências morais e comunitárias, fora das quais “os indivíduos dificilmente atingem uma autêntica humanização” (Jordão, 1993, p.310). A este respeito diz-nos Valadier (1991) que:

quem quer que se decida a agir numa sociedade enfrenta normas e tradições preexistentes em relação à sua decisão: estas são portadoras de orientações de acção, estão carregadas de uma sabedoria implícita; graças a elas sabemos quais as probabilidades de alguém ter sucesso ou fracassar, quem age em conformidade com as formas de agir habituais e quem delas se afasta. Em resumo, são elas que nos dizem o que devemos fazer. Estas conveniências rodeiam e advertem cada indivíduo, qualquer que seja a sua educação. (p.108)

A relação interpessoal e a interacção daí resultante só assume contornos de possibilidade quando o colectivo social conhece e aceita um mínimo de normas, agindo em conformidade com elas. Nesta medida, mesmo as mais pessoais e privadas acções humanas obedecem a regras exteriores comuns e colectivas não havendo, por isso, oposição mas sim continuidade entre o individual e o social (Rocher, 1971). Pessoal e social são, na ética, “primários e inseparáveis” (Aranguren, 1986, p. 25), pelo que resultam numa convergência de construção de ideais que, expressos em valores universais, projectam o ser humano para além do imediato, concedendo sentido à sua própria existência. Neste sentido, refere Damásio (2000) que o homem é um ser que não resiste “ao desejo de estabelecer normas e ideais para o comportamento e para a análise dos factos” (p. 265).

Ora, se cada homem é assim capaz de procurar o melhor para si, “na procura do seu próprio bem, cada um não terá outro remédio senão colaborar, mesmo sem o propor a si próprio, com o interesse dos outros porque conseguiremos sempre mais dos outros beneficiando-os do que prejudicando-os” (Savater, 2010, pp. 206-207). Daí que Singer (2006) sublinhe que “se quisermos conferir sentido às nossas vidas trabalhando para uma causa, essa causa tem de ser (...) uma «causa transcendente», ou seja, uma causa que ultrapasse os limites do nosso eu” (p. 379). Actuar desta forma é, de acordo com Taylor (2009) ser autêntico pois “a autenticidade não se opõe às exigências que transcendem o eu; antes pressupõe tais exigências” (p. 54). Considera o autor que “voltar as costas a tudo o que transcenda o eu é, precisamente, suprimir as condições de significação e, por essa razão, cortejar a trivialidade” (p. 53).

3. Ética e Moral – para um alinhamento conceptual

A ética é a arte de construir a nossa própria vida, e como não vivemos isolados, mas em convivência com os outros, com as nossas acções éticas também construímos a sociedade e, por outro lado, com a nossa falta de ética destruimo-la. Portanto, encontramos-nos talvez perante o mais útil dos conhecimentos humanos, perante o mais necessário: porque nos permite viver como seres humanos, a salvo da selva e do caos.

Ayllón

Toda a acção humana, social e culturalmente situada, tende a ser realizada por forma a alcançar um determinado fim ou objectivo. Neste sentido, ao realizar a acção, o sujeito (agente) tem de ter presente um conjunto de regras estruturadoras que, constituindo as designadas normas morais, se apresentam à consciência como critério que permite efectuar a distinção entre as designadas boas e más acções. Esta consciência, sendo aquela *coisa distintiva* que diz Damásio (2010) possuírem todos os seres humanos enquanto coroa de glória da biologia e da emoção e que, por isso mesmo, está já prevista no ser humano de forma intrínseca (Lennik & Kiel, 2009), é entendida por Rosseau (1959) como:

(...) um princípio inato de justiça e de verdade moral anterior a todos os preconceitos nacionais, a todas as máximas da educação. Este princípio é a regra involuntária segundo a qual, apesar das nossas próprias máximas, julgamos as nossas acções e as dos outros como boas ou más, e é a este princípio que dou o nome de consciência. (p.1108)

Percepcionados como um sentimento moral (Taylor, 2009), bem e mal representam dois valores morais cujo conteúdo se vai alterando quer em termos históricos quer em termos culturais (Cortina, 1994, p. 28). Daí que, resultando de um processo simultaneamente pessoal e social (Vasquez, 1970), tais valores nos remetam para a dimensão relacional e intersubjectiva da pessoa humana, lugar onde reside a origem e fundamentação da ética e da moral.

Ética e Moral, apesar de comumente serem utilizados como sinónimos (Boff, 2003), são dois conceitos que não são a mesma coisa (Rego, Cunha, Costa, *et al.*, 2007; Ricoeur, 1985; Savater, 1997). A sua utilização, indiferenciada e instável é, segundo Valadier (1991), decorrente de na linguagem filosófica se constatar que “uns distinguem ética e moral; uns fala de ética onde outros falam de moral [e] cada qual parece definir as palavras de acordo com a sua fantasia” (p.119). Para este facto concorre igualmente, na expressão de Ricoeur, o contributo *inútil* da raiz etimológica dos conceitos que, derivando do latim *mores* e do grego *ethos*, remetem ambos para o significado comum de uso, hábito, costume, carácter. Desta forma, e para evitar que o pensamento fique toldado, recorre-se às palavras de Savater (1997) quando este diz que:

(...) é aqui necessário um certo esclarecimento dos termos. (...) “Moral” é o conjunto de condutas e normas que tu, eu e alguns dos que nos rodeiam costumamos aceitar como válidas; “ética” é a reflexão sobre o porquê de as considerarmos válidas, bem como a sua comparação com as outras “morais”, assumidas por pessoas diferentes. Mas, enfim, por agora continuarei a empregar uma e outra palavra sem distinção, sempre como arte de viver. (p.42)

Distinguindo o que é bom daquilo que se nos impõe como obrigatório, Ricoeur (1985), por convenção, propõe igualmente a distinção dos dois conceitos reservando os termos “ética para todo o questionamento que precede a introdução da ideia de lei moral e (...) moral [para] tudo o que, na ordem do bem e do mal, se relaciona com a leis, as normas e os imperativos” (p.42). Assim, e apesar se tratar de dois conceitos diferentes, torna-se evidente a existência de um vínculo intrínseco entre eles pois, como se pode constatar no quadro seguinte, a ética não só precede a moral como, e acima de tudo, se estende para além dela.

Quadro 1 – Distinção entre Ética e Moral

	Moral	Ética
Diferenças	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamentos específicos no interior de uma dada sociedade ou grupo. • Conjunto de normas ou valores seguidos por um grupo ou que vigoram numa sociedade, que indicam o que se deve ou não fazer. • Anterioridade histórica: todo o Homem se comporta moralmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo teórico dos comportamentos e dos diversos códigos morais. • Teoria que estuda a Moral e analisa os problemas morais proporcionando princípios e critérios para os justificar. • Em termos históricos é posterior: a ética surgiu como reflexão da moral.
Relações	<ul style="list-style-type: none"> • É o objecto da ética ao nível da fundamentação. • Influencia a ética, ao proporcionar códigos e normas morais sobre os quais se exerce a reflexão ética. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexão teórica (filosófica) sobre a moral. • Influencia a moral ao assinalar o que está justificado ou é válido.
Pergunta Básica	<ul style="list-style-type: none"> • O que devemos fazer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Porque devemos fazer?

Construído a partir de Botia (1993, p.78)

Compreendendo, na expressão de Aranguren, a ética enquanto *moral pensada* e a moral enquanto *moral vivida*, torna-se evidente que a reflexão subjacente à fundamentação moral concreta de uma dada sociedade constitui uma das principais funções atribuídas à ética que tendo tido origem na Grécia Antiga se estende até aos dias de hoje.

Quadro 2 – Modos de entender a moralidade

Modos principais	Conceitos centrais	Teorias éticas
A moral como busca da vida boa	Felicidade como auto-realização	Aristóteles, Tomás de Aquino, Zubiri, Personalismo
	Felicidade como prazer (hedonistas)	Epicuro Utilitarismo
A moral como cumprimento do dever	Justiça Dever	Estoicismo Kant
A moral como aptidão para a solução pacífica dos conflitos	Reconhecimento recíproco, justiça, não violência	Éticas dialógicas: Apel, Habermas, Rawls

A moral como ajustamento da tradição à própria comunidade	Virtude, comunidade, tradição	Corrente ética comunitária
A moral como desenvolvimento que culmina em princípios universalistas	Desenvolvimento moral, justiça, procedimentos	Kohlberg, Rawls, Habermas, Apel

Cortina e Martinez (1998, p.39)

Entendida como arte de viver (Savater, 1997), a ética envolve todo um processo reflexivo focado nas diversas possibilidades de actuar e nos seus potenciais efeitos ou resultados, permitindo ao Homem actuar de modo racional em toda a extensão da sua vida (Cortina, 1994). O saber ético, impendemente das possíveis influências e condicionalismos internos ou externos que se exerçam no sujeito impossibilitando a acção moral (Vasquez, 1970), direcciona-se sempre para o modo de ser ou carácter (*ethos*) do Homem que, exercendo-se dentro dos limites da sua liberdade, se constitui como “o centro último de decisão” (p18). Nesta sequência, Aranguren (1958) sublinha que:

o objecto formal da ética é, em última instância, não a vida mas o carácter adquirido nela. (...) O carácter, eticamente considerado, é a personalidade moral: o que ao homem lhe vai ficando “de seu”, à medida que a vida passa: hábitos, costumes, virtudes, vícios, modos de ser, em suma, um *ethos*. A tarefa moral consiste em chegar a ser o que se pode ser com o que se é. (p.26)

Sabendo que, nas palavras de Ortega, *eu sou eu e as minhas circunstâncias* e, tal como refere Sartre (1962), estamos *condenados* a ser livres, então, não sendo livres de escolher o que nos acontece somos livres para “responder desta ou daquela maneira ao que nos acontece (obedecer ou revoltar-nos, ser prudentes ou temerários, vingativos ou resignados)” (Savater, 1997, p.24). Neste sentido, será bom que, no mundo actual caracterizado pela prevalência de formas desenfreadas e desajustadas de relativismo e narcisismo, nos “esforcemos por fazer boas escolhas (Cortina, 1994, p.19) e nos empenhemos e estejamos “decididos a não viver de qualquer maneira” (p. 63). Esta atitude pressupõe no Homem a urgente e necessária consciencialização de que, e novamente com Ortega, *se eu não salvo as minhas circunstâncias, dificilmente me salvarei a mim*.

Para se viver de forma ética é assim necessário justificar as escolhas que se fazem e, como tal, “compreender o que é a vida e o que é que pode fazê-la 'boa' para nós, seres humanos” (Savater, 1997, p.64). Deste modo, torna-se assim indispensável efectuar um

primeiro e necessário *ruminar* o porquê de certos comportamentos nos serem convenientes em detrimento de outros, atitude necessária para que não se verifique no ser humano “ uma enorme diferença prática entre *inteligência moral* (a nossa bússola moral) e *competência moral* (a capacidade que temos de agir de forma alinhada com aquilo que sabemos estar correcto)” (Lennik & Kiel, 2009, p. 60).

A preocupação inerente à vivência ética, segundo Savater (1997), não se prende com o obtermos aprovação ou ficar bem perante os demais, mas sim em deixarmos de ser uma espécie de autómatos humanos, instrumentalizados e subservientes, incapazes de pensar, criticar e tomar posição por nós mesmos perante um conjunto de valores e finalidades racionalmente defendidos e assumidos. Actuar com base nesta consciência significa ultrapassar a esfera do individual em prol do colectivo, significa compatibilizar interesses diversos e contribuir para a realização de todos; significa, em última instância, tornar inteligível a vivência humana pessoal e colectiva uma vez que é “a capacidade de equilibrar impulsos concorrentes que nos torna verdadeiramente humanos” (Lennik & Kiel, 2009, p. 65).

Não sendo aceitável nem sustentável, na cultura contemporânea, a prevalência de quaisquer formas de egocentrismo, narcisismo e relativismo brando, geradores de patamares significativos de ausência de sentido e sentimentos de destruição, torna-se inadiável a tomada de consciência de que se está, na actualidade, perante “uma representação dos seres humanos em que estes se encontram ante duas vias possíveis: a opção pela autocriação, e as formas fáceis da desistência, do deixar-se ir na corrente, do conformismo com a multidão e por aí adiante” (Taylor, 2009, p. 52).

Balizar a acção humana segundo critérios de inteligibilidade e horizontes de sentido indagados e assumidos de modo autónomo e criativo será certamente um recurso válido para que se dilacere a insistência nas formas impostas e resignadas de ser e actuar. Pelo que, permitir a instrumentalização significa perder a capacidade de ouvir a voz interior e o contacto consigo mesmo, significa perder a capacidade de definição e realização em diálogo (Taylor, 2009); significa, em última instância, perder a capacidade de se tornar um ser moral capaz de “ver o mundo através do olhar do outro (ou escutar o mundo através do seu choro!)” (Lennik & Kiel, 2009, p. 55).

A ética enquanto resultado de uma vida humana, biográfica, dialéctica⁶, que se efectiva na acção e pela acção mediante processos relacionais de alteridade⁷ (Teixeira, 2009), compreende assim a identidade singular; ou seja, aquilo que se é e que se pode vir a ser na relação com a diversidade mediante o binómio de *ser e dever-ser*. Neste sentido, a ética constitui o desafio urgente e necessário para a efectivação do Homem enquanto *ser-mais* (Teixeira, 2009), demanda subjacente ao presente trabalho investigativo.

4. Acção ética e socialmente responsável – para um novo compromisso organizacional

Neste momento já sabemos que nenhuma vida boa pode prescindir das coisas (...), mas menos ainda pode dispensar as pessoas.

Savater

A vida humana, contemporânea, é inequivocamente vida organizacional uma vez que o Homem, desde que nasce até que morre, encontra-se inevitavelmente mergulhado em organizações. Este facto, contribuindo para que a sociedade em que vivemos seja apelidada de sociedade de organizações, constitui, segundo Peter Drucker, *um dos fenómenos mais marcantes do século XX*. Contudo, ao falar de organizações, convém ter presente que se trata de um conceito revestido de complexidade significativa uma vez que, no dizer de Costa (1996), este é um conceito que:

(...) assume conotações diferenciadas em função das perspectivas organizacionais que lhe dão corpo, já que estamos em presença de um campo de investigação plurifacetado, constituído por modelos teóricos (teorias organizacionais) que enformam os diversos posicionamentos, encontrando-se, por isso, cada definição de organização vinculada aos pressupostos teóricos dos seus proponentes. (p.12)

Neste sentido, para Etzioni (1984) “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objectivos específicos” (p. 3), para Giddens (2004) a “organização é um grupo amplo de

⁶ Termo filosófico que, em sentido lato, expressa uma “interacção dinâmica e fecunda entre elementos opostos, quer se trate de factos ou de pensamentos” (Clément, Demonque, Hanse-Love & Kahn, 1994, p. 97).

⁷ Termo filosófico, entendido em sentido restrito, como “qualidade essencial do outro, ou ainda diferença característica de ser outro (particularmente outro em relação a mim)” (Clément *et al.*, 1994, p. 19).

peçoas, estruturado em linhas impessoais e constituído para se alcançarem objectivos específicos” (p. 348) e para Morin (1987):

a organização é a disposição de relações entre componentes ou indivíduos, que produz uma unidade complexa ou sistema, dotada de qualidades desconhecidas ao nível dos componentes ou indivíduos. A organização liga, de modo inter-relacional, elementos, acontecimentos ou indivíduos diversos que, a partir daí, se tornam os componentes de um todo. Garante solidariedade e solidez relativa a estas ligações, e portanto assegura ao sistema uma certa possibilidade de duração apesar das perturbações aleatórias. Portanto, a organização: *transforma, produz, liga, mantém*. (p. 101)

Esta forma examinada de perceber as organizações como realidades complexas concorre para a consciência profunda de significado inerente à complexidade própria das realidades sociais uma vez que, como sublinham Pina, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2004):

- *as organizações são realidades multifacetadas;*
- *da existência dessas múltiplas facetas, decorre que nenhuma abordagem unitária é capaz de abarcar tamanha complexidade;*
- *para lidar com a complexidade são necessárias teorias que aceitem a diversidade e a interdependência, em vez de reduzirem tudo a uma simplicidade artificiosa e inconsequente;*
- *com vista a uma compreensão mais profunda da realidade organizacional, os gestores necessitam de múltiplas grelhas teóricas, as quais deverão ser aplicadas aos diversos fenómenos organizacionais;*
- *por serem muitas coisas ao mesmo tempo sem nunca deixarem de ser uma só coisa, as organizações podem ser entendidas como uma amálgama ou uma mistura de acontecimentos e interpretações parcialmente dependentes das características e interesses do observador.* (p. 13)

A organização como amálgama é, segundo os autores, a metáfora que permite compreender as organizações como realidades complexas pois “ (...) as múltiplas perspectivas se fundem e confundem num entrelaçado de objectividade e subjectividade, afecto e cognição, presente e passado, rotina e adaptação” (Pina *et al.*, 2004, p. 10). Esta visão das organizações, enquadrando-se na Teoria Geral dos Sistemas⁸, é reveladora de

⁸ A Teoria Geral dos Sistemas surge como reacção à especialização excessiva das ciências e à consequente fragmentação e compartimentação das esferas do saber. Esta teoria pressupõe o princípio da globalidade (um sistema funciona como um todo, não sendo simplesmente o resultado da soma dos seus elementos

que cada organização mantém características de funcionamento comuns a qualquer outro tipo de organização; porém, as especificidades de cada uma, a forma como cada organização promove a interação dos seus sistemas estruturais e funcionais tornam-nas diferentes de todas as outras e, por isso mesmo, únicas. Daí serem consideradas sistemas unos e múltiplos, mas também unos e diversos (Zorrinho, Serrano & Lacerda, 2010, p. 24).

Ao serem constituídas por pessoas, as organizações representam um meio pelo qual determinados objectivos podem ser atingidos; ou seja, cumprem finalidades que o indivíduo, isoladamente, não pode alcançar. Este facto faz com que as organizações do século XXI tenham de ser encaradas, obrigatoriamente, como sistemas complexos detentores de uma cultura de caos organizado, potenciadora de níveis elevados de criatividade nos seus *stakeholders*, segundo princípios da gestão por valores (Dolan & Garcia, 2006).

Esta constatação teórica, cada vez mais alargada, tem conduzido a entendimentos de que a gestão própria das organizações pós-modernas não será alcançada de forma eficaz recorrendo à autoridade, imposição e obrigação em alcançar objectivos rígidos (Dolan & Garcia, 2006), mas sim através da participação, flexibilidade, iniciativa, abertura à mudança, adesão a valores e implicação num grupo ou comunidade que partilha os mesmos ideais. Valoriza-se o indivíduo como um todo, a sua motivação, implicação e realização no trabalho, valoriza-se o seu potencial criativo, imaginativo e inovador na melhoria das *performances* e, ainda, o relacionamento e coesão que estabelece com os seus pares.

Nesta sequência, Lipovetsky (2010), sublinha que contrariamente à empresa moderna caracterizada como anónima, disciplinar, tecnocrática e mecanicista, “a empresa pós-moderna quer-se portadora de sentido e de valor” (p. 280). Esta visão organizacional direccionada e focalizada na vertente antropológica traduz uma mudança de paradigma ao nível das culturas organizacionais que, deixando de ser tradicionais (de controlo), se

constitutivos), organização (propriedade-chave sem o qual se origina o caos, a desagregação do sistema) e abertura (existe um intercâmbio entre um sistema e o meio em que se encontra inserido, também ele constituído por outros sistemas, onde vai buscar energias necessárias à sua permanência).

assumem como inovadoras (de desenvolvimento) em função da significação atribuída aos valores.

Quadro 3 - Significado de certos termos relativos a valores, quer sob a cultura antiga de controlo, quer sob a nova cultura de desenvolvimento

Valores	Século XX: cultura de controlo	Século XXI: cultura de aprendizagem e desenvolvimento
Controlo	Supervisão focada no controlo orientado para a correcção de desvios a partir de resultados antecipados. Os resultados são determinados pela gestão de topo. Estrutura hierárquica.	Os gestores encorajam a autonomia e responsabilidade dos colaboradores. O controlo é interligado por políticas e procedimentos que asseguram a qualidade, segurança, etc. Os resultados derivam de processos de participação que são inclusivos e que pretendem alcançar uma informação apropriada e precisa. Organizações com estruturas mais planas.
Apoio	Dizer o que acredita que os outros pretendem ouvir; aprovar ou agradecer; ajudar a esconder erros.	Ajudar os outros a verificar a eficácia no trabalho e aprender com os seus erros.
Integridade	Defender os seus próprios princípios, valores e crenças, não desistir.	Disposição aberta perante situações e pessoas com diferentes sistemas de crenças.
Respeito	Não questionar a razão das outras pessoas e, especificamente, das que se encontram em posições de autoridade.	Mostrar consideração pelos outros independentemente do “nível” organizacional e mostrar receptividade às suas opiniões, ideias, perspectivas, etc.
Autoconfiança	Demonstração de auto confiança através da persuasão e “vitória”. Admitir os erros é o mesmo que perder o status. A vaidade é uma forma de vida.	Demonstração de auto confiança e de aceitação de outras opiniões. Capacidade de admissão de erros e de aprender com os outros, independentemente da posição.

Dolan e Garcia (2006, p. 78)

Este reavivar dos valores e das preocupações éticas a nível pessoal e organizacional é um fenómeno que tem surgido com uma amplitude e significação tal que se constituiu, no mundo actual, como uma moda inédita, passando a constar obrigatoriamente de todos os cursos das *business schools* (Lipovetsky, 2010).

Refere Lipovetsky (2010) que, embora o início da reflexão acerca da ética e da sua relação com a sociedade e o mundo organizacional remonte aos Estados Unidos da América e à década de 70, tem sido no decurso dos últimos anos que o tema tem suscitado interesse e assumido posição quer nas políticas e gestão de imagem de muitas organizações, que fazem referência à ética e à responsabilidade social tanto na sua missão como nos seus códigos de ética, quer ao nível da comunidade científica que, para além das variadas pesquisas efectuadas, lhe tem dedicado variadíssimas conferências e publicado inúmeras revistas: *Business Ethics*, *European Review*, *Business Ethics Quarterly*, *Ethical Corporation* e *Journal of Business Ethics* (Rego, Cunha, Costa *et al.*, 2007).

A integração da ética em contexto organizacional e intelectual, traduzindo uma preocupação crescente e um cuidado cada vez mais evidente em torno das questões associadas à responsabilidade social, no dizer de Lipovetsky (2010), aparece sustentada na ideia de que é aí que reside o sucesso ou eficácia. Esta, é uma ideia igualmente sublinhada por Moggi e Burkhard (2004) para quem o factor de êxito de uma organização reside:

naqueles aspectos que não podem ser controlados ou apropriados pelos donos do capital, porque são propriedade da essência das pessoas como ideias, valores, símbolos, conhecimento e informações que circulam entre as pessoas e grupos, aquilo que não é controlável nem nunca será, aquele corpo subtil da empresa que é a sua identidade e espírito da empresa. (p.19)

Verifica-se uma crença generalizada na eficácia dos valores que, representando um projecto comum, têm de ser partilhados e assumidos, de forma solidária, por toda a cultura organizacional gerando implicação pessoal, adesão e sentido de responsabilidade colectiva.

A ética organizacional “não prescreve a abdicação da individualidade de cada um, [antes] afirma a equivalência das aspirações individuais e do êxito colectivo, a harmonia entre os interesses particulares e a competitividade” (Lipovetsky, 2010, p. 284). Ou seja, a ética organizacional promovendo a aceitação de valores comuns e a coesão de grupo permite a realização individual de cada colaborador que, sentindo autonomia para produzir e inovar mais, efectua um esforço de mobilização maior, designado por Lipovetsky (2010) como *forcing* produtivo, dedicando mais tempo ao trabalho que realiza e apostando na sua formação e no espírito de equipa. Esta modificação da atitude do colaborador na relação

que estabelece consigo próprio e com os outros, em termos práticos, traduz uma efectiva contribuição para a promoção da eficácia organizacional uma vez que “trabalhar de outra forma é também trabalhar mais” (Lipovetsky, 2010, p. 312).

Reflectindo as circunstâncias e exigências próprias de um tempo histórico, social, político, económico e educativo caracterizado por flutuações rápidas e profundas, a ética organizacional exige preocupação e compromisso com o ser humano, o seu sentir, as suas preocupações e aspirações, as suas acções e, sobretudo, as consequências futuras dessas mesmas acções. Neste sentido, a ética organizacional contemporânea, assumindo-se como ética do cuidado⁹ e do compromisso assente no princípio da responsabilidade¹⁰ (Lipovetsky, 2010), deve ambicionar, mais do que qualquer preocupação única e exclusiva com a eficácia, a procura do equilíbrio entre o pessoal e organizacional, entre o organizacional e o social; em suma, o equilíbrio que conduza ao Bem Comum¹¹. Esta é uma exigência que traduz a necessária mudança de paradigma inerente ao funcionamento das organizações actuais que, tendo a responsabilidade ética de fazer uma gestão equilibrada dos vários interesses dos *stakeholders*, têm de se comportar de acordo com as expectativas destes (Rego, Cunha, Costa *et al.*, 2007).

Alinhar crenças e valores em termos individuais e organizacionais impõe-se como condição imprescindível para que um colaborador realize com desempenho elevado o seu trabalho diário pois, como referem Dolan e Garcia (2006), “a sinergia entre crenças e valores individuais e as do empregador determina quer a sua vontade de fazer um bom trabalho como o orgulho em pertencer a uma organização bem sucedida” (p.20). Este é um aspecto revelador de que a característica fundamental de uma organização moralmente inteligente reside precisamente no facto de esta possuir uma “cultura permeada por valores dignos de defesa e cujos membros têm uma conduta alinhada com esses valores” (Lennick & Kiel, 2009, p.173).

⁹ Cuidado significa estabelecer uma relação amorosa investindo afecto com o mundo e com as pessoas, compreendendo e valorizando todas as suas expressões de forma efectiva e profunda (Boff, 2000).

¹⁰ Para Savater (1997), “responsabilidade é saber que cada um dos meus actos me vai constituindo, me vai definindo, me vai inventando” (p. 81) e segundo Le Senne (1967) “o campo da responsabilidade mede exactamente o alcance do eu” (p. 614).

¹¹ O Bem Comum, entendido no plano humanístico é, segundo Boff (2003), “o reconhecimento, o respeito e a convivência” (p. 65). É o bem próprio que as pessoas participam e promovem no seio de uma dada comunidade ou sociedade, pelo que cada sociedade tem o seu próprio bem comum - o fim visado por todos.

Viabilizar tal situação só assume contornos de possibilidade se se verificar cumulativamente, por parte da organização, a explicitação clara e inequívoca, a todas as suas pessoas, da sua missão, visão e valores e toda uma acção coerente com esses mesmos valores. Esta postura, reveladora de integridade e alinhamento ético em termos organizacionais, para além de promover sentimentos de lealdade e confiança nos colaboradores é, normalmente, acompanhada de um acréscimo do reconhecimento social com repercussões significativas na melhoria da competitividade e progresso da organização. Este é um facto confirmado por Rego, Cunha, Costa *et al.* (2007) que reiteram a evidência de certas organizações revelarem um efectivo progresso na sequência da sua acutilância ética, assim como o fracasso de muitas outras que, tendo sido já organizações de sucesso, devido à ausência no seu contexto de formas de agir éticas ou inobservância de algumas das suas regras, deixaram de o ser.

A este respeito, Lipovetsky (2010) alerta para o risco eminente de a ética poder vir a ser usada, em contexto organizacional, como mera operação de *lifting*, camuflando estilos inflectidos e travestidos de autoritarismo e individualismo e escondendo certas formas perversas de manipulação dos trabalhadores. Sendo esta uma potencial tendência decorrente da associação, em contexto organizacional, da ética aos conceitos de eficácia e competitividade que são, actualmente, utilizados de forma livre e sedutora, para o autor a ética deve ser utilizada sim mas como “parâmetro constitutivo dos novos métodos de organização do trabalho” (p. 305). Estes exigem compreensão nos relacionamentos, sensibilidade perante a subjectividade, compromisso para com a pessoa e a sua dignidade; em suma, respeito pela existência humana e por todas as dimensões que ela comporta.

Defendendo que, hodiernamente, quem assume o comando de uma organização tem de ser sensível à complexidade do factor humano, às suas necessidades de bem-estar, qualidade de vida e aos relacionamentos saudáveis consigo próprio, com os outros e com o trabalho, Lipovetsky (2010) afirma que “da mesma forma que os indivíduos voltam a descobrir os encantos do sagrado e da tradição, também no mundo dos negócios espreita a «espiritualidade», a personalidade e a moral” (p. 280). Esta é uma ideia patente em autores como Moggi e Burkhard (2004) que afirmam que “a cada dia que passa as organizações se parecem mais com seres humanos em todos os seus aspectos” (p. 16), uma vez que:

assim como o ser humano tem um corpo físico, um corpo vital que lhe dá vida, um corpo emocional que lhe permite viver os sentimentos e uma individualidade, composta por seus valores e pensamentos, a empresa também reproduz em sua essência esse arquétipo, pois ela também é portadora de um corpo físico composto por máquinas, instalações, etc, por um corpo vital composto por seus processos produtivos e administrativos, por um corpo emocional composto por tudo aquilo que acontece entre as pessoas no seu dia-a-dia e por uma identidade, que é composta por sua cultura, seus valores, sua biografia, etc. (...) Neste sentido, as organizações, formadas basicamente por indivíduos, são, também, entidades vivas, portanto, espirituais, com pensamentos, sentimentos e vontades, e, como as pessoas, têm possibilidade de crescer, desenvolver-se, transformar-se e realizar seus potenciais, como entidades vivas que são. (p.17)

Ora, tal como acontece na vida em sociedade onde a origem do comportamento social reside nos valores que traduzem aquilo que a sociedade valoriza ou entende por bem e que se assumem como guias do agir social, igualmente, no mundo organizacional, a adaptação dos sujeitos é realizada através da partilha de normas, modelos de conduta e valores que, promovendo sentimentos de pertença e coesão, traduzem a designada identidade organizacional.

Constituindo-se como referências da acção, pensamento e sentimento próprio de cada cultura organizacional, os valores, enquanto elementos de ordem ideal e espiritual, contribuem para a construção das representações sociais e organizacionais que, assumindo expressão em códigos de leitura da realidade social e organizacional reflectem a satisfação das necessidades da colectividade. Desta forma, Dolan e Garcia (2006) referem que a capacidade de “*auto-organização* irá derivar da forma como os seus membros aceitam um conjunto partilhado de valores (...) de autonomia, responsabilidade, independência, inovação, criatividade e pró-actividade” (p. 209) e Zorrinho *et al.* (2010), sublinham que:

o desenvolvimento das capacidades de auto-organização de uma empresa passa por um trabalho em profundidade sobre as representações dos diferentes «actores». Alterando as representações e as finalidades da empresa, os seres humanos modificam os actos quotidianos sobre os quais constroem a empresa e, deste modo, mudam a própria empresa. Ao proceder desta forma, os próprios intervenientes no processo também mudam, fechando assim o anel da auto-organização. (p.45)

Admitir a ausência de formas de comportamento padronizadas seria admitir a impossibilidade de uma vivência social e organizacional, daí que Lennick e Kiel (2009), na sequência dos seus estudos mais recentes, sublinhem a importância da ética em contexto organizacional e refiram que “os valores comuns, baseados em princípios universais, podem ser o elemento de coesão de uma mão-de-obra global diversificada” (p.194). Lipovetsky (2010) acrescenta que a ética organizacional, traduzindo os princípios

rigorosos que expressam a identidade própria da organização e aquilo que a impulsiona, traduz um processo construtivo que “resulta de uma deliberação e de uma intervenção explícitas que têm como fundo um conjunto de valores comuns recebidos” (p. 288).

Os valores ao espelhar a moral da organização funcionam como elementos reguladores das relações convencionais que visam integrar, com maior ou menor eficácia, os diversos membros dessa comunidade organizacional, devendo, por esse facto, ser entendidos como uma consciência moral que alerta quer para as consequências que as acções individuais da cada membro têm nos outros quer para as consequências que essas mesmas acções individuais têm no funcionamento e *performance* da organização.

Este facto faz com que autores como Learned, Dooley e Katz (1989) justifiquem a pertinência da ética em contexto organizacional referindo que:

uma outra explicação para a tese segundo a qual a virtude acaba sempre por triunfar é a de que, quando um indivíduo actua com a certeza do carácter ético da sua posição, o seu pensamento e as suas energias ficam livres para se aplicarem na máxima produtividade e criatividade. Distintamente, quando sabe que está a actuar sem ética, um indivíduo tem necessidade de enveredar por subterfúgios esgotantes. Ademais, na violenta batalha da consciência, as suas energias são dispersas, a sua eficácia é diminuída, e as suas oportunidades de sucesso são destruídas. Por conseguinte, numa situação em que as capacidades básicas e os recursos tangíveis estão equilibrados, o indivíduo com um sentido da ética será invariavelmente mais produtivo do que aquele que escolheu prosseguir os seus objectivos de modo anti-ético. (p. 52)

À presença da ética em contexto organizacional subjazem, assim, energias e sentimentos de liberdade, criatividade e produtividade conducentes, nas suas pessoas, a estados de bem-estar e felicidade. Esta constatação leva Cortina (1994) a referir que as organizações da contemporaneidade têm como finalidade última promover a felicidade de cada uma das suas pessoas pois “felizes são as pessoas, não os colectivos” (p. 22). Refere a autora que mais do estabelecer regras e normativos de conduta importa definir, nas organizações, qual a sua finalidade e clarifica-la junto das suas pessoas. Este procedimento terá como consequência um fluir harmonioso das regras face às finalidades estabelecidas, incorporando toda a organização um mesmo espírito e uma mesma virtude¹².

¹² A virtude, segundo Aristóteles (1983), “é uma disposição para agir de uma forma deliberada, consistindo num meio relativo a nós, o qual é racionalmente determinado e como o determinaria o homem prudente” (1107a). A virtude, para o autor, é uma atitude do espírito que faz o homem bom porque eleva ao expoente máximo a função que lhe é própria, donde derivam acções igualmente boas.

5. Ética e deontologia nas organizações educativas – uma abordagem específica

A filosofia, os valores e as normas que estão na moda na sociedade exercem um importante impacto no mosaico formado pelas culturas, subculturas e contraculturas que coexistem no âmbito da escola.

Santos Guerra

Ética, moral e deontologia são três conceitos que, na actualidade singular e complexa, têm emergido com significante evidência num espaço e tempo histórico caracterizado de caos axiológico sendo perspectivados como parte significativa da resposta aos problemas e dilemas, variados e desconcertantes, de um contexto especificamente humano. Reflectir sobre tais conceitos, transporta-nos para a interioridade de um sentimento crescente e cada vez mais partilhado de que “temos de nos transformar em pessoas éticas, bem no sentido que postulava Aristóteles, quando, na sua *Ética a Nicómaco*, sentenciava: «Não filosofamos para saber o que seja a virtude, mas para nos tornarmos pessoas virtuosas»” (Boff, 2003, p. 101).

Encontrar uma matriz humana assente na valorização holística do conceito de pessoa com vista a dar forma à expressão de Ricouer de *visar o bem com e para os outros em instituições justas*, pressupõe o conseqüente aprofundar de competências éticas acompanhadas por um efectivo e não travestido rompimento com as regras e padrões de comportamento instrumentalizados e insensíveis à interpelação do outro. Esta constatação, indutora de raciocínios e reflexões cuidadas e focalizadas, faz-nos perceber que “a sociedade contemporânea tem na escola um lugar privilegiado para a concretização do ideal de humanidade construído em torno de valores da democracia, da justiça, da paz e da solidariedade” (Baptista, 2005, p.98).

Aliando esta ideia ao facto Guerra (2000) sublinhar que “a escola é uma instituição extremamente complexa” (p. 63), Lima (1998) considerar ser “difícil encontrar uma definição de organização que não seja aplicável à escola” (p.48), Fullan (2003) referir que “empresas e escolas têm muito em comum” (p. 57) e Costa (1996), por sua vez, defender que “a escola, enquanto organização, constitui, seguramente uma das áreas de reflexão do pensamento educacional que se tornou mais visível nos últimos tempos” (p. 7), torna-se pois inadiável reflectir sobre que representações da ética estão presentes no exercício da

liderança escolar uma vez que “frequentemente, os padrões éticos são contemplados em códigos deontológicos” (Rego, Cunha, Costa *et al.*, 2007, p. 77).

Tendo presente que “a deontologia corresponde, portanto, a uma moral estritamente profissional” (Baptista, 2005, p.24) que, no desempenho de uma dada profissão e em termos práticos, traduz o conjunto de valores de referência (*ethos*) assumidos em função de princípios morais considerados *a priori* como correctos, faz todo o sentido, na actual conjuntura onde se encontram mergulhadas as organizações educativas, reflectir sobre tais temáticas pois, concordando com Marinoff (2005), “o carácter inflexível da deontologia não admite facilmente a existência de zonas cinzentas” (p. 39).

Nesta sequência, e em contextos sociais tão incertos e flutuantes como os que caracterizam a contemporaneidade, a investigação que aqui se apresenta, gravitando em torno das representações que têm os líderes escolares acerca da ética e da espiritualidade, pretende, no contexto das organizações educativas, “descobrir os fios aparentemente invisíveis que tecem a realidade bem como a origem e motivo da sua direcção e movimento” (Guerra, 2002, p.102).

Parte-se da evidência teórica de que “a Escola é um microcosmos no qual se tece uma rede, visível, umas vezes, invisível, outras, de relações interpessoais que configuram o clima da instituição” (Guerra, 2002, p. 54), pelo que se torna evidente que tal rede de relações faz com que a organização educativa, espaço plural de actividade humana com diferentes significados e intensidades, se revele como contexto onde as dinâmicas relacionais múltiplas e diversas, espelhando os equilíbrios e desequilíbrios próprios do devir económico, político e social, se revistam de complexidade extrema.

Reflectir sobre realidades tão complexas, com implicações e significações tão determinantes na profissionalidade, formação e educação dos cidadãos, não constitui tarefa fácil. Porém, importa sublinhar que dada a problemática inerente ao estudo que aqui se propõe, contribuir para uma compreensão epistemológica mais alargada do funcionamento destas realidades constitui um compromisso investigativo e formativo que se pretende enriquecedor e de utilidade efectiva.

Sendo as organizações educativas espaços que, de acordo com o ponto 2, do artigo 1º, da Lei de Bases do Sistema Educativo Português (Lei nº 46/86, de 14 de Outubro) têm a finalidade educativa (*telos*) específica de promover “(...) uma permanente acção formativa orientada para favorecer o desenvolvimento global da personalidade, o progresso social e a democratização da sociedade” e, de acordo com o ponto e), do artigo 73º, da Constituição da República Portuguesa (Lei nº 1/2005, de 12 de Agosto), o dever de assegurar “(...) o desenvolvimento da personalidade e do espírito de tolerância, de compreensão mútua, de solidariedade e de responsabilidade, para o progresso social e para a articulação democrática na vida colectiva”, fácil é compreender que, de acordo com estes referencias teórico-políticos, toda a acção da instituição-escola gravita em torno de um espaço entrecruzado de acção colectiva, económica, política, social e pessoal que, suportando e legitimando as directrizes do campo do *dever* e do *dever-ser*, confinam a acção educativa à ética que se constitui, desta forma, como a pedra angular da função educadora e formadora da escola quer em termos pessoais quer em termos sociais.

Escola, educação e ética traduzem assim um sistema dialecticamente complementar que se assume como garante de aprendizagens com amplitude e significado, decorrentes da interacção recursiva existente entre os espaços educativo, social e pessoal. Neste contexto, enquadram-se as palavras de Guerra (2002) que refere a concepção das escolas como “instituições peculiares no âmbito de uma sociedade que as alberga e utiliza” (p. 100). Para o autor “a escola não culmina a sua tarefa numa visão tautológica, fechada sobre a sua própria essência e finalidade” (p.105), antes pelo contrário “a tarefa da escola ultrapassa os seus muros para alcançar a análise do social e instar a um compromisso com os problemas do mundo” (p.105).

Imersa numa sociedade caótica caracterizada pelo esbatimento de horizontes ético-morais, “ a compreensão e sentido da prática escolar, exige uma análise procedente da realidade social” (Guerra, 2002, p. 101). Esta constatação é indutora de inegáveis indícios de que, para que o empreendimento de tal demanda possa representar um contributo efectivo e significativo para a *remoralização da sociedade* (Cortina, 1994), as organizações educativas e as suas lideranças têm de perseguir e efectivar, em todo o seu esforço compreensivo e actuante, a cultura da autenticidade e da responsabilidade (Taylor, 2009).

Deste modo, as organizações educativas da actualidade para se legitimarem de forma justa e prudente perante a sociedade onde se encontram inseridas terão de orientar toda a sua racionalidade ética em torno de finalidades educativas centradas e investidas na formação e educação valorativa de consciências livres, responsáveis e com excelência de carácter, contrariando o pragmatismo dos números (Gómez, 2005), a valorização do prestígio e do poder que, conseqüentemente, são acompanhados da perda de sentido e empobrecimento da dimensão humana.

Se é verdade que hoje, a nível empresarial a questão reside em saber se esta actividade deve ou não pautar a sua acção pelos mesmos valores e padrões éticos inerentes à vivência social (Rego, Cunha, Costa *et al.*, 2007), no âmbito das organizações educativas a questão assume contornos mais complexos pois a escola, sendo um prolongamento da sociedade, importa e reproduz, em toda a sua acção, práticas éticas associadas a um dizer de forma constante o que está bem e o que está mal, o que merece castigo e recriminação ou recompensa e elogio.

Evidenciando em toda a sua extensão uma acção que se mostra impregnada de ética, as organizações educativas da actualidade devem procurar ser e estar centradas na formação para a vida e na educação para os valores, indicadores associados ao exercício responsável da cidadania e da profissionalidade e não à obtenção única e exclusiva de bens materiais e satisfação de interesses puramente pessoais.

Sabendo que “a escola e a acção educativa que nela se desenvolve devem ser inspiradas e orientadas por valores que se integrem no discurso de uma humanidade que procura a igualdade, a justiça e a paz de todos os seres humanos” (Guerra, 2002, p.103) somos, inequivocamente, remetidos para a compreensão de que a organização escola, tendo presente a essência da sua missão, só pode “ ser vivida, pensada e gerida como uma organização ética” (Baptista, 2005, p. 97).

Se há assim um espaço que, em contextos sociais tão confusos e pervertidos como os que caracterizam a actualidade, por excelência, na sua acção, deve primar pela autenticidade e coerência para com a(s) finalidade(s) a que se propõe, esse espaço só pode se a organização educativa, entendida como organização ética. Esta é, segundo Baptista (2005), “ aquela que assume inteiramente as exigências ligadas à necessidade de

construção de uma cultura de responsabilidade, individual e colectiva” (pp.99-100), pelo que, entendida enquanto espaço de desígnio e defesa dos valores éticos, estéticos e espirituais e espaço gerador e promotor de identidade, cultura, preservação e dignificação da pessoa humana e da vivência comunitária, a escola oferece e estabelece as bases necessárias para a (re)descoberta e (re)valorização de novas formas de ser, estar e se relacionar com o mundo e com os outros.

Caracterizada por uma dinâmica essencialmente humana, a escola, enquanto organização, comporta um património riquíssimo de sujeitos detentores, a nível pessoal e social, de uma consciência repleta de sentimentos, convicções, aspirações, necessidades e desejos que, enformando uma visão própria do mundo, traduzem uma forma singular de estar na vida. Assim entendida, cada organização educativa constitui uma realidade complexa, singular, depositária de uma personalidade própria, traduzindo os comportamentos dos seus membros (Brunet, 1992). Esta personalidade própria, constituindo o apelidado clima organizacional (Brunet,1992), expressa aquilo que Moggi e Burkhard (2004) designam de aspectos metafísicos, imateriais ou espirituais da organização e que, no entender de Brunet (1992), afectam a eficácia da escola.

Estas constatações induzem, na actualidade, as organizações educativas, percepcionadas na forma de todos os agentes educativos que nela operam, a terem de estar atentas e sensíveis ao emergir enriquecedor dos processos de intersubjectividade e de inovação autêntica que, implicando um (re)ordenar e (re)conceptualizar as formas de proceder e actuar, reclamam e desafiam o reavivar das competências éticas e espirituais. Tais competências, inseridas em contexto escolar, subjazem como competências globalizantes, integradoras, adaptativas, formadoras e formativas de um percurso permanente de desenvolvimento pessoal, social e profissional, bem como de toda uma acção que se pretende lúcida e eficaz.

Nesta sequência, e ao nível da sua *praxis*, os agentes educativos devem veicular nas suas acções a harmonia de um diálogo que exige coerência entre o pensado e o vivido, afirmando-se por isso como agentes éticos. Esta exigência decorre da consciencialização cada vez mais evidente de que só um actuar revestido de uma justa articulação entre princípios e normas éticas pode veicular e acentuar comportamentos de autenticidade,

marcadores constituintes de uma diferença no agir humano capaz de atrair olhares atentos e comprometimentos diversos.

Impõe-se, desta forma, que os estudos sobre as organizações educativas deixem de privilegiar apenas os seus aspectos formais e previsíveis (nomotéticos e comuns em todas as organizações educativas), que recorrendo a modelos experimentais têm como consequência a fragmentação da unidade do todo, e se passe a acentuar a sua relação com os aspectos informais, imprevisíveis e idiossincráticos (ideográficos e irrepetíveis em cada organização educativa), pois a organização e o seu funcionamento pressupõem uma análise baseada na dimensão ética que indubitavelmente implicam (Schlemenson, 1990).

Procurando obter tributos epistemológicos que atribuam compreensibilidade à dialéctica existente entre as inúmeras significações e interações em contexto escolar e às suas ricas porque diversas manifestações, evidencia-se o recurso à Filosofia, Sociologia e Psicologia que, confinadas às suas áreas de estudo, representam um valioso contributo para a interpretação, compreensão e explicação de realidades de sentido tão complexas. Recorrendo às palavras de Guerra (2002), importa ter presente que “tudo fala dentro da organização. Faz falta escutar e, em seguida, passar o que se ouve pelo crivo do significado. Nada é neutro, tudo está carregado de força, de intenção e de valor” (p. 9).

Por tudo isto, reitera-se a importância de se estudar a ética no contexto das organizações educativas que, sendo unidades de acção, formação e mudança educativa, têm a potencialidade de gerar sentido e significado nas suas comunidades e, conseqüentemente, na própria realidade social. A consciência deste facto por parte dos líderes escolares assume-se de capital importância pois estes devem constituir-se como parte integrante do caminho para o avanço e não um obstáculo para o progresso (Guerra, 2002).

6. Nota conclusiva

Na sociedade contemporânea, a consciência colectiva, aguda, de que se está perante a prevalência de um sistema de valores assumidos de forma acrítica e permissores de formas instrumentalizadas, abusivas e pervertidas de pensar e actuar, atira o homem para o efectivo decréscimo da participação cívica e desvinculação do sentido inerente à sua

condição humana, projectando-o para o conseqüente (re)pensar e (re)valorizar a questão da ética. Entendida enquanto saber prático e dimensão interdisciplinar, dialógica e comprometida com o mundo da vida, a ética permite ao homem orientar e encher de significado a sociedade global, evidenciando-se como resposta que “tem de estar preparada não com palavras, nem sequer com meditação, mas com uma conduta e uma actuação rectas”(Frankl, 1988, p.78).

Neste sentido e tendo por base a expressão utilizada, já na Grécia Antiga, por Aristóteles de que *o homem quando guiado pela ética, é o melhor dos animais; quando sem ela, é o pior de todos*, forçoso é reconhecer que esta premissa contém em si mesma a incumbência de uma exigência que nos está destinada a nós enquanto seres humanos, habitantes deste espaço e tempo globalizado e que, temos de ser nós, pessoas que vivenciamos esta vida, que temos de saber que “em última instância, viver significa assumir a responsabilidade por encontrar a resposta correcta para os problemas que a vida nos coloca e cumprir as tarefas que a vida exige continuamente a cada indivíduo” (Frankl, 1988, p.78).

Esta constatação pulveriza a contemporaneidade, marcada pelo vazio axiológico e da coesão social, de tentativas de recuperação da noção Aristotélica de virtude necessária para que a acção moral esteja sempre presente nas actividades práticas diversas do individuo em sociedade e para que esse exercício tenha como resultado a constituição de uma identidade temporal resultante da interacção com os outros em instituições justas. Como refere Macintyre (1985) “uma virtude é uma qualidade humana adquirida cuja posse e exercício tende a permitir-nos atingir os bens que são internos às práticas e cuja ausência nos impede efectivamente de aceder a esses bens” (p. 191).

Não existindo sociedade sem instituições que estabilizem as actividades humanas mediante o estabelecimento de normas e, sendo a instituição escolar a instituição que reflectindo a desorientação e desordem próprias da sociedade actual, por excelência, tem a finalidade de promover “o acesso de todos à liberdade, ao domínio de si e à cultura” (Clemente *et al.*, 1997, p. 201) mediante a difusão e conjugação de saberes, de informação e formação de consciências que se pretendem cívicas, autónomas, críticas, inventivas e interventivas, impõe-se reflectir sobre a acção e finalidades destas

organizações por forma a se alcançar as respostas acertadas para os problemas que afligem a contemporaneidade, contribuindo de forma efectiva para o combate e inversão da profunda crise normativa e axiológica em que se encontra inserida a humanidade e que, em termos organizacionais, se assume como propensão acentuada para o resvalar na alienação e rigidez burocrática.

CAPÍTULO II
Espiritualidade no contexto organizacional

1. Nota Introdutória

Foram libertadas forças sociais totalmente novas e a corrente de mudança é tão acelerada que influencia o nosso sentido do tempo, revoluciona o ritmo de vida quotidiana e afecta até o modo como “sentimos” o mundo à nossa volta. Já não “sentimos” a vida como os nossos antepassados, e essa é a diferença fundamental (...).

Alvin Toffler

Organizar o trabalho foi desde sempre uma necessidade inerente ao processo de evolução e complexificação da realidade humana. Um olhar retrospectivo, em termos históricos, permite-nos constatar que as questões relacionadas com o trabalho foram sendo alvo de valorização singular e diversa por parte das diversas culturas. Se tempos houve em que o trabalho era percebido como uma espécie de condenação imposta à humanidade decorrente de alguma falta cometida e, principalmente o trabalho manual, era entendido como algo indigno de pessoas livres e por isso mesmo destinado a escravos, com o passar dos anos o trabalho foi sendo considerado, de forma lenta mas progressiva, como algo de positivo uma vez que este se assumia como forma de expressão e realização do homem enquanto ser activo e criador.

Se durante um tempo histórico, e por influência do Cristianismo, se assistiu a uma valorização teórica e espiritual do trabalho, que nem sempre teve o seu correspondente em termos de valorização prática, com o Renascimento assiste-se a uma inversão desta tendência passando-se a valorizar já não a vida contemplativa ou teórica mas sim a vida activa de transformação da natureza. Esta inversão, em termos europeus, aparece como resultado da cultura moderna caracterizada por uma nova ordem científica e técnica acompanhada de uma valorização das potencialidades criadoras do homem, sendo o trabalho entendido como forma privilegiada de criação de riqueza e aumento da propriedade.

Nesta fase, assiste-se a uma transformação decisiva nas condições de trabalho e na sua concepção sendo que o trabalho artesanal vai sendo progressivamente alterado pelo trabalho industrial com a consequente exploração do trabalho e do trabalhador, que é

visto como uma máquina, com vista à obtenção do maior lucro possível. Esta situação contribuiu para evidenciar a necessidade de uma administração racional e científica que originou o aparecimento das primeiras teorias da administração das organizações. Nos Estados Unidos da América a teoria da administração científica de Taylor preocupou-se com o aumento da produtividade e com a redução dos custos de produção, defendendo uma organização científica do trabalho e, em França, a teoria clássica da administração de Fayol criou uma ciência da administração propondo princípios básicos que pudessem ser aplicados na gestão de qualquer empresa.

As organizações concebidas deste modo, originaram formas de humilhação, alienação e degradação do trabalho sublinhadas por muitos pensadores do século XIX (e.g. M. Scheler e M. Heidegger) que, fruto de uma efectiva consciência crítica, procuraram acentuar, para além da dimensão económica, a dimensão social e antropológica do trabalho e de toda a actividade humana em geral. Daí que o trabalho seja assumido como forma de mediação do homem com a natureza (uma vez que é desta que lhe advêm os bens necessários para a sua sobrevivência), com a sociedade (porque o homem é ser aí, lançado no mundo, com os outros, os seus semelhantes com quem vive e se relaciona) e com ele próprio (é na relação com o natural e o social que o homem realiza a sua humanidade). O trabalho evidencia, deste modo, uma objectivação humana uma vez que o Homem se contempla e se reconhece naquilo que faz, ou seja, no mundo por si criado em termos históricos.

A actualidade globalizada e complexa tem provocado alterações significativas no mundo do trabalho, apontando para a necessidade de se conceberem novas formas mais enriquecidas que “acabem com a rigidez tecnocrática e mutiladora do potencial dos homens” (Lipovetsky, 2010, p. 306), contemplando, ao invés, os sonhos, desejos, crenças, valores e aspirações de cada pessoa, vista como um todo que engloba as perspectivas micro e macro, objectiva subjectiva, física e metafísica.

Assiste-se a momentos de vitalidade e de criatividade na história ocidental das organizações que (re)descobrem as potencialidades complexas da valorização espiritual de trabalho em termos práticos. Eliminam-se práticas humilhantes, alienantes e formas exuberantes de poder, coerção, egoísmo e individualismo próprios de estruturas

organizacionais rígidas e burocráticas e liberta-se a visão holística ou global em termos pessoais e organizacionais. O Homem passa a ser compreendido em termos de exterioridade (corpo), interioridade (mente) e profundidade (espírito) (Boff, 2002) e o trabalho passa a ser percebido como “uma aventura pessoal, uma paixão, um espaço de autonomia e de expressão do «eu»” (Lipovetsky, 2010, p. 311).

2. Espiritualidade – conceito emergente

Resgatamos a alta relevância da espiritualidade nos dias actuais, marcados pelo modo secular de ver o mundo e pela redescoberta da complexidade misteriosa da subjectividade humana. A singularidade do nosso tempo reside no fato de que a espiritualidade vem sendo descoberta como dimensão profunda do humano, como o momento necessário para o desabrochar pleno de nossa individuação e como espaço de paz no meio dos conflitos e desolações sociais e existenciais.

Leonardo Boff

Num tempo de crise de valores e de sentido da vida em que “a humanidade e o próprio ser humano estão passando por um limiar no seu processo de desenvolvimento emocional, mental e espiritual” (Moggi & Burkhard, 2004, p. 15), o indivíduo volta a estar no centro da reflexão científica uma vez que é ele que age sobre o mundo e tem capacidade criativa para o transformar e, simultaneamente, se transformar. Esta (re)tomada de consciência do Homem como fonte do conhecimento e factor crítico de mudança tem suscitado o (re)interesse dos investigadores e estudiosos que o olham de forma holística, como um “tu és isso tudo” (Boff, 2002) composto por corpo e espírito. Nesta medida, estamos perante uma nova visão antropológica em que o *eu* fragmentado, individualista e auto-suficiente do cartesianismo dá lugar ao eu dialógico, comunitário e humanístico.

Nesta senda, surgem os recentes estudos científicos levados a cabo por Damásio (2010) que nos diz que “quando olhamos para a fusão entre o tronco e o cérebro, parece-nos que temos indicadores de que aí se passa qualquer coisa de especial” (p. 22). Essa coisa de especial é, segundo o autor, o *eu* que conhece, autobiográfico, que tem uma história, que é protagonista dessa narrativa, que conhece o que se está a passar e consegue sentir e perspectivar o que ainda não se passou, o futuro.

Este *eu* que conhece, que diz e se diz, é interioridade e subjectividade sendo, por isso mesmo, revestido de determinações metafísicas tais como valores imperecíveis, imortais, de ordem espiritual. Este *eu* é a *respiração/inspiração* (Marques, Dhiman & King, 2005) originária da palavra latina *spiritus* que nos dá vida. Ou seja, é vida a partir do espírito (Boff, 2002; Grün, 2008) e o espírito, na expressão de Teilhard de Chardin, é a *força que desabrochou no poder de pensar*.

Entendida desta forma, a espiritualidade é “uma questão que acompanha a evolução do ser humano desde o seu início” (Moggi & Burkhard, 2004, p. 15), surgindo em oposição ao material e, em termos originários, dizendo respeito às questões do intelecto, da alma. Esta compreensão do conceito coincide com a definição apresentada no *Oxford English Dictionary* onde a espiritualidade é remetida para os assuntos do espírito em oposição aos assuntos materiais (Brown, 2003).

Em termos investigativos, esta temática tem cativado o interesse de inúmeros investigadores que, mediante o recurso a diversas palavras temáticas, a têm descrito como:

Quadro 4 – Significados de espiritualidade

Tema	Descritores	Fonte
Jornada	Busca de sentido; busca; jornada pessoal, a busca pela maior desenvolvimento, a busca pela verdade, redescobrimo a si mesmo; busca espiritual é um processo dinâmico, onde as pessoas propositadamente buscam descobrir a sua força superior ou ser; jornada interior; busca por território desconhecido; processo pessoal ocorrendo ao longo do tempo; transformação interior; despertar, transição, recuperação, noite escura, madrugada	Ashmos & Duchon, 2000, p. 135; Benefiel, 2005, p. 733; Bolman & Deal, 2001, pp. 30, 31; Delbecq, 1999, p. 345; Fry, 2003, p. 705; Gull & Doh, 2004, p. 130; Longbotham & Lee, 2007, p. 236; Melina, 2007, p.433; Vaill, 1996, p.180; Vaill, 1998, p.178
Experiência	Sensação do sagrado do momento; Processo de diálogo com os outros; a experiência interior de um sentimento do além, a experiência interior; certos estados fenomenológicos; enriquecimento, a experiência de transcendência, transformação,	Ashmos & Duchon, 2000, p. 135; Conger, 1994, p. 10; Delbecq, 1999, p. 345; Gardner, 2000, p. 29; Gull & Doh, 2004, p. 134; Klenke, 2005, p. 169; Krahnke, Giacalone, & Jurkiewicz,

	renovação, transcendência, comunhão com o divino, a experiência da descoberta	2003, p. 397; Lewis & Geroy, 2000, p. 684; Melina, 2007, p. 433; Vaill, 1996, p. 180
Força de Vida	Vital, força energizante ou princípio; poder superior ou divindade, Deus, sensação de transcendência, o transcendente, abraçando todos, algo maior que si mesmo; mistério transcendente; relação com um poder maior, o poder supremo, um ser, uma força, que governa o universo inteiro, a crença em transcendente, uma dimensão além do eu	Banks & Ledbetter, 2004, p. 63; Bolman & Deal, 2001, p. 9; Conger, 1994, p. 10; Delbecq, 1999, p. 345; Fairholm, 2011, pp. 196; 197; Fleming, 2007, pp. 167, 168; Fry, 2003, p. 705; Howard, 2002, p. 232; Longbothom & Lee, 2007, p. 236; Martsolf & Mickley, 1998, p. 294; Mitroff & Denton, 1999, p. 22; Singh-Sengupta, 2007, p. 13; Vaill, 1996, p. 180
Ligação	Pertencer; sentimento de pertença; visão de uma ordem e um sistema moral, que se situa fora de nossa existência material, ligado a uma realidade superior; coerência com a existência humana; sentir-se ligado; senso de ligação; sentimento de pertença a um grande conjunto, o espírito que cada um de nós é; padrão de eventos; força colectiva, ligada a outros; sensação de estar ligado; a ordem invisível das coisas; algo sagrado na existência; tudo está interligado; sacralidade de tudo; ligação com o eu, os outros, Deus, maior potência e o ambiente	Ashmos & Duchon, 2000, p. 135; Burack, 1999, p. 280; Delbecq, 1999, p. 345; Fairholm, 2011, p. 196; Gull & Doh, 2004, p. 130; Howard, 2002, p. 231; Klenke, 2005, p. 169; Krahnke, Giacalone, & Jurkiewicz, 2003, p. 397; Krishnakumar & Neck, 2002, pp. 154, 156; Longbothom & Lee, 2007, p. 236; Martsolf & Mickley, 1998, p. 294; Mitroff & Denton, 1999, pp. 22, 24; Senge, 1990, pp. 141, 142; Singh-Sengupta, 2007, pp. 11, 13; Vaill, 1998, p. 28
Identidade	Essência de quem somos; define o interior incluindo o físico e o intelectual; núcleo do eu energizado, o que nos torna humanos; pessoa interior ou ser, alma ou espírito; "totalmente empenhado", força animadora; essência imaterial; sentido base da identidade; significado do trabalho e da vida, afecta o modo como a pessoa se vê; seres espirituais; integral de quem você é, sobre a identidade, um desdobramento da vida que exige reflexão, um sentimento de que se é e como se sabe	Ashmos & Duchon, 2000, p. 135; Banks & Ledbetter, 2004, p. 63; Benefiel, 2005, p. 9; Bolman & Deal, 2003, p. 396; Fairholm, 2011, pp. 196; 197; Gull & Doh, 2004, p. 130; Lips-Wiersma & Mills, 2002, p. 183; Longbotham & Lee, 2007, p. 236; Martsolf & Mickley, 1998, p. 294; Mitroff & Denton, 1999, p.5

Totalidade	Vida e trabalho; integração; totalidade	Benefiel, 2005, p. 49; Fairholm, 2011, p. 196; Kourie, 2006, p. 26; Melina, 2007, p. 433; Mitroff & Denton, 1999, p. xv
Significado / Finalidade	Dá sentido; define o significado; fonte do princípio de sentido; vivendo em profundidade, significado, propósito; um sentido de contribuição para a comunidade, senso de propósito, há um propósito para tudo e todos	Banks & Ledbetter, 2004, p. 63; Bolman & Deal, 2001, p. 6; Fairholm, 2011, p. 196; Klenke, 2005, p. 169; Kourie, 2006, p. 23; Martsof & Mickley, 1998, p. 294; Mitroff & Denton, 1999, pp. 22, 24; Senge, 1990, pp. 141, 142; Vaill, 1996, p. 180
Auto-consciência	Domínio Pessoal; anseio de desenvolvimento pessoal e evolução, consciência, auto domínio	Athreya, 2007, p. 41; Benefiel, 2005, p. 9; Fleming, 2007, pp. 167, 168; Senge, 1990, pp. 141, 142
Sentimentos ou qualidades	"valores supremos"; valores fundamentais Sentimentos: harmonia, amor, confiança, trabalhando em parceria para um fim comum, serviço, valor que diz respeito inerente a todas as coisas, integridade, autenticidade, veracidade, compaixão, alegria, segurança, integridade, esperança, temor, na presença do transcendente; paz interior, calma, optimismo, convicção, coragem Qualidades: essencialidade, preocupação, manejo, profundamente inquisitivo; bondade, comunicação, exemplar, visão	Banks & Ledbetter, 2004, p. 63; Bolman & Deal, 2001, p. 6; Fairholm, 2011, p. 196; Fleming, 2007, pp. 167, 168; Gull & Doh, 2004, p. 130; Klenke, 2005, p. 169; Kourie, 2006, p. 23; Krahnke, Giacalone, & Jurkiewicz, 2003, p. 397; Longbothom & Lee, 2007, p. 236; Melina, 2007, p. 433; Mitroff & Denton, 1999, pp. 22, 24; Senge, 1990, pp. 141, 142; Winston, 2007, p. 49
Fé/Certeza	Fonte da segurança num mundo incerto; confiança profunda sobre quem somos, aquilo que nos preocupa, e aquilo em que acreditamos; significado em coisas quotidianas; espiritualmente fundamentada, a fé e a força de vontade	Autry, 1998, pp. 312, 313; Bolman & Deal, 2003, p. 396; Fairholm, 2011, p. 197; Mitroff & Denton, 1999, p. 26; Pruzan & Polit, 2007, pp. 159, 160
Acção	Motiva acção individual; permite a acção humana; permite que as pessoas transcendam o seu eu normal; uma decisão de procurar mais além; tentativa de harmonizar com o além, a perspectiva espiritual, constitui o contexto para a acção do mundo, afecta o modo como se	Banks & Ledbetter, 2004, p. 63; Fairholm, 2011, pp. 196; 197; Fry, 2003, p. 705; Lewis & Geroy, 2000, p. 684; Mitroff & Denton, 1999; Pruzan & Polit, 2007, pp.

	opera no mundo; perspectiva espiritual constitui um contexto para a acção; acções de uma pessoa e os efeitos dessas acções sobre os outros	159, 160
--	--	----------

Crumpton (2011, pp. 2-4)

Este (re)pulsar da espiritualidade é demonstrativo de que no mundo actual as questões místicas, apesar de toda as dinâmicas introduzidas pela corrente do pensamento existencialista¹³, persistem nas vivências e experiências humanas e, como tal, nos ambientes culturais e organizacionais uma vez que “é próprio do ser humano experimentar sua profundidade” (Boff, 2002, p. 57). Esta evidência, num mundo caótico, competitivo e agressivo, reveste-se de extrema importância para a sociedade actual e, em especial, para as organizações educativas que, tendo a seu cargo finalidades educativas e formativas, têm responsabilidades acrescidas no auxiliar a desconstruir o princípio de autodestruição gerado pelas últimas gerações (Boff, 2002). Como nos alerta Lorenz (1979):

quando um jovem perde a herança espiritual da cultura em que se formou e não encontra nenhum substituto no imaterial, vê-se diante da impossibilidade de identificar-se com algo ou com alguém, passa a ser literalmente um zero à esquerda, uma nulidade, como se constata hoje no desesperado vazio de muitos semblantes juvenis. Quem perdeu a herança espiritual da cultura é verdadeiramente deserdado. Não nos surpreendamos, pois, de que ele busque um último apoio na couraça anímica de recalcitrante autismo que o transforma em adversário da sociedade. (pp. 224-225)

Vivemos assim num mundo em que a espiritualidade cada vez mais se assume como o metrónomo deste espaço e tempo, fixando os princípios e os valores necessários à eficaz orientação pessoal, social e organizacional na persecução do Bem Comum, pois “o caminho espiritual desenvolve sempre a capacidade interior de cada indivíduo de descobrir e exaltar os mistérios do universo em nome do amor e da benefecência (...) nunca leva[ndo] à destruição de si próprio ou de outras pessoas” (Marinoff 2005p. 260). Neste sentido, o fim a que o Homem se propõe, seja ele pessoal, social ou organizacional

¹³ O existencialismo é uma corrente filosófica contemporânea que surge e se desenvolve, principalmente no continente europeu, entre as duas guerras mundiais, segundo a qual, no homem, a existência, que se identifica com a sua liberdade, precede a essência; ou seja, o homem primeiro existe e só depois é que se define. Nas palavras de Sartre (1962) “ O homem não é mais que o que ele faz (...) nada há no céu inteligível, e o homem será antes de mais o que tiver projectado ser” (pp. 216-219). Para o autor, “o que diz o existencialista é que o cobarde se faz de cobarde, que o herói se faz de herói; há sempre uma possibilidade para o cobarde de já não ser cobarde, como para o herói deixar de o ser. O que conta é o compromisso total, e não é um caso particular, uma acção particular que vos liga totalmente” (p. 212).

constitui-se sempre como uma tarefa sua, pressupondo sempre um compromisso que implica liberdade pessoal e colectiva.

A espiritualidade emerge assim como fenómeno que está “por trás do que caracterizamos *espírito do nosso tempo*” (Moggi & Burkhard, 2004, p. 15) e que demonstra a crescente e efectiva abertura ao transcendente por parte da sensibilidade humana como resposta a um vazio sem precedentes. Esta atitude de “regresso do sagrado”, característica da pós-modernidade, segundo Lipovetsky (1983), nada mais é do que “uma ruptura declarada com as Luzes, com o culto da razão e do progresso” (p. 100). Segundo o autor:

a renovação espiritual não resulta de uma ausência trágica de sentido, não é uma resistência à dominação tecnocrática, mas causada pelo individualismo pós-moderno, reproduz a sua lógica flutuante. A atracção do religioso é inseparável da dessubstancialização narcísica, do indivíduo flexível em busca de si próprio, sem referências nem certezas – nem sequer a do poder da ciência (...). (p. 111)

Entendida desta forma, a contemporaneidade impõe uma mudança urgente ao nível da ordem social e organizacional, demasiado racionalizada, instrumentalizada e capitalizada, que se deseja enraizada nos quadros antropológicos representativos deste espaço e tempo histórico. Este enraizamento antropológico, carregando todo o alcance da dimensão humana, reclama processos compreensivos e hermenêuticos susceptíveis de dar resposta eficaz às interpelações próprias de um mundo globalizado pois a cultura social e organizacional representa um todo complexo onde coexistem crenças e valores de ordem ética, estética e religiosa pelo que a dimensão religiosa constitui *per si* parte integrante da dimensão humana que não pode ser negada.

Sendo, porém, a religião “terra desconhecida para a razão” (Otto, 1929 p.96), o estudo desta implica entrar nas profundezas da alma onde humano e divino se interpelam, evidenciando, na mente humana, uma predisposição para o religioso que é *apriori* e não inata uma vez que “o segundo é um conhecimento que cada um tem e, o primeiro, um conhecimento que cada um poder ter” (p.9). Assim, apenas ressalta como escolha sensata o conselho de Marinoff (2005) de que “quando não podemos resistir ou alterar uma determinada situação, temos de descobrir o que poderemos fazer não só para a aceitarmos como também para nos transformarmos de forma a tirar o máximo partido dela” (p. 267). Neste medida, e recorrendo à expressão de Levinas, *a aproximação do infinito é essencialmente a mesma para todo o homem*. Contudo, o que frequentemente acontece é

que “a força do desejo” que opõe o homem às coisas como um ser próprio e autónomo o induz a construir para si a “realidade das coisas”. A consciência primeira que se metamorfoseia no desejo é a do poder dar figura à realidade pelo que, ao penetrar toda a intuição interior e exterior, esta consciência submete a si mesma o ser na sua globalidade, pois não há nenhuma existência nem acontecimento que se não subordinem necessariamente à “omnipotência do pensamento” e ao “poder do desejo” (Pereira, 1995).

Compreender assim a dimensão humana e o seu alcance em termos globais significa uma ruptura epistemológica e uma conseqüente mudança de paradigma que deve ter presente o facto de o conhecimento vertido neste tipo de matérias constituir um emaranhado de dificuldades que se prendem quer com as concepções históricas existentes quer com as culturas emergentes carenciadas de validação empírica e categorizações pouco conhecidas.

Obviamente que daqui decorre a necessidade de prevalecer a consciência clara de que o paradigma espiritual emergente deve assumir, de forma abrangente e exaustiva, preocupações associadas à relatividade, esvaziamento ou ausência de quaisquer formas de cultura absolutizada, com aspirações a validade última da visão de mundo. Porém, “àqueles que persistentemente negam o espírito, ofereço as palavras com que Shakespeare lembra que há muitas coisas que estão para lá do nosso entendimento, mas que mesmo assim devemos aceitá-las:

Horácio: *Dia e noite, como é estranho e surpreendente!*

Hamlet: *Por isso mesmo, como um estranho, dai-lhe as boas-vindas. Há mais coisas no céu e na terra, Horácio, do que a vossa filosofia sonha.* (Marinoff, 2005, p.273)

3. Espiritualidade e Religião – ruptura ou complemento

A consciência da minha limitação faz-me perceber a necessidade de existência de um Ser que me complete.

Descartes

Definir religião na actualidade não constitui tarefa fácil pois a complexidade desta demanda comporta não só os múltiplos e contraditórios exemplos do religioso, existentes

no percurso da história da humanidade, como também as consecutivas deformações do conceito fruto das suas inúmeras interpretações e rotulações (Formosinho & Branco, 1997). Procurar compreender a sua relação dialéctica com o conceito de espiritualidade, constitui, por sua vez, um campo epistemológico potenciador de percursos hermenêuticos absolutamente riquíssimos, que, no decorrer dos últimos anos, tem posicionado muitos investigadores em lados opostos.

Se por um lado há quem defenda a separação dos dois conceitos argumentando que as preocupações de natureza espiritual não se coadunam com as preocupações próprias dos grupos religiosos afectos a determinados movimentos religiosos (Cacioppe, 2000a; Cavanagh, 2000; Korac-Kakabadse, Kouzmin & Kakabadse, 2002) e que a espiritualidade, sendo uma capacidade humana, apenas diz respeito ao domínio moral e não ao domínio religioso (Thompson, 2004); por outro lado, há quem argumente a interligação dos conceitos (Lips-Wiersma, 2003) enfatizando os seus aspectos comuns tais como: amor altruísta (Fry, 2003), vida contemplativa, vivência harmoniosa e formas igualitárias de operar a busca de sentido por parte das mais marcantes tradições religiosas (Ashmos & Duchon, 2000).

Como complemento à abordagem desta temática, autores como Mohamed, Wisnieski, Askar e Syed (2004), referem-nos que a distinção existente entre os dois conceitos se apresenta desnecessária e artificial uma vez que a espiritualidade é um componente constante em todas as grandes religiões do mundo e Reave (2005) refere que, uma meta-análise recente efectuada aos termos de religião e espiritualidade por Zinnbauer, Pargament e Scott revela que a religião aparece “predominantemente associada com religião formal/organizacional, enquanto que a espiritualidade foi associada mais frequentemente com a intimidade com Deus e sentimentos de interligação com o mundo e as coisas vivas” (p. 656).

Nesta sequência, tornam-se perceptíveis as palavras de Boff (2002), quando este alerta para o facto de a espiritualidade “antes de ser uma expressão das religiões ou dos caminhos espirituais instituídos, é uma dimensão de todo o ser humano” (p. 53), pois por mais eficiente que o homem seja quando lida com os problemas da vida, há sempre uma margem de incerteza, de ansiedade, em que este recorre ao sobrenatural, ao sagrado que,

pela sua grandeza e distância em relação a si, o “assusta” (*tremendum mysterium*) e “fascina” (*fascinium*) (Otto, 1929). Esta atitude, característica do homem que se sabe a si próprio como *ser-no-mundo*, traduz-se na chamada experiência religiosa que, decorrente da palavra latina *re-ligare*, que significa voltar a unir, fundamentalmente, significa uma procura de união entre o ser humano e algo superior a ele, uma entidade divina fascinante e protectora.

O homem religioso afigura-se-nos assim como portador de um sentimento necessário de transcender os limites da sua singularidade e a religião como a forma, por excelência, de o elevar acima de si próprio (Durkheim, 1985). Nesta medida e no seu sentido mais simples, o religioso é entendido como:

a crença na existência de um mundo superior, que comanda, de uma maneira ou de outra, este mundo, seja pela ligação da criatura a um Deus criador (...). A religião é a crença na subordinação do mundo humano a um mundo superior e o esforço feito para penetrar no mundo superior ou utilizá-lo. (Touraine & Khosrokhavar, 2001, p.212)

Sabendo que todas as crenças¹⁴ que pressupõem a existência de seres espirituais são comumente descritas como religiosas, estas, estruturando-se com base em valores, permitem ao homem julgar-se a si próprio, ditando à consciência o que deve ser feito. Desta forma, e segundo uma perspectiva histórica, religiões e razão são consideradas como as fontes que até aos dias de hoje têm orientado, e continuam a orientar, ética e moralmente as sociedades (Boff, 2003). Daí que Huntington (1997) reconheça, de forma inequívoca, que:

no mundo moderno, a religião é uma força central, talvez a força central que motiva e mobiliza as pessoas. (...) O que em última análise conta para as pessoas não é a ideologia política nem o interesse económico; mas aquilo com que as pessoas se identificam são as convicções religiosas, a família e os credos. É por estas coisas que elas combatem e até estão dispostas a dar sua vida (p. 79).

Touraine e Khosrokhavar (2001), acrescentam porém que aquilo que dá sentido à vida não é de facto o religioso, entendido enquanto expressão de uma qualquer religião e das suas práticas, mas sim o divino que “como força exteriorizada do sujeito, está sempre

¹⁴ Em termos etimológicos a palavra crença deriva do latim *credere* que significa crer. Neste sentido, a palavra crença diz respeito à “disposição do espírito que admite algo, que adere a uma opinião, uma doutrina, uma ideologia, etc. Duma maneira geral a crença é a adesão a uma ideia, um pensamento, uma afirmação, uma teoria, um dogma, sendo a maior parte das vezes utilizada por oposição ao saber, à fé” (Clément *et al.*, 1994, p. 79).

presente na vida pessoal e colectiva” (p. 231). A religião, entendida neste sentido, constitui-se como a preocupação última dos humanos e o que há de mais fundo e englobante na existência humana (Formosinho & Branco, 1997).

A religião, na expressão de Tillich, *é a mais humana de todas as experiências*, sendo por isso a mais pluridimensional de todas as experiências, implicando a dimensão relacional do *ser-no-mundo-com-os-outros*. Este carácter comunitário da vivência religiosa significa “encontrar formas de organização comunitária animadas por um elo de coesão, cuja génese está muito para lá de todos os circunstancialismos epocais e considerações imediatistas” (Jordão, 1993, p.310) sendo que “as concepções religiosas têm, antes de mais, por objectivo exprimir não o que há de excepcional e de anormal nas coisas, mas pelo contrário, o que elas têm de constante e de regular” (Durkheim, 1985, p.35).

Embora se trate de conceitos frequentemente interligados (Howard, 2002; Lips-Wiersma, 2003; McGhee & Grant, 2008), uma vez que é inegável a força e multiplicidade de representações da divindade no interior da vivência religiosa do mundo, espiritualidade e religião não são a mesma coisa (Rego, Cunha & Souto, 2007; Fry & Slocum, 2008), pois a espiritualidade, baseando-se em valores e expressando uma filosofia de vida assume-se como um termo mais amplo (Crumpton, 2011), não significando necessariamente assumir práticas religiosas ou estar ligado a qualquer grupo religioso ou religião.

A religião, entendida desta forma, constitui uma forma degenerativa da espiritualidade transformando o relacional em ritual e o ritual em regulamento. Porém, nem o ritual nem o regulamento satisfazem os anseios do coração do homem, mas sim o relacional. Recorrendo às palavras de Otto (1929), “ceci est divin, ceci est le sacré. S’il y a un Dieu et s’il a voulu se révéler, c’est précisément ainsi qu’il a dû le faire” (p.40). Contudo, não sendo a espiritualidade sinónimo de religião isso não invalida que as pessoas, inclusive no seu local de trabalho, possam, por vezes, expressar as suas crenças religiosas (Ashmos & Duchon, 2000). Este aspecto, em contexto de trabalho, assume particular relevância (Mohamed *et al.*, 2004) uma vez que aquilo que se pretende é um clima organizacional positivo onde cada colaborador se sinta livre, compreendido e respeitado ao nível da sua interioridade e espiritualidade. Nesta sequência são compreensíveis as palavras de Einstein (1961) quando este refere que:

o que há de mais belo na nossa vida é o sentimento do mistério, é este o sentimento fundamental que se detém junto ao berço da verdadeira arte e ciência. Quem nunca o experimentou nem sabe já admirar-se ou espantar-se. Pode considerar-se como morto, totalmente cego! A vivência do mistério – embora com laivos de temor – criou também a religião. A consciência da existência de tudo quando para nós é impenetrável, de tudo quanto é manifestação da mais profunda razão e da mais tconsciência, esse sentimento, constituem a verdadeira religiosidade. Nesse sentido, e em mais nenhum, pertença à classe dos homens profundamente religiosos. (p. 11)

A espiritualidade deve ser assim entendida no seu sentido místico (Moggi & Burkhard, 2004) como algo invisível e, por isso mesmo, fora do alcance da tradicional forma de conhecer; porém, como algo que se torna presente na consciência humana pela via da vivência transformada em conteúdo da experiência (Boff, 2002), como sentimento, intuição a que comumente se designa por sagrado.

Refere Boff (2002) que a espiritualidade remete para a interioridade humana, a *mente humana*, que capta e faz a gestão complexa entre o “dinamismo interior e também as ressonâncias que o mundo da exterioridade provoca dentro de si” (p.54). A experiência da espiritualidade revela, deste modo, ser profundamente subjectiva, transcendental e de difícil acesso e expressão mediante o recurso à palavra (Freshman, 1999). Contudo, diz-nos Freshman (1999) que são os fenómenos que implicam maior dificuldade de articulação verbal que se constituem como os mais críticos na compreensão de certos acontecimentos.

Este é um aspecto patente no pensamento do filósofo austríaco contemporâneo Wittgenstein para quem o acto pelo qual sentimos a existência do mundo e a nossa própria existência não é da ordem da linguagem. O acto de sentir o mundo, de nos sentirmos a nós mesmos e os valores das nossas acções, não podem ser descritos nem falados mas apenas mostrados. Nesta medida, Eliade (1985) sublinha que o sagrado:

é a experiência de uma realidade e a fonte da consciência de se existir no mundo. (...) Se a experiência do sagrado é essencialmente da ordem da consciência, torna-se evidente que o sagrado não se reconhecerá «de fora». É pela experiência interior que cada um o poderá reconhecer nos actos religiosos de um cristão ou de um «primitivo». (p. 176)

Apesar de não ser fácil falar de aspectos da realidade que estão para lá da nossa compreensão ou entendimento, nos tempos actuais, reclama-se pelo que é real e autêntico, por aquilo que, apesar de não poder ser verificado, pode ser sentido e experimentado e que, segundo Boff (2001), emerge como solução para a falta de sentido e conseqüente desorientação social. A presença viva do sagrado no mundo contemporâneo revela-se,

desta forma, fundamental para uma visão construtivista da realidade, possibilitando ao homem, mediante enunciados linguísticos que implicam a realização de acções, pensar o utópico que se assume como modelo de reconfiguração do mundo que nos rodeia e transformação futura de si mesmo e da própria realidade onde este se encontra inserido.

4. Espiritualidade no trabalho – conceito e dimensões

Tal é o trabalho humano: um plano que convida à realização, uma previsão que leva à efectivação, uma intenção que precede o acto, o interior do homem que se exterioriza e que, graças a essa exteriorização, se enriquece e se reconhece. O trabalho humano une a mão e o cérebro, o cérebro tem necessidade da mão para se manifestar enquanto a mão não pode agir sem que o espírito a dirija.

H. Arvon

As profundas mutações que se assistem no mundo do trabalho, reflexo de uma sociedade globalizada, competitiva e descontrolada, têm provado *downsizings* com consequentes cortes e reduções drásticas ao nível de recursos humanos das organizações que se vêm obrigados a assegurar a execução do mesmo volume de trabalho, com a mesma rapidez e qualidade. O trabalho assume-se como algo imprevisível, stressante e caótico gerando nas pessoas insatisfação, insegurança, desmoralização e perda de sentido (Ashmos & Duchon, 2000; Garcia-Zamor, 2003; Kinjerski & Skrypnek, 2006; Mohamed *et al.*, 2004). Mais do que contribuir para o aumento da produtividade, preocupação característica das chefias, os trabalhadores estão empenhados na procura de formas de encontrar sentido e significado no trabalho que realizam (Cacioppe, 2000a; Garcia-Zamor, 2003), potenciando o emergir de novas formas de conceber e organizar o trabalho baseadas num interesse renovado da espiritualidade neste contexto.

Hodiernamente subsiste a convicção clara de que o trabalho constitui parte integrante da vida das pessoas, ocupando a maioria do seu tempo, pelo que é compreensível que aí se revelem e aconteçam as competências e preocupações de natureza espiritual (Fry & Slocum, 2008; Korac-Kakadadse *et al.*, 2002). Esta convicção implica a compreensão da pessoa de forma holística uma vez que aquilo que esta é e sente em casa é também aquilo

sente e é no seu local de trabalho. Nesta sequência, é completamente desadequada a teoria defensora de que os assuntos da esfera privada dos trabalhadores não devem ser transportados para o local de trabalho (Goodson, 2001), pois “ as pessoas trazem para o trabalho valores e atitudes que dirigem o seu comportamento” (Fry & Slocum, 2008, p. 87).

Esta constatação, evidencia a ligação cada vez maior entre aquilo que se é na esfera profissional e na esfera pessoal (Garcia-Zamor, 2003). Contudo, esta forma de entender o ser humano e o seu funcionamento ainda é vista com relutância por parte de muitas organizações e pessoas que, presas a hábitos e preconceitos próprios de uma sociedade caracterizada pelo fechamento para as questões metafísicas mas que fruto de exemplos de organizações que têm atingido muitos dos seus objectivos com o recurso à espiritualidade no seu contexto (McLaughlin, 2005), vão já ficando alerta, e de certa forma predispostas, para o tema.

O conceito de espiritualidade no trabalho, na literatura existente, apresenta-se-nos como um conceito que não reúne consenso em torno da sua definição (Kinjerski & Skrypnek, 2006) uma vez que traduz a abordagem específica de cada autor que sobre ele reflecte (Brown, 2003; Garcia-Zamor, 2003). Porém, falar em espírito do trabalho, espiritualidade do trabalho, espírito no local de trabalho e espiritualidade no trabalho, significa falar em expressões utilizadas na literatura diversa sobre o tema que reportam ao mesmo constructo (Kinjerski & Skrypnek, 2006). A espiritualidade no trabalho implica reconhecer a existência nos trabalhadores de uma vida interior que alimenta e se alimenta da interacção permanente do trabalho com significado realizado dentro de uma comunidade onde estes se encontram inseridos (Ashmos & Duchon, 2000), sendo que a vida interior e trabalho constituem dois aspectos caracterizadores da dimensão humana, activa e criadora, pelo que não podem ser separados. Como refere Neal (2000), “o nosso trabalho, como seres espirituais na forma humana, é criar” (p. 1317).

Trabalho com significado e sentido de comunidade surgem como duas dimensões importantes da espiritualidade no trabalho uma vez que o trabalho com significado pressupõe que cada colaborador saiba qual é o propósito do seu trabalho; ou seja, em resultado de uma reflexão profunda e interior, cada pessoa sabe os verdadeiros motivos pelos quais trabalha, porque é que o trabalho é importante para si e como é que através do

trabalho alcança a sua realização pessoal. Este estado de auto-conhecimento advém do facto de o colaborador acreditar em algo que é maior do que ele, que não é visível e que traz um sentido de significação e propósito à sua própria vida e que, segundo Neal (2000), é a crença no “Divino”.

Cada colaborador procura o sentido e significado para aquilo que faz; ou seja, efectua um esforço de compreensão e valorização profunda tentando tornar inteligível a sua relação com o trabalho. Esta atitude será como imaginar Sísifo¹⁵, da mitologia grega, perante o sentimento trágico da limitação da sua liberdade, a sentir felicidade e atingir o êxtase na realização da sua tarefa diária e absurda de empurrar uma pedra gigante montanha acima. Não sentir prazer naquilo que faz, não ser criativo nem empreendedor, sentir o peso da rotina e não efectuar um esforço responsável por encontrar sentido no trabalho que se realiza diariamente é algo destrutivo tanto para a pessoa como para a organização da qual se faz parte (Neal, 2000). O trabalho ao fazer parte integrante do desenvolvimento interior do colaborador proporciona-lhe a descoberta, abertura e celebração da sua interioridade (Neal, 2000); em suma, proporciona ao colaborador a descoberta de si próprio e do sentido da sua existência.

O sentido de comunidade advém do facto de, numa sociedade cada vez mais individualista, solitária, desapontada e deprimida, as pessoas sentirem cada vez mais a necessidade de estarem ligadas uma às outras. Por isso, para muitas o local de trabalho constitui o único elo consistente para existência dessas relações de ligação e interligação com os outros (Ashmos & Duchon, 2000). Este sentido de comunidade potencia a existência nas organizações de uma cultura assente em relações afectivas, de satisfação pessoal, onde emergem os sentimentos mais profundos de cada ser humano de natureza espiritual e respectivas crenças, que são assim canalizados para a realização do trabalho com satisfação, alegria, criatividade e superação em prol do bem comum e êxito da organização. A Espiritualidade no trabalho significa assim que os colaboradores, no seu local de trabalho, libertam a sua espiritualidade e, desta forma, sentem-se altamente motivadas para aí experimentar sensações de transcendência e sentido de comunidade.

¹⁵ Figura célebre da mitologia grega, Sísifo, sob as ordens de Zeus, “foi condenado a empurrar eternamente um enorme rochedo até ao alto de uma colina. A tarefa era sempre recomeçada porque o rochedo ao chegar ao cimo era arrastado pelo seu próprio peso, e voltava a rolar pela mesma encosta que subira. No *Mito de Sísifo* (1942), Albert Camus apresenta este herói como uma espécie de símbolo da condição humana” (Clément *et al.*, 1994, p. 357).

A espiritualidade no trabalho ao emergir como estímulo para a convergência da interação pessoal e grupal assume como consequências a libertação e espontaneidade criativa, a unidade no trabalho e a procura do bem-estar comum. Esta representa para o colaborador a possibilidade de criar e ser criado, de conquistar e ser conquistado; enfim, de ser produtor e produto de uma cultura de sentido e significado que se pretende pessoal, social e organizacional. Neste sentido, Jurkiewicz e Giacalone (2004) dizem-nos que a espiritualidade no local de trabalho tem sido definida como:

um quadro de valores organizacionais evidenciado na cultura, que promove a experiência de transcendência nos empregados através dos processos de trabalho, facilitando o seu sentido de ligação com os outros de um modo que lhes proporciona sentimentos de completude e alegria (p. 129)

Para Kinjerski e Skrypnek (2004), a espiritualidade no trabalho descreve assim a experiência de pessoas que estão atraídas e apaixonadas pelo seu trabalho, pelo que a vivência deste sentimento traduz-se numa vida com significado e propósito que resulta do poder expressar a sua completa individualidade no local de trabalho e do sentir-se intimamente ligado àqueles com quem se trabalha. Referem os autores que o conceito de espiritualidade no trabalho representa ainda uma cultura organizacional caracterizada pela autonomia, inovação, honestidade, coesão, apoio e reconhecimento necessários às organizações que se pretendem competitivas e de sucesso.

Rego, Cunha e Souto (2007), entendem que a espiritualidade nas organizações, é “a existência de oportunidades na organização para realizar trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, com sentido de alegria e de respeito pela vida interior” (p.3), pelo que, de acordo com um estudo que realizaram em Portugal, entendem os autores que as cinco dimensões da espiritualidade que explicam o comprometimento organizacional são: sentido da comunidade, alinhamento do indivíduo com os valores da organização, sentido de préstimo à comunidade, alegria no trabalho e oportunidade para uma vida interior.

A espiritualidade constitui assim parte integrante tanto da natureza dos colaboradores como das lideranças, que a transportam para o interior da organização onde estão inseridos. Ao sentirem liberdade para expressar e viver a sua espiritualidade em contexto organizacional, os colaboradores sentem-se mais motivados e inspirados para com o trabalho uma vez que este passa a ter mais sentido e significado. Este sentido e

significado, promovendo o desenvolvimento pessoal, espiritual e bem-estar comum, advém do facto da cultura organizacional estar consciente da sua missão e, aliada a práticas de liderança e de trabalho revestidas de valor e responsabilidade, sentir reconhecidas as suas contribuições para a organização (Ashmos & Duchon, 2000; Kinjerski & Skrypnek, 2006). Neste sentido, Kinjerski e Skrypnek (2006) dizem-nos que:

a espiritualidade no trabalho é um estado distinto caracterizado por dimensões cognitivas, interpessoais, espirituais e místicas. A espiritualidade no trabalho compreende: trabalho atractivo, caracterizado por um profundo sentimento de bem-estar, a crença de que estamos envolvidos num trabalho significativo que tem um propósito mais elevado, a percepção do alinhamento entre os nossos valores e crenças e o nosso trabalho, e o sentido de autenticidade; uma conexão espiritual caracterizada por uma ligação a algo maior que o “eu”; um sentido de comunidade traduzido por um sentimento de vínculo aos outros e a um propósito comum; e uma experiência mística e unificante caracterizada por um estado positivo de energia ou vitalidade, um sentido de perfeição, transcendência e experiências de regozijo e felicidade suprema. (pp. 282-283).

A espiritualidade no trabalho ao promover o alinhamento entre os valores do colaborador e da organização, permite ter confiança e tranquilidade profunda e equilibrada. O trabalhador tem um profundo sentimento de pertença e esperança que o motiva na sua acção diária tanto a nível pessoal como a nível profissional. A esperança daquilo que ele vai alcançar amanhã é aquilo que o ajuda a suportar e a ultrapassar as dificuldades do hoje, pelo que esta atitude implica um compromisso autêntico, verdadeiro, vindo de dentro, da interioridade, do mais fundo da alma, com a esperança do futuro, com as pessoas e com a organização.

Neste sentido MacGhee e Grant (2008) dizem-nos que “as pessoas espirituais procuram viver uma vida autêntica baseada em relações significativas” (p. 62), relações que revelam um compromisso onde os valores da integridade, lealdade, honestidade e dedicação falam mais alto do que a voz do próprio ego, exigindo que as palavras sejam corroboradas pelas acções num processo de auto-consciencialização crescente. Este compromisso pressupõe relacionamentos saudáveis baseados na sujeição à autoridade dos valores comuns estabelecidos, constituintes da chamada cultura organizacional, que por sua vez revestem de autoridade e legitimam as acções particulares.

A espiritualidade surge, deste modo, como um ideal regulador que guia as acções das pessoas e as ajuda a estabelecer um projecto de vida específico; ou seja, as pessoas “incorporaram certo conceito de justeza ou excelência de tal modo que são capazes de ajustar a sua motivação e o comportamento para que ele se conforme, ou pelo menos não esteja em conflito, com aquele padrão” (McGhee & Garnt, 2008, p. 64). A espiritualidade

enquanto ideal regulador refreia a complexidade dos nossos motivos e faz-nos pensar no impacto das nossas acções no mundo que nos circunda (McGhee & Garnt, 2008). Desta forma, os princípios e ligação com o transcendente impelem os colaboradores a viver o seu trabalho como “uma chamada, uma vocação e não simplesmente um meio para atingir um fim” (McGhee & Garnt, 2008, p. 64).

A espiritualidade nas organizações, assim entendida, não representa nada de oculto nem de misterioso, mas traduz uma compreensão profunda e partilhada de sentido, significado e propósito (Campuzano & Seteroff, 2010). A espiritualidade no trabalho nada mais é do que uma forma de “preocupação última” (McGhee & Garnt, 2008) que nos faz viver de forma autêntica; ou seja, é viver de acordo com aquilo que na nossa vida assume maior relevância e que deve merecer toda a nossa atenção, os “valores de Deus” (Tillich).

5. Espiritualidade no trabalho e eficácia organizacional – novo olhar que se impõe

Para a investigação científica entendida de forma convencional, a espiritualidade constitui um fenómeno complexo de difícil acesso uma vez que se trata de postular a existência de uma realidade que opera no domínio do sentimento, só susceptível de ser abordada pelos efeitos “reais” e “actuais” que, em termos universais, provoca a nível comportamental (McGhee & Garnt, 2008, p. 63). Como características comportamentais, as pessoas espirituais:

- *procuram transcender o seu ego (isto é o seu próprio interesse);*
- *têm consciência e aceitam a sua ligação com os outros, como sua preocupação última;*
- *revelam elevada compreensão do significado das suas acções procurando integrar as suas vidas de forma holística;*
- *acreditam em algo além do universo material que constitui o valor último de tudo o resto (McGhee & Garnt, 2008, p. 62).*

Compreender o colaborador como portador de uma componente espiritual potenciadora de modificações significativas em termos de comportamento pessoal e organizacional implica perceber e promover, de forma renovada, as relações de convivencialidade no trabalho (Guillory, 2000). Esta realidade, segundo Boff (2001), constitui o novo paradigma civilizatório e factor primordial de sucesso (Guillory, 2000), pois a espiritualidade nas organizações implica uma nova definição de trabalho que deve ser aprendida com aqueles que o vêem como um acto de devoção para com o “Divino” (Neal, 2000).

Pensar a espiritualidade em contexto organizacional e a relação que aí se estabelece é algo recente em termos de investigação científica e com pouca pesquisa empírica (Rego, Souto & Cunha, 2007; Kinjerski & Skrypnek, 2008). Contudo, tendo por base a evidência vertida em termos teóricos e empíricos é possível arriscar a ideia de que as organizações detentoras de ambientes considerados espiritualmente mais enriquecidos potenciam desempenhos individuais e organizacionais mais elevados (Garcia-Zamor, 2003; Jurkiewicz & Giacalone, 2004; Milliman, Czaplewski & Ferguson, 2003; Strack, Fottler, Wheatley & Sodomka, 2002). Este facto decorre, potencialmente, da possibilidade de nesses contextos “as pessoas libertarem as suas energias positivas, forças e capacidades e [as] canalizarem para o exercício das funções organizacionais” (Rego, Souto & Cunha, 2007, p.10).

A espiritualidade nas organizações significa elevar o nível de consciência dos colaboradores sem descorar os resultados materiais (Moggi & Burkhard, 2004), reconhecendo-os como sujeitos únicos, com necessidades e sentimentos de ordem espiritual, desejando ser úteis, compreendendo e sendo compreendidos (Strack *et al.*, 2002). A espiritualidade no trabalho, permite que estes se sintam melhores consigo mesmos, com os outros e com o universo como um todo (Mitroff & Denton, 1999), ideia corroborada por estudos (empíricos e não empíricos) reveladores da existência de relações estreitas entre espiritualidade e trabalho. Estes estudos, regra geral, apontam para a existência de resultados individuais e organizacionais mais positivos (Kinjerski & Skrypnek, 2004; Milliman *et al.*, 2003). Por exemplo:

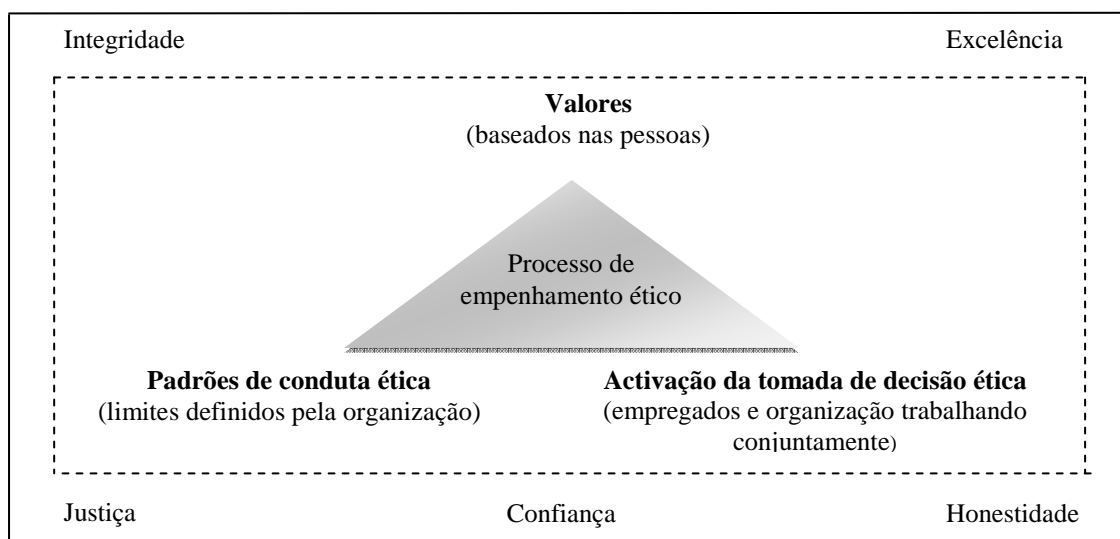
- Mitroff e Denton (1999) são de opinião que ao perceberem as suas organizações como mais espirituais, os sujeitos tendem a percepciona-las igualmente como mais rentáveis, acolhedoras e éticas;
- Neal, Lichtenstein & Banner (1999) defendem que a integração da espiritualidade poderá beneficiar o desenvolvimento organizacional;
- Brown (2003), após um trabalho de pesquisa e síntese da literatura existente sobre matéria, aponta como vantagens: a promoção da integridade, unidade e desenvolvimento de um sentido de comunidade no trabalho, encorajamento de formas holísticas de trabalho, possibilidade de promover *empowerment* da força do trabalho e inclusão da ética e estética;
- Gull e Doh (2004) advogam benefícios para os gestores, colaboradores e sociedade própria de uma organização espiritualmente orientada que se traduz em sentimentos de maior ligação, sentido e significação com os locais de trabalho, promotores de melhores atmosferas e performances pessoais e organizacionais;
- Mohamed *et al.* (2004), referem que os trabalhadores que revelam traços espirituais são possuidores de apetências que lhes permitem uma melhor adaptação em ambientes de mudança, confiança nas pessoas e elevado nível de comprometimento com a organização;
- Kinjerski e Skrypnek (2006), de acordo com as suas pesquisas, dizem que os colaboradores que descrevem a espiritualidade no trabalho como tendo efeitos positivos, são aqueles que revelam um espírito de trabalho mais elevado. Para estes colaboradores a espiritualidade no trabalho traduz-se num bem estar-pessoal extensível a outras áreas da sua vida, relacionamentos positivos no local de trabalho promovendo o sentido de pertença a uma comunidade e um aumento significativo da qualidade e quantidade do trabalho produzido;
- Rego, Cunha e Souto (2007), sugerem que os ambientes organizacionais onde se vive a espiritualidade traduzem, por parte dos colaboradores, um comprometimento afectivo e normativo;
- McGhee e Grant (2008) dizem que a virtude espiritual dos colaboradores, ao funcionar como regulador ideal das suas condutas, acarreta benefícios significativos para as

organizações uma vez que a procura da excelência no relacionamento com os outros e no desempenho das suas funções é sempre uma constante;

- Campuzano e Seteroff (2010) referem que encontrar propósito e significado no trabalho significa aumentar a satisfação dos colaboradores e contribuir para a sua motivação. Segundo as autoras, quando um trabalhador constata que o seu trabalho não é o fim mas antes um veículo para expressar a sua espiritualidade, a sua satisfação aumenta passando a ser seu objectivo dar mais e produzir com níveis de excelência.

A espiritualidade no trabalho permitindo a liberdade de viver e expressar os sentimentos mais interiores e significativos aos *stakeholders*, traduz uma cultura organizacional (ética) caracterizada pelos valores da autenticidade, solidariedade, valorização pessoal, autonomia, inovação e competitividade próprias do mundo actual (Kinjerski *et al.*, 2004). Representando o quadro de valores evidenciado na cultura organizacional, a espiritualidade nas organizações facilita sentimentos de conectividade entre sujeitos e promove sentimentos de alegria e integridade mediante o trabalho proporcionando, aos colaboradores, a experiência do transcendental, (Giacalone & Jurkiewicz, 2003). Neste sentido, a espiritualidade no trabalho constitui-se como factor potenciador de organizações mais éticas e eficazes, visível no modelo apresentado por Rego, Cunha, Costa *et al.* (2007).

Figura 1 – O processo de empenhamento ético



Adaptado de Gates (2004) *cit in* Rego, Cunha, Costa *et al.* (2007, p. 60)

Uma vez que a cultura organizacional tem a potencialidade de maximizar a produtividade mediante a espiritualidade, este efeito torna-se ainda mais significativo em virtude de a espiritualidade no trabalho proporcionar a prática de vivências humanistas nos colaboradores que canalizam todo o seu corpo e espírito para o local de trabalho (Garcia-Zamor, 2003). O trabalho realizado numa organização espiritual pressupõe a existência de uma cultura organizacional que pauta a sua acção pelos mesmos valores; ou seja, uma cultura organizacional consciente do significado dos valores de honestidade, confiança, respeito, responsabilidade e integridade quer na forma e conteúdo da liderança e das suas práticas quer na forma como os colaboradores demonstram a sua satisfação e o seu desempenho (Campuzano & Seteroff, 2010).

6. Nota conclusiva

Hodiernamente, as questões da espiritualidade e do transcendente são encaradas como reais e comuns, como fazendo parte integrante da natureza humana que se descobre impregnada de sensibilidades metafísicas associadas a sentimentos inegáveis de união, renovação e gozo pleno, decorrentes de vivências quotidianas. A espiritualidade assume-se na sociedade actual, como uma *etiqueta de marca* para as investigações relacionadas com significação, valores, transcendência, esperança e conectividade.

Neste sentido, e a nível organizacional, constata-se que a existência nos líderes e liderados de uma vida interior que emerge quando realizada num contexto de trabalho com significado, constitui a possibilidade determinante para aí a espiritualidade irromper (Ashmos & Duchon, 2000; Milliman *et al.* 2003) e, desta forma, se conseguir trabalho com positividade e eficácia. Este facto, pela pertinência daquilo que se vai observando no contexto social e organizacional leva Cacioppe (2000a) a referir que os líderes de sucesso do século XXI serão os líderes espirituais e Fry (2003) a sublinhar que as organizações não terão êxito na transição para o paradigma da organização aprendente, reclamada pelo século XXI, se não incorporarem a espiritualidade no local de trabalho.

A ciência e os cientistas têm assim de reconhecer que, contrariamente ao dualismo cartesiano, o homem é um todo composto por “uma mente e um espírito (...) [e] o desenvolvimento do espírito é tão importante quanto o desenvolvimento da mente”

(Ashmos & Duchon, 2000, p.136). Daí que, e concordando com as palavras de Taylor (2009) “talvez devamos ainda ver-nos como parte de uma ordem mais vasta que nos pode condicionar. A consideração deste aspecto pode ser, efectivamente urgente” (pp. 96-97).

CAPÍTULO III

Liderança como conceito fundamental à mudança

1. Nota introdutória

Hodiernamente, na gestão moderna organizacional, o *capital humano* assume centralidade. As relações humanas e as interações daí decorrentes têm cativado as atenções e reflexões de inúmeros teóricos que, na tentativa de compreender de que forma os meios humanos condicionam e otimizam o funcionamento e performance organizacional, se têm dedicado ao seu estudo. Paralelamente, tem emergido o crescente interesse em perceber que aspectos ou factores contribuem para que uma liderança seja eficaz, envolvendo e comprometendo de forma positiva os liderados para com a organização, suas metas e os objectivos.

Se é certo que na contemporaneidade complexa as organizações necessitam cada vez mais das pessoas, também é certo que estas passam cada vez mais tempo naquelas transportando para o seu interior competências e dimensões que compreendem a totalidade da sua dimensão humana. Esta constatação, exige por parte das lideranças cuidado para com o bem-estar, felicidade, índices de stress, saúde física e psíquica dos liderados. Neste quadro, exige-se aos líderes mudança na postura e renovação do conhecimento próprio face aos desafios que uma nova compreensão do tempo e emergência de novas exigências sociais impõem. Estas evidências tornam incontornável o papel e acção da liderança, promovendo a reflexão e o debate de problemáticas que, implicando o interesse e a identidade colectiva, se preparam e se fundam na perspectiva de um futuro incerto e, por isso, mais exigente ao nível da competência para a tomada de decisões.

Compreender o exercício da liderança e aquilo que hodiernamente se designa por exercício da liderança competente remete-nos para campos epistemológicos que, rompendo com o paradigma neoclássico, conjecturam análises aprofundas e cuidadas nas relações e co-relações existentes entre o princípio intencional que subjaz às atitudes, comportamentos e sua dimensão e os efeitos morais desses comportamentos. As lideranças da contemporaneidade necessitem de encontrar um sentido e significação para a sua existência pessoal e profissional, alinhando-a com o sentido da existência das organizações que lideram. Este sentimento decorre da complexidade e contingências do exercício dessa mesma liderança que tem provocado nos líderes o sentimento de vazio

existencial e a conseqüente perda de sentido e significado profissional (Rego & Cunha, 2010)

2. Liderança – evolução do conceito, teorias e modelos

A liderança, como tema fascinante que é, tem cativado ao longo dos tempos o olhar atento e persistente de inúmeros investigadores e estudiosos que, em número significativo, têm arriscado a sua definição. Este facto, evidenciado na literatura existente onde se constata a existência de quase tantas definições do conceito como de pessoas que se dedicaram ao seu estudo (Bass, 1990), contribui para que, ainda nos dias de hoje, a liderança seja assumida como um conceito paradigmático e pouco consensual. Como sublinha Crumpton (2011) “parece que um fenómeno como a liderança é difícil de definir, embora pareça que se sabe quando o vemos ou experimentamos” (p.1).

Caracterizado como inerentemente subjectivo e variável tanto espacial como temporalmente (Correia, 2009), o conceito de liderança remete, no imaginário colectivo, predominantemente para a ideia de que um líder ocupa uma posição hierarquicamente superior dirigindo um conjunto de actividades destinadas à condução e orientação das actividades dos outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo (Syroit, 1996, p. 238). Com o evoluir o tempo, e na sequência de inúmeros estudos empíricos, o conceito foi-se complexificando sendo definido por Yukl (2002) como sendo:

um processo de influência que afecta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objectivos para a organização ou grupo, a organização das actividades para o alcance dos objectivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objectivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização. (p. 5)

Nesta sequência, é compreensível que, primeiramente, o conceito se tenha desenvolvido ao nível da psicologia do senso comum, como tentativa de encontrar respostas para o fenómeno da influência social nos grupos, e só a partir do século XX se tenha constituído como pesquisa científica (Fry, 2003).

Quadro 5 – Conceitos e significados de liderança

Concepções de liderança	Caracterização
Centro do processo grupal	A liderança envolve a proeminência de um ou alguns (poucos) indivíduos sobre outros. Em virtude da sua especial posição no grupo, o líder determina a estrutura, atmosfera, ideologia e actividade do grupo.
Personalidade e seus efeitos	O líder possui qualidades que o distinguem dos seguidores.
Arte de introduzir a obediência	A liderança é a capacidade de imprimir a vontade do líder nos seguidores, e de induzir a sua obediência, respeito, lealdade e cooperação.
Exercício da influência	A liderança é uma relação entre líder e seguidores na qual o primeiro influencia mais do que é influenciado. Devido ao líder, os que são liderados agem diferentemente do que fariam sem ele.
Acto ou comportamento	A liderança é o comportamento de um indivíduo que está envolvido na direcção das actividades do grupo.
Forma de persuasão	A liderança é a persuasão bem sucedida, sem coerção: os seguidores são convencidos pelos méritos do argumento, não pela coerção do líder.
Relação de poder	A liderança é um tipo particular de relação de poder, que se caracteriza pela percepção dos membros do grupo de que outro membro tem o direito de lhes prescrever comportamentos relacionados com a actividade do grupo.
Instrumento de alcance de objectivos	A liderança é um processo de arranjo de uma situação de tal modo que os membros do grupo, incluindo o líder, podem alcançar objectivos comuns com a máxima economia e o mínimo de tempo, esforço e trabalho.
Efeito emergente da interacção	A liderança é um processo de estimulação mútua através do qual a energia humana é usada para a prossecução de uma causa comum.
Papel diferenciado	Cada membro de um grupo, organização ou sociedade ocupa uma posição. Em cada uma delas, espera-se que o indivíduo que a ocupa desempenhe um papel mais ou menos bem definido. O líder desempenha, pois, o papel que lhe é atribuído – que é diferente do atribuído aos seguidores.
Iniciação da estrutura	A liderança é um processo de criação e manutenção do padrão de relacionamento e papéis. Ela permite manter a eficácia dos sistemas de decisão.
Combinação de elementos	A liderança envolve aspectos de personalidade, processo de influência, comportamento, poder, etc.

Construído a partir de Bass (1990) *cit in* Rego (1998, p.24)

Apesar de nos últimos 25 anos, e em termos de objecto de estudo, ser a relação entre líder e liderados que tem captado a atenção das diversas teorias de liderança (Cardona, 2000), Jesuíno (2005) refere que a investigação científica inicialmente produzida sobre a matéria

interessou-se “mais pelo líder do que pela liderança, pelo actor que dirige do que pelo processo de direcção” (p.7). Este é um facto constatável na literatura existente que aponta para uma evolução de gerações descrita por Fairholm (citado por Crumpton, 2011) da seguinte forma:

- **Primeira geração:** *focada em quem é o líder (e.g. teoria grande homem, liderança carismática e outras discussões de traços). Antes de 1970, a ênfase predominante era o líder como indivíduo e o seu ponto de vista;*
- **Segunda geração:** *focada no que fazem os líderes (teorias comportamentais);*
- **Terceira geração:** *onde acontece a liderança (e.g. teoria da contingência e teoria situacional);*
- **Quarta geração:** *o que pensam os líderes, valorizam e fazem (transaccional, transformacional, baseada em princípios, liderança servidora, liderança moral, etc). Desde 1970 e de 1980 em diante verificou-se um maior reconhecimento e atenção na liderança enquanto processo de influência. Outro aspecto a realçar na década de 1970 foi um aumento do foco sobre a moral e os valores em relação à liderança. Nos anos 90 e 2000 continua a assistir-se a muitas abordagens de liderança propostas e definições de termos tais como: estratégica, visionária, conectiva, autentica, espiritual, responsável, adaptável e centrada em princípios;*
- **Quinta geração:** *Liderança espiritual. (p.2)*

Hodiernamente, e contrariando os estudos realizados sobre liderança que procuraram identificar as características, qualidades e comportamentos apresentados pelos líderes, Kouzes e Posner (2009) defendem que a liderança não é nem um gene nem uma herança mas sim “um conjunto identificável de capacidades e competências que estão disponíveis em todos nós” (p. 46). Entendida desta forma, a liderança assume-se como um processo relacional complexo que comporta variáveis tais como: atitudes e necessidades características do líder, características individuais dos elementos do grupo, características da organização e ambiente económico, político e social (Borracho & Martins, 2010).

Percebida como processo relacional, a liderança expressa uma influência recíproca entre líderes e liderados (Borracho & Martins, 2010; Rego & Cunha, 2010); ou seja, pressupõe

sempre uma relação de adoção do líder, dos seus ideais e comportamentos por parte dos seus seguidores. Daí que para Covey (2002) a liderança seja entendida como:

a arte da capacitação, ou seja, a aptidão para reforçar o poder das pessoas, mediante o aproveitamento de seus recursos físicos, mentais, sentimentais e espirituais. Os líderes que adoptam esse paradigma vêem os indivíduos como seres humanos integrais, conscientes de que o capital humano (intelectual e sócio-emocional) é o activo mais valioso de qualquer organização. Portanto, o desafio para os líderes de hoje é liberar as mentes e os corações das pessoas, em busca da maior criatividade e produtividade e dos melhores resultados. À medida que nos empenhamos na realização desse objectivo, acabaremos empreendendo saltos quânticos em termos de eficácia e produtividade. (s/p)

A preocupação emergente associada à eficácia da liderança faz com que, actualmente e na análise deste processo, as atenções dos investigadores compreendam aspectos tais como: factores que englobem a personalidade, os estilos que se adequam a situações diversas, a capacidade por parte dos líderes em satisfazer as necessidades dos liderados e, mais recentemente, as competências transformacionais/visionárias da liderança (Cacioppe, 2000b).

Quando se trata de classificar os líderes partindo das características por eles apresentadas muitas tipologias foram desenvolvidas porém, uma das categorizações mais conhecidas e influentes é a de Leithwood, Jantzi e Steinbach que, partindo do recenseamento das revistas inglesas e americanas ligadas à gestão e a administração educacional, identificaram seis modelos genéricos de liderança cada um deles reunindo, não um, mas diversos conceitos e perspectivas sobre a liderança educacional (Correia, 2009). São eles:

Quadro 6 – Modelos genéricos de liderança

Modelo de Liderança	Inspiração	Prioridade	Papel do Líder
Instrucional (Pedagógica)	Ciências Naturais (concepção iluminista do saber)	Aquisição de conhecimentos por parte dos alunos	Dominar as competências científicas e pedagógicas e ser secundado nas suas funções pelos professores.
Moral	Ciências Humanas	Pessoas (interesses, necessidades, bem estar), valores (democracia e justiça social) e ética	Promover o debate, a articulação e o fortalecimento de concepções superiores sobre o bem e o mal

Participativa	Processos Democráticos de Tomada de decisão	Partilhar a tomada de decisão	Encorajar e facilitar a participação dos professores em decisões que poderia tomar sozinho por forma a aumentar a satisfação e a consequente eficácia de resultados
Gestionária (Transaccional)	Cultura de Mercado (teoria das trocas)	Funções, tarefas e comportamentos	Gerir a organização escolar de forma empreendedora e competitiva por forma a assegurar a sobrevivência da organização e se possível o êxito financeiro
Contingente (Líder Ajustável)	Teoria da Contingência	Qualidades fixas e universais – “ <i>the one best Way</i> ” e factores situacionais e contextuais “ <i>It all depends</i> ”	Ter em atenção os ambientes internos e externos em que as escolas estão inseridas, com os quais interagem e pelos quais são influenciadas
Transformacional (Anos 90)	Literatura sobre culturas corporativas e culturas de excelência popularizadas nos anos 80 por Deal e Kennedy (1997) e Peters e Waterman (1995)	Gerir culturas organizacionais que tentam sofisticadamente promover visões partilhadas e homogéneas das organizações; mudar as organizações	Gerir crises e incutir mudanças profundas nas organizações com base no carisma e na inspiração; Privilegiar as pessoas, os valores e os sentimentos; conferir visão e determinar as necessidades da organização.

Construído a partir de Correia (2009)

Na sequência de uma linha evolutiva dos modelos de liderança e, na sequência do trabalho desenvolvido por Burns (1978), surgiu o conceito de liderança transformacional segundo o qual o líder estimula o grupo a elevar a sua consciência e a transcender os seus interesses pessoais em função de uma visão de futuro. A liderança transformacional manifesta cuidado e preocupação para com os seus seguidores e, como retorno, obtém da parte destes empatia e compromisso para com os objectivos a alcançar.

Tendo em linha de conta o sistema de valores próprios do líder e os efeitos que estes têm sobre os seus seguidores, que acabam por se superar em termos de desempenho, Bass (1985) desenvolveu o conceito de liderança transformacional concorrendo, desta forma, para a clarificação da sua diferenciação em relação ao conceito de liderança transaccional

que, segundo o autor, envolve um processo de troca na qual o líder providencia recompensas aos seus seguidores face ao seu esforço e performance.

Burns (1978) considera que o essencial do conceito de liderança transaccional reside na compatibilização e harmonização dos objectivos próprios dos líderes e dos seguidores, pelo que aqui ainda não se verifica a criação da mais-valia - acréscimo de sinergia de grupo. Constatam-se somente coordenação de interesses mediante negociação dos conflitos que, na melhor das hipóteses, se situará na área da colaboração (Jesuino, 2005).

No sentido de clarificar melhor a distinção dos dois conceitos, Borracho e Martins (2010) referem que o conceito de liderança transaccional difere do conceito de liderança transformacional em quatro áreas, a saber:

- 1. A liderança transformacional desenvolve os seguidores com base na estratégia dos líderes, mas aqueles têm, no entanto, uma autonomia e controlo sobre o seu comportamento. A visão traçada pelo líder é seguida levando os seguidores a colaborarem para atingir os objectivos estabelecidos. Este tipo de liderança leva os seguidores a terem iniciativa e a resolverem problemas, bem como ajuda a pensar em novas perspectivas. Já a liderança transaccional é tradicional e as pessoas não são autonomizadas.*
- 2. Na liderança transformacional promove-se a auto-actualização em relação à gestão do conhecimento, isto é, as pessoas actualizam-se para desenvolver novas competências.*
- 3. A liderança transformacional inspira os seguidores a seguirem os seus interesses e os do grupo. Induz as pessoas a fazerem mais do que se espera delas (para além da rotina). Os seguidores revêm-se no líder – processo de identificação e estabelecem uma relação de confiança mútua (enquanto que na transaccional, estabelece-se uma relação mais distante, mais formal). No entanto, o líder não faz com que as pessoas o sigam «cegamente», mas que contribuam com as suas competências e motivações para atingirem os propósitos.*
- 4. A maior capacidade da liderança transformacional é ser capaz de traçar os destinos da organização e desenvolver a noção de visão, com vista a antecipar o mercado. Nesse sentido pede um maior empenho e envolvimento por parte das pessoas, fazendo acreditar os seguidores nesse novo rumo. Enquanto a liderança transaccional é a prescrição da «mediocridade», não conseguindo atingir*

elevados níveis de desempenho; não visa alargar o número de seguidores, mas sim criar um núcleo muito próximo de pessoas ligadas ao líder - «ingroup». O líder transaccional dirige e motiva os seus liderados na direcção dos objectivos estabelecidos, clarificando os papéis e exigências da tarefa; fazem apenas cumprir a rotina. (pp.78-79)

Apesar da necessária distinção dos conceitos de liderança transaccional e liderança transformacional, os mesmos são complementares e podem mesmo vir a ser simultâneos (Bass, 1985), uma vez que o líder pode, em situações complexas e diversas da vida organizacional, recorrer a ambos os conceitos. De qualquer forma, a investigação de Bass (1985) ao revelar que a liderança transformacional acontece quando os líderes revelam interesse manifesto pelos seus seguidores (consideram os seus interesses), são conscientes e coniventes com o propósito e missão de grupo (geram clima de confiança) e tornam os seguidores convictos em perseguir os interesses do grupo (partilha da visão e objectivos da organização) em detrimento dos interesses pessoais, revela que este tipo de liderança alcança níveis mais elevados de eficácia. Nesta sequência, torna-se pertinente verificar as categorias comportamentais que caracterizam o conceito de liderança transformacional:

Quadro 7 - Comportamentos dos líderes autenticamente transformacionais

Características	Descrição
Influência idealizada	<ul style="list-style-type: none"> - Apelo à fraternidade. - Orienta a suas necessidades de poder para benefício da organização e dos seguidores. - Está disposto a fazer auto-sacrifícios. - O seu objectivo não é ser idolatrado, mas obter a adesão dos seguidores a seus ideais. - É honesto, autêntico, confiável. - Promove políticas, procedimentos, processos e cultura éticos.
Motivação inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta os valores da lealdade, justiça, honestidade, verdade, fraqueza, harmonia, trabalho sério. - Focaliza-se no desenvolvimento dos colaboradores. - Está interior e exteriormente preocupado com o bem do grupo, da organização ou da sociedade.
Estimulação intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuda os seguidores a questionarem as assunções e a gerarem soluções mais criativas. - Persuade os outros na base dos méritos do assunto. - Tolerância e fomenta a expressão de pontos de vista diferentes dos seus.

Consideração individualizada	<ul style="list-style-type: none"> - Trata cada seguidor como indivíduo. - Proporciona apoio, mentoria e oportunidades de crescimento aos colaboradores. - Procura desenvolver competências de liderança nos seguidores. Ajuda-os a serem mais competentes e bem sucedidos. - Para ele, as pessoas são um fim em si mesmo.
-------------------------------------	--

Construído a partir de Bass e Steidlmeier (1999) *cit in* Rego e Cunha (2010, p. 144)

A liderança transformacional surge associada a processos intrínsecos de motivação através dos quais o líder fomenta as aspirações morais dos seguidores levando-os a aumentar os seus níveis de esforço (Fry, 2003), pelo que este tipo de liderança, contrariamente à liderança transaccional, denota assim fortes preocupações éticas. O líder transformacional para conseguir promover a efectiva identificação e compromisso nos seguidores tem de agir eticamente de forma exemplar, o que lhe denota contornos carismáticos.

Quadro 8 - Factores que explicam os efeitos carismáticos

Tipos de factores	Factores
Traços do líder	<ul style="list-style-type: none"> - Dominância. - Forte necessidade de poder. - Elevada autoconfiança. - Forte convicção na moralidade das suas crenças.
Comportamentos do líder	<ul style="list-style-type: none"> - Com seus comportamentos cria a impressão de que é competente. - Proporcionando uma visão apelativa do que pode vir a ser o futuro, dá ao trabalho dos seguidores mais significado e inspira o seu entusiasmo e empenhamento. - Modela papéis (é um exemplo que os seguidores imitam). - Comunica elevadas expectativas de desempenho aos seguidores e expressa-lhes confiança. - Desperta, nos seguidores, motivos que são relevantes para a a missão do grupo (motivos que os levam a querer alcançar tal missão e a esforçar-se por isso).
Condições facilitadoras	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de definir os papéis dos seguidores em termos ideológicos que sejam apelativos para eles (ex: as tarefas simples e repetitivas tendem a não comportar esse potencial).

Construído a partir de House (1977) *cit in* Rego e Cunha (2007, p. 223)

Borracho e Martins (2010), realçam que a teoria de Bass assume características peculiares no que toca ao “binómio transformacional-carismático” uma vez que ambas se “referem ao processo de influência através do qual o líder gera grandes mudanças nas atitudes e

assunções dos seguidores, levando-os a comprometerem-se entusiasticamente com os objectivos e missão da organização” (p.71). Nesta sequência, Klein e House (2005) falam do carisma como sendo:

um fogo, um fogo que inflama a energia e o empenhamento dos seguidores, produzindo resultados acima e para além do esperado. O carisma é o produto de três elementos: (1) uma faísca – o líder com as suas qualidades carismáticas; (2) a matéria inflamável – os seguidores que estão abertos ou susceptíveis ao carisma, e (3) o oxigénio – o ambiente conducente ao carisma. O carisma não é faísca. Não é a matéria inflamável. E não é oxigénio. O carisma é o produto da união dos três elementos. (p.183)

Esta metáfora usada pelos autores alerta para o facto de o carisma só resultar na presença simultânea destes três elementos: faísca, matéria inflamável e oxigénio, pois a ausência de qualquer um deles significa que a liderança carismática não se desenvolve.

Conger e Kanungo (1987) complementam esta compreensão da liderança carismática, em termos fenomenológicos, concebendo-a como atribucional; ou seja, são atribuídas ao líder qualidades carismáticas por parte dos seus seguidores em virtude do seu comportamento perante determinada situação. Segundo os autores, a insatisfação dos seguidores com o *status quo*, os chamados momentos de crise, potencia o emergir do tipo de liderança carismática (Rego, 1998) e transformacional pois o líder, usando de forte confiança, optimismo e habilidades oratórias e comunicacionais, desperta e mobiliza nos seguidores o sentimento e estímulo intelectual de que o momento de crise, com o esforço e contributo de todos, pode ser perfeitamente superado.

Esta atitude positiva e persuasiva do líder gera nos seguidores um sentimento de compromisso profundo com princípios e valores morais da organização, em detrimento dos interesses pessoais e, quando conjugada com nuances do estilo transaccional, potencia maior eficácia. Estas constatações fazem com que os líderes mais eficazes sejam percebidos como autênticos e simultaneamente transformacionais e transaccionais (Rowold & Heinitz, 2007). Porém, estudos realizados recentemente sugerem que os líderes carismáticos apesar de obterem melhores compensações e serem percebidos como mais eficazes, na realidade não o são (Agle, Nagarajan, Srinivasan & Sonnenfeld, 2006).

Nesta linha, a liderança transformacional, estando normalmente associada a eficácia organizacional e satisfação dos liderados (Klenke, 2005), mais do que o carisma e a visão,

tem vindo a focalizar-se em aspectos relativos à autenticidade, ética, moralidade, humanismo, desenvolvimento integral e maturidade espiritual (Pauchant, 2005) com vista a alcançar cada vez mais resultados positivos. Esta focalização nas pessoas, na consideração individual e na sua conseqüente apreciação e valorização aproxima-a da liderança servidora que denota as mesmas preocupações; porém ambas não são a mesma coisa.

Enquanto a liderança transformacional dá um maior enfoque ao envolvimento e suporte dos valores organizacionais por parte dos colaboradores, a liderança servidora, mais do que os resultados, preocupa-se com o serviço que presta às pessoas, o bem-estar e contexto relacional daqueles que constituem a organização. Nesta medida, o serviço para as pessoas constitui a essência e responsabilidade primária do conceito de liderança servidora (Freeman, 2011) iniciado por Robert Greenleaf que defende, segundo Freeman (2011), que “o núcleo do modelo de liderança servidora se baseia em quatro princípios de autoridade moral: a consciência, a essência da autoridade moral (a) é sacrifício, (b) inspira compromisso com uma causa digna, (c) ensina que meios e fins são inseparáveis, e (d) apresenta o mundo dos relacionamentos” (p.123).

Este (re)direccionar da liderança para as dimensões humanas associadas aos valores éticos e espirituais, segundo Carvalho e Fraga (2011), advém da:

consciência aguda de que se está perante uma situação nova da vida humana [que] tem levado muitos autores a percorrer o caminho do – *conhece-te a ti mesmo* –, apontado pelo sábio Sólon e que conduz o ser humano à reflexão introspectiva para melhor agir: *se te conheceres melhor, agirás melhor* (p. 161)

3. Liderança e ética – relações e implicações

A obra do homem só é realizável de acordo com a sabedoria prática e a virtude moral; pois a virtude leva-nos a apontar ao alvo correcto e a sabedoria prática faz com que utilizemos os meios correctos.

Aristóteles

Em tempos de crise o mundo reclama por figuras éticas exemplares. Figuras que, no dizer de Boff (2003), traduzem pessoas que:

concretamente viveram valores em suas biografias, realizaram projectos significativos e mobilizaram outras a também buscarem e a fazerem caminho. (...) Identificamos nessas pessoas verdadeiros caracteres, um dos sentidos originários do *ethos*. Neles a ética e a moral emergem como práticas vivas e convincentes, ou também como a sua fragorosa negação, como aquilo que não deve ser. Elas mostram a possibilidade com a qual todo o ser humano sonha, a de se realizar como pessoa. Essa realização vale mais que a pura e simples busca da felicidade. (pp. 99-100)

Igualmente, e em termos organizacionais, verifica-se uma propensão natural para esperar que as pessoas que ocupam os lugares de topo nas organizações apresentem soluções milagrosas, alterando o estado negativo das coisas (Fullan, 2003). Para fazer face à complexidade de tal problemática, Fullan (2003) apresenta um novo quadro conceptual, resultado da convergência de teorias, ideias e estratégias, que sintetiza cinco componentes da liderança eficaz e que, segundo o autor, têm de coexistir no líder de forma concertada. São elas: objectivo moral, compreender a mudança, construção de relações, formação e partilha de conhecimento e criação de coerência. Estas cinco componentes na liderança, segundo o autor, são imprescindíveis uma vez que “é impossível ser eficaz sem se comportar de acordo com um objectivo moral” (p.25).

Baseada em objectivos morais que se relacionam com o rumo e os resultados, este tipo de liderança tende a ser eficaz pelo facto de fomentar relacionamentos, coerência, partilha de conhecimentos, esperança, optimismo e entusiasmo; demonstra e cria compromissos nas pessoas com quem se trabalha, fornece orientação e mantém o rumo mobilizando as pessoas a enfrentar problemas difíceis (Fullan, 2003). Para Fullan o líder eficaz é assim aquele que combina estilos de liderança em função da exigência da situação, motivando e envolvendo a organização num movimento contínuo e dinâmico; é um líder sensível, empático, paternalista (presta atenção às pessoas), compreensivo e por isso mesmo empreendedor de bons relacionamentos.

Colocando a tónica na moral e enfatizando a importância dos relacionamentos, Fullan (2003) afirma que “são as relações que fazem a diferença” (p.57) e Kouzes e Posner (2009) sublinham que “o sucesso na liderança vai depender em absoluto da capacidade de construir e manter relações humanas que permitam às pessoas alcançar feitos extraordinários de forma regular” (p. 47). Para alcançar esses feitos extraordinários, e na

sequência dos seus estudos realizados recentemente, Kouzes e Posner (2009) apontam cinco práticas que devem os líderes adotar, acompanhadas de dez mandamentos:

Quadro 9 - As cinco práticas e os dez mandamentos da liderança

Prática	Mandamento
Mostrar o caminho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clarificar valores, encontrando a própria voz e estabelecendo ideais comuns. 2. Dar o exemplo ao agir de acordo com os ideais comuns.
Inspirar uma visão conjunta	<ol style="list-style-type: none"> 3. Conceber o futuro, ao imaginar possibilidades excitantes e enobrecedoras. 4. Atrair os outros numa visão comum ao apelar às inspirações comuns.
Desafiar o processo	<ol style="list-style-type: none"> 5. Procurar oportunidades ao tomar a iniciativa e procurar formas inovadoras para melhorar. 6. Experimentar e correr riscos ao proporcionar constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência.
Permitir que os outros ajam	<ol style="list-style-type: none"> 7. Fomentar a colaboração ao criar confiança e facilitando as relações. 8. Dar força aos outros aumentando-lhes a determinação e desenvolvendo as competências.
Encorajar a vontade	<ol style="list-style-type: none"> 9. Reconhecer contributos mostrando gratidão pela excelência individual. 10. Celebrar os valores e as vitórias criando um espírito de comunidade.

Kouzes e Posner (2009, p.48)

Kouzes e Posner (2009) sublinham igualmente que para que um líder consiga que os outros o sigam deve reunir em si mesmo os seguintes atributos:

Honestidade – atributo privilegiado em relação a todos os outros e determinante para o sucesso da relação entre líder e liderados em virtude de se constatar coerência entre as palavras e ações e decisões do líder. A honestidade permite-nos “saber que a pessoa é de confiança, ética e com princípios” (p. 54), daí que aplicada à liderança esta qualidade permita perceber o líder como pessoa íntegra, com carácter e credibilidade. Estes, são três requisitos indispensáveis para que um líder tenha autoridade moral para apontar o caminho a seguir, inspirando a adesão dos seguidores. A credibilidade, entendida como base da liderança ancorada em valores e princípios sólidos conscientes e expressos, gera

nos seguidores sentimentos de lealdade, empenho e criatividade indispensáveis para a realização do trabalho com sentido e significado aumentando, por isso, a produtividade.

Capacidade de olhar para o futuro – o líder sabe claramente qual o rumo que a organização deve seguir, transmite essa visão aos liderados e envolve-os nesse projecto contribuindo para a realização do trabalho com sentido e significação;

Ser inspirador – o líder, através das suas palavras e acções, comunica o propósito e significado de perseguir o sonho para a organização. Esta forma de actuar, inspira nos liderados adesão e comprometimento para com esse projecto, passando o trabalho a ser realizado com entusiasmo, criatividade e significado;

Ser competente – o líder, para além da necessária experiência técnica, detém todo um conjunto de vivenciais e experienciais que lhe permitem ter boas qualidades de relacionamento social. Este atributo, segundo os autores, “refere-se ao passado do líder e à sua capacidade de fazer as coisas” (p. 57).

A liderança ao manter e acentuar os vínculos morais lidando com exigências de carácter pessoal, social e profissional, ao procurar ter legitimidade ética e valorativa na sua visão inspirando os liderados a segui-la e ao apoiar na moralidade as suas escolhas e decisões por forma a conduzir a organização ao sucesso (Fry & Slocum, 2008), possui uma componente ética que não pode ser negada (Fry & Slocum, 2008; Lennick & Kiel, 2009, Kouzes & Posner, 2009; Thompson, 2004). Este facto tem conduzido a um investimento significativo na leccionação da disciplina de ética em várias escolas e cursos de liderança pois, na actualidade, a eficácia pressupõe que os líderes sejam reequipados moralmente através dos valores (Lipovetsky, 2010).

Contemporaneamente, como requisito para a eficácia, exigem-se líderes com carácter, autênticos, com inteligência profundamente desenvolvida em termos técnicos, emocionais e espirituais. Estes líderes, segundo Lennick e Kiel (2009) são aqueles que:

aceleram e reforçam desempenhos de alto nível, encorajando todo o pessoal da organização a aplicar os seus princípios morais às acções de cada um, ao mesmo tempo que criam políticas, práticas e sistemas de recompensa em toda a organização, com base em valores morais (p. 173)

Os líderes éticos, alinhando toda a sua acção de acordo com uma bússola moral bastante polida, utilizam todo o seu poder axiológico de forma positiva na produção de resultados organizacionais mais elevados, encorajando os liderados a proceder de igual modo (Lennick & Kiel, 2009). No entanto, estes líderes possuem ainda um grau de responsabilidade acrescida, uma vez que têm de usar todo o seu potencial ético no sentido de promover e efectivar nos liderados formas de ser e agir conformes com os princípios da integridade, responsabilidade, compaixão e perdão (Lennick & Kiel, 2009). A consciência plena desta responsabilidade é, segundo Taylor (2009), o ingrediente no qual assenta o ideal de autenticidade.

Para Lennick e Kiel (2009), o agir com base nos princípios éticos de integridade, responsabilidade, compaixão e perdão, constitui no líder a chave para um exercício eficaz da liderança e eficácia organizacional. Esta eficácia resulta da promoção de ambientes organizacionais mais seguros em termos emocionais, mais positivos nas relações interpessoais, potenciando e promovendo criatividade, inovação, compromisso e desempenho elevado a longo prazo. Segundo os autores, “os líderes morais mais eficazes são os que comprometem totalmente a cabeça e o coração” (p.163); são aqueles que se preocupam com o “eu ideal” do colaborador, que promovem o alinhamento dos valores destes com os valores da organização e apostam na criação de “condições que acendam os seus talentos numa fogueira de acção e de pensamento inovadores” (p.165).

Lennick e Kiel (2009), sublinham que “cada hora empregue a orientar funcionários traduz-se em horas intermináveis de desempenho superior” (p.165), pois:

o desenvolvimento das pessoas é a via para a criação de recursos humanos comprometidos com os princípios morais necessários à sustentabilidade do êxito da organização. Sempre que um líder investe no desenvolvimento de um funcionário está a ir para além da abordagem normalmente centrada nas aptidões técnicas e condutas que geram resultados de curto prazo. (p. 165)

Inteligência emocional e inteligência moral são assim competências diferenciadoras em termos pessoais e organizacionais, consideradas pelos autores como armas secretas para o desempenho duradouro. Porém, não envolvendo a inteligência emocional o recurso aos valores, os autores privilegiam a competência moral como “a «capacidade mental de determinar de que forma os princípios humanos universais devem ser aplicados aos nossos valores, objectivos e acções» (...) diferenci[ando] o bem do mal, tal como os

princípios universais os definem. Os princípios universais são as crenças acerca da conduta humana que são comuns a todas as culturas do mundo” (2009, p. 27).

A dimensão ética, envolvendo uma compreensão do Homem enquanto unidade viva de contrários (Boff, 2003), faz com que o sujeito da acção, neste caso o líder, ao agir, tenha o cuidado de si e simultaneamente o cuidado com o outro relativamente aos fins propostos para a acção. Esta exigência, segundo Boff (2003), pressupõe a verificação no Homem da justa medida entre os dois princípios capazes de “sustentar um humanismo sustentável, fundado na materialidade da história e na espiritualização das práticas humanas” (p.32), e que são a paixão e a razão entendidas como “as duas forças que sustentam uma ética promissora”(p.31). Nesta medida, hodiernamente, o desafio que se coloca em termos éticos à liderança não se resume somente em distinguir o bem do mal, “mas sim em agir versus saber” (Lennick & Kiel, 2009, p. 17). A liderança não tem a ver assim com personalidade mas com o comportamento (Kouzes & Posner, 2009), pelo que o líder deve examinar a sua interioridade, definindo a sua originalidade e identidade ética.

O ser verdadeiro consigo mesmo traduz de forma fiel a originalidade própria de cada um (Taylor, 2009). Nesta medida, esta é uma demanda que só cada um pode efectuar pois, ao descobrir-se e explicar-se, cada um define-se a si próprio. A definição ética de si subjaz assim como condição de possibilidade da autenticidade uma vez que “só se pode ser autêntico quando se lidera de acordo com os princípios a que se dá mais valor. De outra forma só se está a fingir” (Kouzes & Posner, 2009, p. 72).

A liderança autêntica, representando “um modo de vida mais responsável” (Taylor, 2002, p. 81), mais adequado ao que somos, permite o emergir e o reconhecer da identidade pessoal plena, considerando paralelamente o cuidado na relação com os outros (alteridade) com os quais a identidade pessoal se forma. A originalidade tem de ser gerada na interioridade da identidade, devendo esta ter cuidados tomados para que, na relação com os outros, não se debilite e sofra deformações contrárias ao desvelamento e afirmação de si.

Baseados em alguns autores de referências, Rego e Cunha (2010) referem que os líderes autênticos são caracterizados por cinco atributos fundamentais. São eles:

- *Actuam apaixonadamente em função de um propósito nobre que os mobiliza e aos seus colaboradores.*
- *Praticam valores sólidos, orientam-se por uma bússola moral e não se deixam enredar em práticas questionáveis.*
- *Lideram «com o coração», mobilizando as energias dos colaboradores, estabelecendo com eles empatia e obtendo deles elevados desempenhos;*
- *Estabelecem relacionamentos duradouros, tanto na vida pessoal e familiar como na profissional e empresarial (e.g., com colegas, superiores, subordinados, clientes, fornecedores).*
- *Denotam elevada autodisciplina, o que lhes permite conquistar grande respeito dos vários stakeholders. São vigorosamente motivados par a prossecução de elevados propósitos, com disciplina ética e profissional. (p.42)*

A cultura da autenticidade, assentando no reconhecimento da diferença relacional e num horizonte de sentido partilhado e revestido de valores comuns, deve, segundo Taylor (2009), no plano social, elevar o princípio da equidade e, no domínio individual, considerado o centro da gravidade das exigências morais, eleger a relação de amor como elemento determinante para a estruturação da identidade formada e preparada para lidar de forma legitimada com os constrangimentos interiores e exteriores diversos com os quais a individualidade permanentemente se debate. Ocultar ou esbater tais formas de actuação ao nível das relações pessoais e interpessoais é indício significativo de formas instrumentalizadas, desviantes e triviais de agir, como lhe chama o autor.

A autenticidade, para Taylor (2009), pressupõe a existência de horizontes de sentido, de inteligibilidade e significação que, apesar de poderem insurgir-se contra a vontade do próprio agente, constituem, na sua essência, escolhas livres, nobres e corajosas de dar forma à própria vida. A autenticidade, irrompe deste modo com as formas relativistas e subjectivistas características da civilização actual que, baseadas em escolhas narcísicas predefinidas, se revelam fúteis, superficiais e ineficazes. Optar ou não por formas de ser e actuar autênticas revela “uma representação dos seres humanos em que estes se encontram ante duas vias possíveis: a opção pela autocriação; e as formas mais fáceis de desistência, do deixar-se ir na corrente, do conformismo com a multidão e por aí adiante” (p.52). Esta constitui, segundo o autor, a pedra basilar sobre a qual assenta e ganha força

a “cultura da autenticidade, incluindo as suas formas mais degradadas, absurdas ou triviais. É o que dá sentido à ideia de “viver a minha vida” ou de “alcançar a minha própria realização” (p. 43).

Postulando um elevado e interiorizado sentido de honestidade, fidelidade e vinculação a nós mesmos, a cultura da autenticidade permite não só a clarificação inequívoca dos valores pelos quais o sujeito se rege como também a demonstração aos outros dos valores pelos quais eles devem reger a relação que estabelecem com este (Kouzes & Posner, 2009). Nesta medida, refere Taylor (2009) que “certas formas de sentir e de pensar podem por si mesmas favorecer as transformações sociais” (p. 67), pelo que “talvez haja poucas coisas de que hoje precisemos mais do que a expressão desta realidade” (p.98).

Investigações empíricas recentes realizadas por Kouzes e Posner (2009), com o intuito de verificar quais as consequências decorrentes da real e efectiva relação entre a clareza dos valores pessoais e a clareza dos valores organizacionais, revelam que a consciência clara dos valores pessoais tem implicações significativas na conduta do trabalho. Concluem os autores que:

- *as pessoas podem ser muito claras em relação aos valores da organização e não estarem comprometidas;*
- *são os valores pessoais que levam à lealdade e ao compromisso e não os valores organizacionais;*
- *a clareza dos valores pessoais é mais importante para a nossa atitude para com o trabalho do que a clareza de valores organizacionais por si só;*
- *os indivíduos que são mais claros sobre os seus valores pessoais estão melhor preparados para fazer escolhas baseadas em princípios, incluindo o decidir se os princípios da organização estão de acordo com os seus. (pp.78-80)*

Relativamente às pesquisas realizadas sobre a relação dos valores da organização com uma cultura forte e com sucesso, Kouzes e Posner (2009) realçam níveis elevados de desempenho, atitudes demonstrativas de cuidado para com as pessoas e sentimentos de singularidade e de orgulho. Segundo os autores, os líderes que defendem ou professam valores que não representam o colectivo não serão capazes de mobilizar as pessoas para trabalharem como um só. Assim, e apesar dos valores individuais assumirem um papel

determinante, os valores comuns contribuem também para uma diferença positiva e significativa em relação à atitude e desempenho no trabalho, uma vez que:

- *Despertam fortes sentimentos de eficiência pessoas*
- *Dão origem a elevados níveis de lealdade para com a empresa*
- *Facilitam o consenso sobre objectivos essenciais para a organização*
- *Encorajam o comportamento ético*
- *Promovem normas fortes em relação ao trabalho árduo e à preocupação*
- *Reduzem níveis de stress e de tensão relacionados com o trabalho*
- *Desterram o orgulho pela empresa*
- *Facilitam a compreensão pelas expectativas da empresa*
- *Despertam o trabalho de equipa e o empenho social.* (pp.85-86)

A liderança ética representa assim uma relação dialógica assente em compromissos morais sólidos na relação do líder consigo próprio e na relação com para com o(s) outro(s) (Gómez, 2005); representa o associar da voz ao toque (Kouzes & Posner, 2009) e as *ligações morais* que espelham o fluir axiológico próprio daquilo a que Sergiovani (2004a), em âmbito educativo, designa de *comunidade moral*. Inserida em contexto educativo a liderança ética assume especial pertinência pois, como sublinha Baptista (2005), “pensar a relação da ética com a educação significa valorizar a centralidade do humano em todas as dimensões do processo pedagógico, incluindo entre estas as que se referem aos aspectos organizacionais e administrativos” (p. 97).

Num espaço e tempo histórico tão flutuante, imprevisível e caótico em termos axiológicos “ a escola, enquanto organização que educa, tem o direito e a obrigação de se comprometer com a necessidade de buscar o sentido para as suas acções e interacções” (Estêvão, 2004, p. 74). A emergência desta circunstância tem despertado nos sujeitos a consciência de que se está perante uma inversão clara no modo de conceber e entender as práticas associadas ao exercício da liderança escolar, enfrentando esta o desafio de se despojar de representações instrumentalizadas e controladoras e se revestir de uma ética associada ao cuidado e ao bem comum. A este respeito refere Estêvão (2004) que:

a ética do cuidado reforça a vibração afectiva da racionalidade emancipadora, a qual, segundo M. Gadotti (2000: 235), “conhece os limites da lógica mas não ignora a afectividade, a vida, a subjectividade”, nem, como diria P. freire, a “vontade amorosa de mudar o mundo”. Trata-se, pois,

de uma ética que tem resente uma visão mais realista da escola como “cidade” que visa formar cidadãos, fazendo concessões que vão para além das regras racionais da justiça, e que acolhe nomeadamente o encanto das crianças e jovens. (p. 80)

Este olhar que se estende sobre a liderança educativa nada mais é do que “uma visão eticizada da gestão e da escola” (Estevão, 2004, p.75) pois a liderança educativa, sendo uma actividade axiológica, revela-nos o líder enquanto sujeito ético e a organização educativa como instituição moral.

Liderança, ética e educação são conceitos que, fazendo parte integrante da dimensão antropológica, representam formas, por excelência, que o líder detém para contribuir para a formação pessoal e profissional dos liderados, não existindo por isso “técnicas de gestão axiologicamente neutras” (Baptista, 2005, p.97). A liderança educativa de hoje, atendendo aos contextos em que decorre e à implicação directa que tem nos processos inerentes à construção da profissionalidade, não pode esquivar a sua acção no mero exercício da neutralidade e, desta forma, “negligenciar a enorme responsabilidade que decorre do facto de estar, intencionalmente, presente na vida do outro” (Baptista, 2005, p.84).

Contribuindo para a desocultação e significação das acções e interacções em contexto educativo, o exercício da liderança ética potencia a efectivação do sentido da expressão de Anton Chekov de que *o homem é aquilo que ele crê*. Porém, não podendo a liderança educativa despojar-se das circunstâncias históricas, sociais, políticas, culturais e económicas onde se encontra inserida, que revelando o seu agora a forçam a perspectivar o seu amanhã, esta deve perseguir a autenticidade efectuando, para tal, o esforço reflexivo de saber no que crê, porque é que crê e, acima de tudo, estar convicta e responsabilmente empenhada na efectivação ética daquilo em que crê. Esta articulação é inerente e imprescindível para a existência da rede de sentido que, estando confinada à interioridade do *quem*, tem de ser desvelada (Baptista, 2005).

4. Liderança e espiritualidade – impactos pessoais e organizacionais

Resgatamos a alta relevância da espiritualidade nos dias actuais, marcados pelo modo secular de ver o mundo e pela redescoberta da complexidade misteriosa da subjectividade humana. A singularidade do nosso tempo reside no fato de que a espiritualidade vem sendo descoberta como dimensão profunda do humano, como o momento necessário para o desabrochar pleno de nossa individuação e como espaço de paz no meio dos conflitos e desolações sociais e existenciais.

Leonardo Boff

Diz-nos Crumpton (2011) que a liderança espiritual é um "tipo" de liderança necessária para fazer face aos múltiplos e diversos desafios que a contemporaneidade nos coloca. O emergir desta necessidade tem despertado na comunidade científica um crescente e renovado interesse pelas questões associadas à liderança, espiritualidade e espiritualidade no trabalho que, suscitando inúmeros seminários e conferências dedicados à especulação do tema (Boozer, 1998; Cavanagh, 1999; Gunther, 2001; McLaughlin, 2005; Sass, 2000), têm conduzido a uma considerável publicação de livros, artigos, jornais e revistas científicas (e.g. *Academy of Management Executive*, *Harvard Business School Bulletin*, *Journal of Organizational Change Management*, *Fortune*, *Business Week*) servindo, inclusive, de fundamento para a criação de instituições tais como o *Center for Spirituality at Work* e a *Spirit at Work Association*, empenhadas em disseminar a temática.

O conceito de espiritualidade embora pouco explorado em termos empíricos (Fry, 2003) e com poucas pesquisas focadas no sujeito enquanto objecto de estudo (Rego, Cunha & Souto, 2007), tem-se revelado um conceito bastante atractivo quer pelos resultados que tem revelado a nível organizacional (Abdullah, Alzaidiyeen & Aldarabah, 2009) quer pelo impacto profundo que tem desempenhado ao nível da liderança (Morgan, 2004), e mais especificamente na liderança eficaz (Abdullah *et al.*, 2009, p. 313). A pertinência de estudar a relação entre os dois conceitos advém, segundo Reave (2005), da convicção crescente de que “o examinar da relação entre espiritualidade e liderança pode-nos facultar *insights* valiosos sobre a motivação do líder, bem como as percepções do seguidor, motivação, retenção, ética e desempenho” (p. 680).

Sendo inegável que “o papel dos líderes na promoção da espiritualidade no trabalho está começando a emergir” (Abdullah *et al.*, 2009, p. 307), a relação dialéctica existente entre os dois conceitos tem conduzido alguns investigadores a sublinhar que liderança e espiritualidade constituem campos de investigação relacionados (Freeman, 2011; Reave, 2005; Fry, 2009), teórica e empiricamente (Fry, 2003; Reave, 2005), dando origem a um novo paradigma designado por liderança espiritual ou transcendental.

A liderança espiritual, percebida por alguns autores como forma da liderança transformacional enriquecida (Rego, Cunha, Costa *et al.*, 2007), resulta da autenticidade extrema do líder que, consequência da sua “força interior”, gera nos liderados um compromisso genuíno com os princípios, objectivos e finalidades da organização. Como refere Sanders (1980), “o líder espiritual é responsável pelo ensino àqueles que estão sob os seus cuidados, em grau maior ou menor, e o seu ensino deve ter o suporte de uma vida inculpável” (p. 34). Neste sentido, estamos perante um líder com carácter uma vez que é impossível separar na pessoa humana espiritualidade, acção e carácter (Fairholm, 1998).

Quadro 10 - Comparação entre liderança transformacional e a transcendental

	Transformacional	Transcendental
Relação de troca entre o líder e os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> Económica e social (mais ampla do que a formalmente contratualizada). 	<ul style="list-style-type: none"> Económica, social e transcendental/servidora
O que procura o líder	<ul style="list-style-type: none"> Que os interesses individuais estejam alinhados com os organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> Que os colaboradores se desenvolvam e se transcendam (em prol da organização e dos outros).
(Alguns) comportamentos do líder	<ul style="list-style-type: none"> Recompensa o bom desempenho e penaliza o mau. Articula uma visão apelativa. Apoia sócio emocionalmente os colaboradores. Estimula-os intelectualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Para além das acções que o transformacional desenvolve, também: Actua como servidor. Lidera pelo exemplo. Sacrifica-se, mesmo prejudicando os seus auto-interesses. Orienta-se genuinamente para o desenvolvimento pleno dos colaboradores e procura que eles transcendam as suas necessidades “egoísticas”.

Espiritualidade do líder	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação de racionalidade com espiritualidade. Desenvolvimento moral intermédio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte sentido de consciência do divino. Fé na autoridade espiritual. Elevado nível de desenvolvimento moral. Vigoroso carácter moral.
Estádio de desenvolvimento moral do líder (Kohlberg)	<ul style="list-style-type: none"> • Entre o convencional (o líder procura cumprir obrigações sociais e aderir às normas da organização) e o pós-convencional (o líder guia-se por princípios universalmente reconhecidos como correctos; respeita a dignidade dos colaboradores). 	<ul style="list-style-type: none"> • Pós-convencional (o líder guia-se por princípios universais; vela pela dignidade dos colaboradores, serve-os e preocupa-se com o respectivo desenvolvimento).
Virtudes prováveis no líder que adopta cada “tipo” de liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Intelectuais. • Morais (justiça, prudência, fortitude e temperança). 	<ul style="list-style-type: none"> • Intelectuais. • Morais. • Teologais (fé, esperança e amor/dedicação).
Resultados prováveis do comportamento dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Empenhamento nas tarefas. • Proactividade. • Criatividade. • Lealdade moderada. • Comportamentos de cidadania organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empenhamento na organização. • Lealdade bem vincada. • Comportamentos de cidadania organizacional. • Resolução construtiva de conflitos. • Defesa da organização, mesmo que isso implique colidir com acções de outras pessoas que presumivelmente prejudicam o bem da organização.
Eficácia do líder	<ul style="list-style-type: none"> • Moderada / elevada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muito elevada.

Construído a partir de Bass & Steidlmeier (1999); Cardona (2000); Sanders III e al. (2003) *cit in* Rego, Cunha, Costa *et al.*, 2007, p. 89)

Segundo Moggi e Burkhard (2004), a liderança espiritual é caracterizada pelo atributo da “Iniciativa Entusiasmante”. A palavra entusiasmo deriva, etimologicamente, do termo grego *enthousiasmos*, composto por *en* ("dentro"), *theos* ("deus") e a terminação "asmos", significando "possessão divina". Inspirado pelo poder do alto o homem sente-se invadido pela força sobrenatural pelo que o entusiasmo consiste em abrigar um Deus dentro de si. Nesta medida, a liderança espiritual traduz uma visão aberta ao transcendente, expressa no homem como inteligência espiritual ou “terceira inteligência” (Zohar & Marshall,

2004); ou seja, uma inteligência caracteriza por intocáveis princípios éticos e morais, reguladores do agir autêntico e garante de uma vida plena realizada com sentido e significação. Como sublinha Taylor (2009), “ só se encontra plenitude autêntica em algo que tenha significado independentemente de nós ou dos nossos desejos” (p.90), ou seja para além do *eu*.

Tendo presente que a habilidade de permanecer é um factor que distingue a organização que vence (Shedd, 2000), os líderes autênticos tendem, por inerência, a desenvolver organizações autênticas, projectando nas mesmas princípios promotores de um alinhamento entre ética, eficácia e durabilidade. Esta postura, manifesta um cuidado efectivo da liderança para com a satisfação das necessidades dos liderados que são percebidos como um todo antropológico, complexo, constituído por competências cognitivas, técnicas, emocionais, morais e espirituais (Kouzes & Posner, 2009) e tende a tornar mais espiritualizada a organização, fruto do reconhecimento e convicção profunda de que “nenhuma organização pode sobreviver muito tempo sem espiritualidade e sem alma” (Mitroff & Denton, 1999, p. 92).

Negar o espiritual é, de acordo com Moggi e Burkhard (2004), “rebaixar o ser humano ao nível animal, a uma máquina” (p. 7), sendo que a liderança que não revele cuidado e o reconhecimento para com esta tão importante dimensão humana e forma de *sabedoria primordial da humanidade* permanece na:

liderança tradicional – calcada numa visão materialista das pessoas, das situações, dos grupos, das organizações, do futuro da humanidade e em modelos de gestão e mecanismos de comando e controle que se tornam cada vez mais insípidos e alienantes – já não atende mais às demandas dos seres humanos que atuam em nossas organizações nos tempos actuais e muito menos dos seres humanos que estão por chegar neste planeta e que actuarão em nossas organizações do futuro. (p. 14)

Este alerta tem conduzido, nos últimos anos, vários investigadores a argumentar que a espiritualidade em contexto de trabalho tem como consequência o surgimento de princípios éticos que regulam os comportamentos promovendo maiores níveis de satisfação, comprometimento com o trabalho e melhoria na produtividade e competitividade. Nesta sequência, Reave (2005), numa meta análise efectuada a mais de 150 estudos relacionados com a liderança e a espiritualidade, sublinha a existência de uma clara coerência entre as práticas associadas a uma liderança eficaz, que cria um clima ético positivo baseado na honestidade, humildade e integridade, e os valores espirituais,

que motivam e inspiram os liderados a ter relações positivas no trabalho e a alcançar as metas organizacionais. Ao ouvir e reconhecer de forma responsável as contribuições dos outros, a liderança espiritual demonstra justiça e respeito para com os liderados, sendo por isso apontada cumulativamente como fonte de motivação e realização do trabalho com vocação e fonte das práticas associadas à eficácia do líder. Neste sentido, e segundo Reave (2005), não existem contradições entre valores e práticas associadas à liderança eficaz, pois “a pesquisa mostra que há uma coerência clara entre os ideais em ambas as arenas” (Reave, 2005, p. 680).

Abdullah *et al.* (2009), num estudo realizado recentemente sobre a relação existente entre a espiritualidade no trabalho e a liderança eficaz dos directores de escola das Escolas Secundárias da Malásia, sugerem que a espiritualidade no trabalho desempenha um importante papel de assessoria na evolução e desenvolvimento da liderança bem como no exercício eficaz da mesma pelo efeito positivo que revela no empenho, desempenho e satisfação dos professores. Este facto, de acordo com os autores, faz com que a premissa de que “a espiritualidade pode fazer parte do que torna os líderes eficazes está a ganhar credibilidade” (p. 307).

Com base nestas evidências, um novo desafio se coloca à liderança contemporânea que deve, com base na espiritualidade e ainda que de forma ideal, ser capaz de efectuar um esforço no sentido de criar ambientes organizacionais promotores de um correcto e genuíno alinhamento entre valores, normas, crenças, atitudes e comportamentos, visando a optimização máxima do trabalho com a vida pessoal de cada liderado, sendo que aquele deve ser realizado sem stress (Dolan & Garcia, 2006).

Quadro 11 - Crenças, valores e stress

	Negativo	Positivo
Crenças	<ul style="list-style-type: none"> • Sem excepção, temos que completar o trabalho dentro de um espaço de tempo mínimo. • O trabalho é a nossa primeira e única prioridade. • O seu comportamento ou é “certo” ou “errado”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precisamos de avaliar a situação e alcançar os melhores resultados dentro dos parâmetros razoáveis. • Os indivíduos devem procurar um balanço entre a energia gasta no trabalho, em casa e nas necessidades pessoais. • Precisamos desenvolver flexibilidade na forma como avaliamos as pessoas e

	<ul style="list-style-type: none"> • Se não é agressivo, não será respeitado (ou pisa as pessoas ou será pisado). • Mostrar sintomas de stress é um sinal de fraqueza. • A auto-estima baseia-se no sucesso e recompensas do trabalho. 	<p>situações.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precisamos diferenciar a assertividade da agressão e compreender como o nosso comportamento pode criar resultados negativos ou positivos. • Criar limites saudáveis ajuda-nos a ser física e psicologicamente saudáveis. • A auto-estima baseia-se na noção holística de que uma vida feliz inclui trabalho, relações e muitos outros aspectos que nos proporcionam alegria.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência • Resultados • Desempenho • Poder • Coragem • Reconhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação • Balanço da vida • Justiça • Auto controlo emocional • Bem-estar • Harmonia
Comportamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamentos que predisõem o stress e que podem originar doenças: <ul style="list-style-type: none"> - Frustração - Perfeccionismo - Isolamento - Fúria / raiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamentos que favorecem o controlo emocional e promovem o bem-estar: <ul style="list-style-type: none"> - Pragmatismo - Aprendizagem - Associação - Felicidade / satisfação
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Débil saúde física e mental. • Relações pessoais falhadas ou limitadas. • Perdas no desempenho ao longo do tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Boa saúde física e mental. • Relacionamentos gratificantes. • Melhorias de desempenho ao longo do tempo

Dolan e Garcia (2006, p. 41)

O modelo de liderança espiritual considerado o modelo do género mais completo até então (Fry 2003) foi apresentado por Fairholm (1996) que, baseado nas ideias de Greenleaf¹⁶ e na ideia de uma comunidade dentro da organização, apresenta um modelo holístico de liderança espiritual em que as partes canalizam energia para o todo estabelecendo uma ruptura com os anteriores modelos assentes em valores tais como o poder, prestígio e riqueza. O modelo de Fairholm (1996) estabelece oito elementos com características que gravitam em torno de três categorias principais, a saber: tarefas da liderança, processo de liderança e melhoria contínua. Este modelo, é um modelo que

¹⁶ Robert Greenleaf é recordado hoje como o pai da liderança servidora.

remete para o conceito de organização aprendente, colocando a tónica nas pessoas, nos seus sentimentos, capacidades, potencialidades e que por isso mesmo desemboca consequentemente na aprendizagem colectiva e no libertar, pelas pessoas, do seu melhor.

Para Fairholm (1996) é tempo de os líderes trazerem unidade às organizações que lideram promovendo a sua transformação em comunidades interactivas de trabalho com sentido; ou seja, o líder fortalece a cultura organizacional e utiliza-a para clarificar a dimensão moral dos liderados reforçando, deste modo, o aprofundamento do empenho destes ao nível da organização. O líder espiritual caracteriza-se, segundo o autor, pela moralidade, *stewardship* (agir responsável para com os outros) e comunidade, sendo que o potencial do desenvolvimento da liderança espiritual reside precisamente no sentido de serviço para com a comunidade. O líder percebe, ponderada e reflectidamente, a relação complexa existente entre a interioridade moral dos liderados e o contexto de trabalho e a ligação deste mundo interior e o contexto de trabalho com a realidade e relações sociais próprias do mundo exterior.

Ao ter consciência de que os valores estão intimamente associados à realização pessoal, criatividade, desempenho elevado e comprometimento com a organização (Fry & Slocum, 2008) e ao ser capaz de sacrificar os seus interesses pessoais em prol dos interesses dos seus liderados e da organização que lidera, o líder espiritual denota elevados índices de competência a nível de integridade, gerando nos liderados sentimentos genuínos de identificação total. Estes, ao experimentarem a espiritualidade individual em contexto de trabalho, sentem liberdade para expressar a sua forma de ser, estar e se relacionar com os variados aspectos do seu trabalho canalizando, deste modo, todas as suas competências técnicas, intelectuais, emocionais e espirituais para processos de elevada criatividade (Ashmos & Duchon, 2000; Milliman *et al.*, 2003).

Quadro 12 - Características do Líder espiritual

Característica	Descrição
Construir valores partilhados	Os líderes inspiram sentido de valores comunitários partilhados que providenciam a base para sistemas de sanções.
Definir a visão	Os líderes exibem uma habilidade sustentada para criar consenso e liderança dentro do contexto de uma visão comum.

Criar competências (<i>enabling</i>)	Os líderes treinam, educam e fazem <i>coach</i> aos seguidores. Providenciam motivação, envolvem-nos em redes de trabalho aprovadas e depois libertam-nos de constrangimentos situacionais que restringem o crescimento / transformação em direcção à total efectividade.
Influência e poder	Os líderes não têm o desejo de manipular outros. Eles ajudam os seus seguidores a sentirem-se poderosos e aptos a acompanharem o trabalho sozinhos.
Intuição	Os líderes são pioneiros que tentam produzir mudanças reais para as necessidades crescentes das pessoas, apesar do risco que correm.
Serviço	Os líderes são servidores.
Transformação	Os líderes transformam-se a eles próprios, aos outros e às suas organizações.

Construído a partir de: Covey (1990); DePree (1989, 1993); Fairholm (1996); Gross (1996); Korac-Kakabadse *et al.* (2002; Kouzes & Posner (1987) *cit in* Oliveira (2008, p. 49)

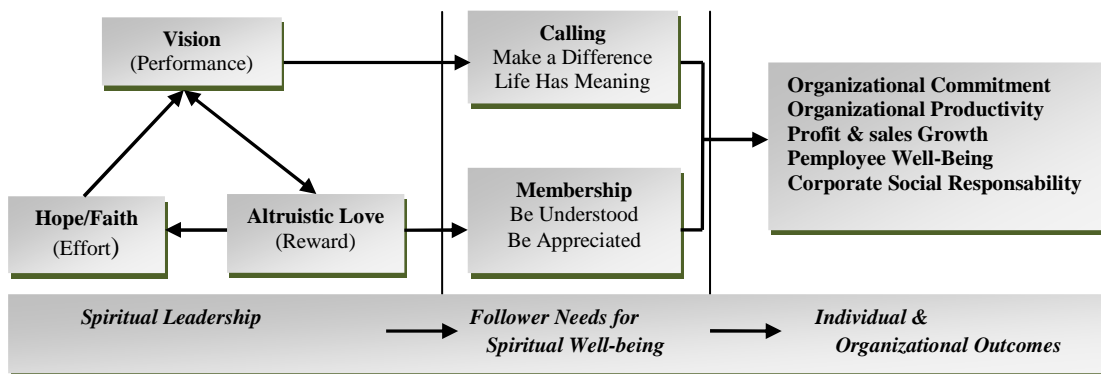
Nesta sequência, Fry e Slocum (2008) sublinham a existência crescente de evidências que apontam para o facto de a espiritualidade no trabalho não só ter efeitos positivos a nível pessoal, uma vez que os liderados sentem menos *stress* pelo que melhoram a sua saúde física e psíquica aumentando o seu bem-estar, como também a nível organizacional pois os liderados sentem-se integrados numa comunidade (*membership*) emergente permeada por valores altruístas como respeito, lealdade, honestidade, carinho, compaixão, cuidado e confiança. Estes valores proporcionam aos liderados a experiência de visão de futuro, sentido, propósito, significado e transcendência, conduzindo-os a sentimentos de chamada ou vocação (*calling*) e compromisso com o trabalho.

Estes sentimentos têm efeitos positivos no aumento da produtividade, que é acompanhada por uma diminuição do absentismo, e na motivação uma vez que os liderados desejam, de forma genuína, ser mais proactivos, criativos e flexíveis. Ao vivenciarem a espiritualidade nas atitudes e comportamentos do líder os liderados sentem que estão a ser valorizados, apreciados e compreendidos, passando a experimentar a vida com significado, alegria, paz, e serenidade, acreditando que estão a fazer a diferença. A liderança espiritual promove assim um forte sentido de união e alinhamento entre líder e liderados, que juntos incorporam valores e princípios inabaláveis.

Tendo por base a definição de espiritualidade no trabalho apresentada por Giacalone e Jurkiewicz (20003), Fry construiu a sua teoria da liderança espiritual ancorada num

modelo de motivação intrínseca que integra visão (definir o destino, reflectindo altos ideais), fé/esperança (resistência, perseverança, expectativa de recompensa / vitória), amor altruísta (perdão, bondade, integridade, empatia, honestidade, paciência, coragem, confiança e humildade) e teorias da espiritualidade no trabalho (Fry, Vitucci & Cedillo, 2005; Fry, 2009).

Figura 2 – Modelo de Liderança Espiritual



Fry e Slocum (2008, p.91)

Advindo a espiritualidade de uma “vida interior ou prática espiritual que, como uma fonte fundamental de inspiração e de introspecção, influencia positivamente o desenvolvimento da (1) fé/esperança, numa visão transcendente de serviço para os principais intervenientes, e (2) os valores do amor altruísta” (Fry, 2009, p. 80), esta constitui-se como competência essencial no exercício da liderança e alavanca determinante para a eficácia organizacional (Fry & Slocum, 2008).

Sendjaya e Pekerti (2010) referem que a espiritualidade é um agente relevante de construção da liderança servidora uma vez que contribui para a clareza de propósitos, sentido de totalidade, interligação e religiosidade e Fry *et al.* (2005) sublinham que a teoria da liderança espiritual não só compreende as teorias antecessoras como também é mais distintiva em termos conceptuais e menos indutora de confusão.

5. Liderança e eficácia

Nada de verdadeiramente eficaz será feito se não se pensar na formação humana e moral do indivíduo, se não se pensar nessa mutação acelerada e contínua da vida contemporânea que exige que os homens se transformem continuamente para estarem sempre adaptados.

Fernandes

O conceito de eficácia, similarmente ao que acontece com o conceito de liderança, evidencia-se como complexo e controverso podendo, no entanto, e recorrendo à expressão de Etzioni, ser entendido, de forma simples, como *o grau em que uma organização realiza os seus objectivos*. No entanto, Cameron (1986) refere que “apesar da popularidade da eficácia organizacional, a literatura continua a revelar grande confusão a propósito da sua definição, âmbito e critérios apropriados de avaliação” (p.539) e Banner e Gagné (citados por Rego & Cunha, 2007b) sublinhem que:

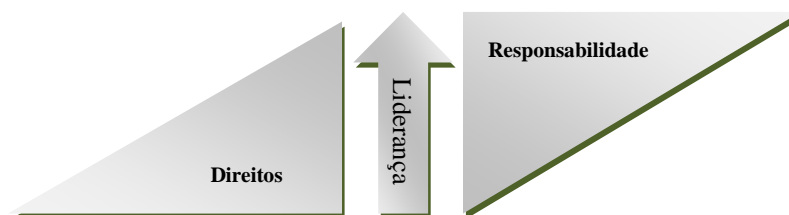
toda a gente deseja ter uma organização eficaz, mas ninguém está de acordo como isso poderia suceder. (...) Todos concordam em que deveríamos tentar tornar as organizações mais “eficazes”, mas ninguém está de acordo sobre o que é a eficácia e como deve ser medida. (p.41)

Tratando-se de um campo de estudo complexo, a tarefa de encontrar respostas definitivas e generalistas que consigam abarcar toda a diversidade de factores e contextos que permitam, com exactidão, distinguir organizações eficazes de organizações ineficazes é de dificuldade extrema (Rego & Cunha, 2007b). Uma abordagem possível pode ser efectuada ao nível do funcionamento das organizações onde os conceitos de liderança e a eficácia mantêm uma relação dialéctica; no entanto, a liderança assume um papel irresistível em termos de destaque (Syroit, 1996).

Se por um lado o que se espera de um líder é que ele seja eficaz, pois a conceptualização do termo eficácia remete-nos para ideia desta como consequência decorrente e desejável da liderança, por outro lado a eficácia aparece postulada como requisito prévio da liderança. Assim, e apesar dos inúmeros estudos empíricos que desde há 75 anos a esta parte têm vindo a ser realizados, continua a não ser possível dizer de forma clara e inequívoca o que difere os líderes dos não líderes e, acima de tudo o que distingue os líderes eficazes dos líderes não eficazes (Syroit, 1996).

Se por um lado a liderança, mais do que posição e privilégios, implica função e responsabilidade, por outro a eficácia exige a verificação no líder de três características fundamentais, dificilmente mensuráveis; são elas: trabalho árduo (demonstrando zelo e disciplina), responsabilidade e credibilidade duradoura (Drucker & Paschek, 2007). Esta ideia remete-nos para a posição defendida por Maxwell (1999) segundo a qual o exercício da liderança, genuíno e baseado em princípios, arrasta consigo grande sacrifício, responsabilidade elevada e conseqüente diminuição dos direitos. Obviamente que aqui não se trata de deixar de ter direitos, garantias e liberdades que são inerentes a cada homem enquanto cidadão, mas, enquanto sujeito pessoal e profissional, o líder sabe que tem o dever de agir de forma exemplar na prossecução dos objectivos a que se propõe.

Figura 3 - O Preço da Liderança



Maxwell (1999, p. 203)

Se “os líderes eficazes sacrificam muitas coisas boas para se dedicar a coisas melhores” (Maxwell, 1999, p. 203), isto significa que efectivamente o exercício da liderança se constituiu como uma problemática ética uma vez que as possibilidades de agir são inúmeras e o líder tem a árdua tarefa de descobrir a melhor forma de o fazer. Nesta sequência, e no que respeita à acção eficaz, é prudente não tentar qualquer tentativa de generalização pelo que o líder, enquanto pessoa, envolvido num contexto organizacional relacional, perante situações que exigem tomada de posição sem que para tal existam normas específicas que legitimem as condutas ou se as há são contraditórias, tem de decidir adequadamente o que fazer de forma imaginativa e criativa. Este facto faz com que Drucker & Paschek (2007) sublinhem que :

(...) os bons líderes distinguem-se vincadamente pela sua personalidade, pelos seus pontos fortes e fracos e pelos seus valores e convicções. Eles não têm mais nada em comum uns com os outros a não ser o facto de trabalharem com eficácia, de fazerem simplesmente o que está certo. (p.23)

Rego e Cunha (2010) referem que “o que distingue os líderes eficazes dos menos eficazes não é a capacidade de evitar as crises ou escapar-lhes – é a capacidade de enfrentá-las com vigor, coragem e espírito de aprendizagem com os erros” (p.175). Neste sentido, os autores sintetizam, por parte de líderes, algumas características de personalidade e comportamentos que traduzem maior probabilidade de eficácia:

- *São emocionalmente maduros, compreendendo as suas forças e fraquezas. Rodeiam-se de pessoas que os complementam e suprem as suas falhas;*
- *São autoconfiantes (mas não excessivamente confiantes);*
- *Buscam incessantemente oportunidades de aprendizagem. São humildes para aprender com os erros, e perseverantes para lidar com os obstáculos e os reveses. Não se deslumbram com os sucessos;*
- *Estimulam o espírito crítico dos colaboradores e não «matam» os mensageiros das más notícias;*
- *Não «subcontratam» os seus olhos. Antes procuram informar-se da realidade tomando contacto directo com a mesma e escutando a verdade.*
- *Actuam com justiça: (a) atribuindo recompensas em função dos contributos; (b) adoptando procedimentos apropriados, transparentes e participativos, (c) tratando os colaboradores com dignidade, e respeitando-os nas suas vertentes racional, emocional e espiritual;*
- *Mobilizam as pessoas através de uma visão ambiciosa, mas também concretizável e mensurável, que elas compreendem e na qual se revêem,*
- *Actuam de modo congruente com as suas palavras e lideram dando o exemplo. São íntegros, leiais e de confiança;*
- *Reconhecem o valor intelectual e emocional dos colaboradores, transmitem-lhes elevadas expectativas de desempenho e apoiam o seu desenvolvimento. São exigentes com eles, mas facultam-lhes condições para que possam corresponder a essas expectativas;*
- *Não se focalizam na mera obediência dos colaboradores, mas antes na iniciativa, na proactividade, no espírito crítico e no empenhamento dos mesmos. Procuram que as pessoas realizem com significado para as suas vidas;*
- *Focalizam-se nas forças das pessoas e potenciam-nas. São optimistas e resilientes, e assim contagiam os seus interlocutores;*

- *São motivados para exceder poder – não para auto-engrandecimento, mas para benefício dos colaboradores e da organização;*
- *Compreendem o xadrez de poder das suas organizações e sabem gerir os seus próprios líderes;*
- *São culturalmente inteligentes. Num mundo global, compreendem e adaptam-se às diferenças culturais (não se lidera do mesmo modo na Suécia, na China ou na Indonésia). (pp.191-192)*

Nesta lógica, convém ter presente que a eficácia dos líderes e o desempenho das organizações resulta de uma conjugação complexa de variados factores cujo controlo e compreensão plena se apresenta com contornos de inviabilidade, porém conducente a buscas sistemáticas de explicações plausíveis e nexos de causalidade possíveis (Rego & Cunha, 2010). Este indicador decorre do facto de em toda e qualquer organização coexistirem lógicas contraditórias e complementares próprias de um sistema complexo designado por Morin (1995) de princípio dialógico que se constitui como a “razão de ser de uma organização fazer emergir um sentido a partir dos componentes, estabelecendo entre eles interacções e sinergias mobilizadas em torno de finalidades” (Zorrinho *et al.*, 2010, p. 42). Deste modo, a consciência e o domínio por parte do líder de padrões de sentido constitui-se como tarefa determinante.

Sendo esta uma exigência tão grande e decisiva numa sociedade globalizada, complexa e repleta de imprevisibilidades, como efectiva-la ao nível da liderança escolar e respectivas organizações educativas? De acordo com Charlot (2007), os conceitos de eficácia e qualidade, arrogando-se como exigências próprias de uma sociedade contemporânea globalizada neoliberal ao serviço de lógicas de modernização caracterizadoras de um Estado Regulador, acarretam uma forte aposta na formação e qualificação das pessoas, sejam elas trabalhadores ou consumidores.

Segundo o autor, estas lógicas emergentes de exigência de qualidade e eficácia acabam por ter reflexos na organização Escola que se vê obrigada a operar mudanças significativas na sua própria estrutura organizativa uma vez que tem de lidar com o entendimento da educação, por parte da sociedade, “como uma mercadoria entre outras, num mercado “livre” onde prevalece a lei da oferta, de demanda e da concorrência” (p. 135) e do saber como recurso económico que “requer homens globalizados instruídos,

responsáveis e criativos” (p. 136). Refere o autor, que o trabalho dos professores, na qualidade de profissionais, é agora “encont[ar] um jeito para resolver problemas na sua classe e entreg[ar] alunos bem sucedidos” (p. 131).

A evidência de tal situação tem confinado as pesquisas realizadas sobre a eficácia escolar aos resultados acadêmicos dos alunos, traduzindo por isso uma visão redutora e empobrecida dos contextos escolares que vêm desvalorizados os domínios sociais e afectivos da educação escolar (Lima, 2008). Lima (2008), referindo-se a uma revisão de literatura internacional realizada por Sammons, Hillman e Mortimore sobre a eficácia das escolas, refere que os autores “sublinham que, hoje, é amplamente reconhecido não existir uma combinação única de factores que seja capaz de produzir uma escola eficaz” (p. 192) e que de entre as onze características-chave que consideram existir nas escolas eficazes, em primeiro lugar destaca-se a liderança profissional e em segundo lugar a visão e finalidades partilhadas.

Lima (2008) sublinha assim que os estudos efectuados na área da eficácia das organizações educativas evidenciam a importância da figura da liderança na prossecução dessa mesma eficácia, nomeadamente, no “desenvolvimento e manutenção de um sentido de missão comum e finalidades partilhadas na escola” (p. 196). Refere o autor que Sammons, Hillman e Mortimore, na sequência do trabalho realizado, afirmam existir:

três características que a pesquisa tem encontrado, sistematicamente, associadas às lideranças de sucesso; a existência de propósitos firmes e determinação (*stregth of purpose*), o envolvimento do restante pessoal da escola na tomada de decisões e o exercício, pelo líder, de autoridade profissional no domínio dos processos de ensino aprendizagem. (p. 194)

Hodiernamente, a eficácia emerge como factor determinante no examinar das condições de funcionamento das organizações educativas e, por consequência, das suas lideranças que estão obrigadas a ter de definir sistematicamente novas metas, perseguir constantemente novos objectivos e tomar decisões rápidas por forma a enfrentar os novos e constantes desafios. Os líderes actuais, para serem eficazes, têm ter possuir competências humanas bastante desenvolvidas e positivas para ganhar a confiança do grupo que lideram e promover a coesão e entusiasmo desse mesmo grupo, factor determinante para o alcançar com êxito os objectivos propostos. Como referem Torres e Palhares (2009):

culturas escolares fortes e integradoras, expressas por um elevado sentido de pertença e de identidade organizacional, são percebidas como promotoras do sucesso escolar e da eficácia organizacional. Neste sentido, uma liderança unipessoal, centrada na figura do Director, representará a “cola” ou o “cimento” que irá solidificar a cultura da escola.(p. 81)

Lennik e Kiel (2009), tendo por referência as pesquisas mais recentes e a sua própria investigação, falam-nos do líder eficaz como sendo aquele que tanto no seu pensamento como na sua acção veicula tranquilidade, discrição, sensibilidade, humildade, simplicidade, honestidade, confiança, coerência, responsabilidade e compaixão pelo outro, sabendo “como perdoar aos outros e, sobretudo, a si mesmo” (p.53). Estes valores, constitutivos da liderança eficaz, traduzindo os necessários horizontes de significado (Taylor, 2009) e princípios universais revitalizadores para o sucesso organizacional (Lennik & Kiel, 2009), apesar de poderem assumir manifestações distintas em função da cultura onde estão inseridos, possuem um mesmo sentido moral implícito (Covey, 2002).

6. Nota conclusiva

A liderança nas organizações sendo, hodiernamente, exercida em cenários de grande mudança, diversidade, imprevisibilidade e complexidade torna-se geradora de novos quadros epistemológicos sustentados pelo desaparecimento, transformação ou adaptação das linhas teóricas apontadas pelos autores clássicos das organizações (Taylor, Fayol e Ford) e faz emergir, desta forma, novos princípios que permitam uma abordagem mais adequada e eficaz aos novos contextos e funcionamento das organizações. Na base de sustentabilidade e desenvolvimento deste novo paradigma epistemológico situa-se uma forte vertente humanista com a consequente valorização do indivíduo e todo o seu *know-how*; do processo relacional humano interactivo e pro-activo, micro e macro.

Este novo paradigma organizacional pressupõe mudança nas formas de pensar e agir organizacionais inerentes ao reinventar de formas de flexibilidade e adaptabilidade confinadas às exigências de um mundo global, complexo, caótico e sedento de sentido. Sendo certo que o mundo contemporâneo comporta uma significativa crise de valores, esse mesmo quadro é também visível na realidade organizacional pois “estamos a viver uma crise na gestão – uma crise de orientação, de valores e de eficácia” (Malik, 2007, p.25), que exige, quer para uma liderança eficaz quer para uma organização que deseja ter

êxito, uma base ou competência essencial que se requer constituída por rígidos valores conservadores. Os líderes que percebem as suas organizações deste modo e conseguem moldar a sua acção em função desse conhecimento representam um precioso contributo para o mundo no sentido de alcançar algo que está para lá dos meros resultados de ordem material (Moggi & Burkhard, 2004).

No século XXI, para que os líderes obtenham um desempenho eficaz e promovam a eficácia das organizações que lideram têm de reconhecer quais os sistemas de valores que as caracterizam e alinhá-los com os objectivos estratégicos, promovendo o comprometimento colectivo. Nesta medida, “(...) o futuro exige líderes novos e firmes em todas as áreas (...). Líderes com uma bússola moral, activa 24 horas por dia na empresa; líderes que resolvem e unificam, que personificam uma missão e vivem os valores, que permanecem fiéis às suas ideias” (Hesselbein, 2007, p. 181).

CAPÍTULO IV

Metodologia do projecto de investigação

1. Breve perspectiva epistemológica

A contemporaneidade global e complexa tem assistido, em termos epistemológicos, à afirmação e desenvolvimento das Ciências Humanas caracterizadas por uma significativa revitalização e valorização da subjectividade, complexidade, erro, incerteza e do “novo que brota sem cessar” (Morin, 1999, p.35). Este emergir epistemológico, ancorado numa evidente focalização antropológica, acarretou uma inevitável ruptura com o paradigma científico da modernidade dominado por critérios de objectividade, explicação, previsão e controlo, fora dos quais se posiciona o objecto de estudo próprio das designadas ciências sócias. Estas, no dizer de Barata (1998), dedicam-se ao:

estudo dos fenómenos ligados à vida dos homens em sociedade. Ocupam-se das relações que os homens formam entre si e das que estabelecem com as coisas. Procuram o entendimento das acções dos homens e das representações que estes formam a respeito de si próprios e do mundo em que vivem. Interessam-se especificamente pelos modos de actuar que andam associados à vida em grupo, embora possam manifestar-se por intermédio dos indivíduos. (p. 7)

Direccionadas para as questões antropológico-sociais e fortemente investidas na compreensão das relações que entre elas se estabelecem, as Ciências Sociais caracterizam-se por elegem um objecto de estudo que é histórico (cada sociedade humana existe e constitui-se num determinado espaço e tempo, organiza-se de forma singular e vivencia o presente perspectivando o futuro numa relação dialéctica com o passado), possui consciência histórica (cada ser humano considerado individual ou colectivamente é sempre capaz de atribuir valor e significação às suas acções e construções e vivenciar o exercício da sua dimensão humana em termos projectivos), identifica-se com o sujeito da investigação (observador e objecto possuem ambos a mesma natureza) e é essencialmente qualitativo em virtude das questões a que se propõe responder se situarem num nível subjectivo da realidade composto por representações complexas em termos quantificáveis (Minayo, Deslandes & Gomes, 2008).

Dadas as características pouco “visíveis” deste objecto de estudo e a consequente epistemologia subjectivista decorrente da valorização das noções de compreensão, significação e do papel do investigador enquanto construtor do conhecimento, este paradigma qualitativo veio a confrontar-se, por parte dos defensores do paradigma

quantitativo, positivista, próprio das Ciências da Natureza, com o colocar de obstáculos baseados em argumentos tais como:

- *não dispõem de teorias explicativas que lhes permitam abstrair do real para depois buscar nele, de modo metodologicamente controlado, a prova adequada;*
- *não podem estabelecer leis universais porque os fenómenos sociais são historicamente condicionados e culturalmente determinados;*
- *não podem produzir previsões fiáveis porque os seres humanos modificam o seu comportamento em função do conhecimento que sobre ele recai;*
- *os fenómenos são de natureza subjectiva e, como tal, não se deixam captar pela objectividade do comportamento;*
- *não se trata de ciências objectivas porque o cientista social não pode libertar-se, no acto de observação, dos valores que informam a sua prática em geral e, portanto, também a sua prática de cientista. (Santos, 1987, pp. 20-21)*

Apesar da oposição evidente entre Ciências Sociais e Ciências Naturais fundamentada nas diferenças existentes entre ambas, Nagel (citado por Santos, 1987, p. 21) procurou demonstrar que essa oposição não é linear e que, a existir, é superável ou negligenciável. Nesta lógica, diz-nos Santos (1987) que “todo o conhecimento científico é auto-conhecimento (...) e que os pressupostos metafísicos, os sistemas de crenças, os juízos de valor não estão antes nem depois da explicação científica da natureza ou da sociedade. São parte integrante dessa mesma explicação”. (p. 52)

Esta valorização do qualificável, do sujeito investigado e da sua capacidade argumentativa e interpretativa legítima, no dizer de Chizzotti (2003), o trabalho dos investigadores que ao optarem pelo paradigma qualitativo e “ao se decidirem pela descoberta de novas vias investigativas, não pretenderam, nem pretendem furtar-se ao rigor e à objectividade, mas reconhecem que a experiência humana não pode ser confinada aos métodos nomotéticos de analisá-la e descrevê-la”. (p. 232)

O paradigma qualitativo, associado à epistemologia construtivista, propõe assim um conhecimento emergente, complexo, decorrente de processos interpretativos (Bogdan & Biklen, 1994) e heurísticos (Le Moigne, 1994). Este facto, dada a sua contemporaneidade, faz com que na presente investigação se assumam não só o paradigma sócio construtivista

como também o paradigma da complexidade tratado por autores como Le Moigne e Morin na tentativa de projecção futura das suas estratégias no âmbito das temáticas associadas à ética e espiritualidade e do seu envolvimento nas suas relações dinâmicas e de influência na liderança competente e eficácia das organizações educativas.

Como sublinha Lima (2008) as escolas são hoje vistas como sistemas dinâmicos caracterizados por imprevisibilidades e singularidades que, não sendo irrelevantes, fazem com que umas defiram das outras e, por isso mesmo, funcionem de forma independente apesar da diversidade de elementos que lhe estão associados. Nesta medida, por complexidade entende Morin (1995):

(...) a união dos processos de simplificação que são a selecção, a hierarquização, a separação, a redução, com os outros contraprocessos que são a comunicação, que são a articulação do que está dissociado e distinguido; e é o escapar à alternativa entre o pensamento redutor que só vê os elementos e o pensamento globalista que apenas vê o todo. (p. 148)

Segundo o autor, a complexidade não será somente um conjunto de interacções que apontam para o estabelecimento previsível de outros acontecimentos uma vez que terão de considerar-se, igualmente, outros fenómenos que transferem para a complexidade a possibilidade imprevisível e reincidente do acaso, ou seja, a possibilidade da emergência. “Assim, a complexidade coincide com uma parte da incerteza, quer mantendo-se nos limites do nosso entendimento quer inscrita nos fenómenos. Mas a complexidade não se reduz à incerteza, *é a incerteza no seio dos sistemas ricamente organizados*” (Morin, 1995, p.52).

2. Enquadramento Metodológico

A temática em estudo e a complexidade das abordagens daí decorrentes exigiram da parte do investigador um processo cuidado, reflectido, não aleatório, ao nível dos padrões de qualidade, fiabilidade e credibilidade que, suportados num esforço aprofundado de pesquisa em torno da literatura da especialidade, pretenderam promover, cumulativamente, a adequação da estratégia utilizada e a justificação e validação das opções decorrentes do processo investigativo.

Visando incidir sobre as representações que têm os líderes escolares acerca da ética e da espiritualidade, num mundo pessoal, social e profissional que age e reage, a abordagem investigativa hermenêutica daí decorrente, assumindo contornos de natureza exploratória, privilegiou o paradigma qualitativo pois, como refere Mucchielli (1991), os métodos qualitativos:

são os métodos das ciências humanas que pesquisam, explicitam, analisam os fenómenos (visíveis ou ocultos). Estes fenómenos, por essência, não são mensuráveis (uma crença, uma representação, um estilo pessoal de relação com outro, uma estratégia face a um problema, uma decisão...), eles têm as características específicas dos “factos humanos”. (p. 3)

Sendo os dados em análise ricos em pormenores descritivos relativamente aos sujeitos e contextos (Bodgan & Biklen, 1994), estão reunidas, segundo Denzin e Lincoln (1994), as condições para que se possa seleccionar a metodologia e a técnica de investigação que, segundo os autores, depende não só das questões para as quais se pretende dar resposta como também do contexto em que decorre a própria investigação. Neste sentido, é o problema a investigar que dita ao investigador qual o método de investigação a privilegiar (Denzin & Lincoln, 1994; Haguette, 1987).

Tendo em conta os objectivos visados e acções implicadas no processo investigativo que, visando aceder ao conhecimento da experiência de vida, significações e representações, exigiu flexibilidade e adaptabilidade nas dinâmicas e alternância das lideranças educativas inseridas em contextos organizacionais diversos, o estudo de caso, sob a forma de três histórias de vida, foi a opção metodológica que nos pareceu ser a mais ajustada. O recurso a este percurso metodológico justifica-se pelo facto de, na contemporaneidade, e em termos educacionais, se constatar um crescendo cada vez maior no recurso à qualidade heurística das abordagens *(auto)biográficas* (Nóvoa, 1992), imprescindíveis para conhecer mais e melhor a vida dos professores (Goodson, 1992), universo onde se incluem as lideranças educativas.

À definição da opção metodológica esteve subjacente o “desejo de se compreender fenómenos sociais complexos” (Yin, 2003, p.21) e o facto de ter presente que “a possibilidade de produzir um *outro* conhecimento sobre professores, mais adequado para os compreender como pessoas e como profissionais, mais útil para descrever (e para mudar) as práticas educativas, é um desafio intelectual estimulante” (Nóvoa, 1992, p. 24). Nesta medida, trata-se de uma investigação empírica que procurou estudar um fenómeno

específico dentro do seu contexto real, lugar onde os limites entre o fenómeno e o contexto são por vezes confusos, recorrendo para tal a múltiplas fontes de evidência.

Apesar de no leque disponível de autores de referência poderem ser encontradas várias definições de estudo de caso, todas elas são convergentes no aspecto de se considerar este método de investigação como um processo de indagação que se caracteriza pelo exame detalhado, compreensivo, sistemático e em profundidade do caso objecto de interesse (Garcia Jiménez, 1991). Comprova-se, assim, a referência ao estudo de caso como um método de investigação que procura estudar em profundidade especificidades, diversas e pormenorizadas, com o intuito de compreender a situação em estudo de forma holística; um método que privilegia a compreensão e não tanto a medição, previsão e controle pois “cada caso é especial e único” (Tuckman, 2005, p. 509).

Ao se pretender conhecer o maior número de informações sobre o(s) fenómeno(s) em estudo, não constituiu preocupação do investigador a generalização de conclusões mas sim a compreensão das representações singulares das lideranças escolares acerca da ética e da espiritualidade, mediante as suas histórias de vida. Mais importante do que o número de indivíduos ou factos/incidentes a estudar, foi a “profundidade” e a “singularidade” das informações obtidas que prendeu a atenção do investigador pelo que o recurso às histórias de vida expressa toda uma preocupação de definição metodológica permeada por um constante desafio epistemológico.

Ao estudar três casos, três histórias de vida, procurou-se desenvolver uma investigação que compreendesse em profundidade a subjectividade do comportamento das lideranças escolares tendo por base os conceitos de ética e de espiritualidade; ou seja, procurou-se compreender de que forma experienciam, estruturam e vivenciam de forma interactiva os “contextos por si habitados” (Bodgan & Biklen, 1994; Sarmiento, 2009, p. 303). Nesta sequência, dizem-nos Minayo *et al.* (2008) que:

a realidade social é a cena e o seio do dinamismo da vida individual e colectiva com toda a riqueza de significados dela transbordante. Essa mesma realidade é mais rica que qualquer teoria, qualquer pensamento e qualquer discurso que possamos elaborar sobre ela. Portanto, os códigos das ciências que por natureza são sempre referidos e recortados são incapazes de conter a totalidade da vida social. (p. 14)

A história de vida enquanto caminho investigativo, para além de permitir a captação de dados (Haguette, 1987), essencial num estudo exploratório (Poirier, Valladon & Raybaut, 1999), atenta aos propósitos do investigador relativamente à fidelidade das experiências e

interpretações do autor sobre o seu mundo, sendo por isso capaz de dar sentido à noção de processo inerente à compreensão íntima da vida dos outros (Haguette, 1987). Neste âmbito refere Sarmiento (2009) que:

as histórias de vida como um capital vital, utensílio de conhecimento para o investigador, permitem o acesso à compreensão da complexidade de enredos entre tempos e espaços configuradores das identidades singulares, construídas nas múltiplas interações entre o passado, o presente e o futuro, o herdado e o projectado, as continuidades e as rupturas, as ligações e os contornos do sujeito consigo próprio e com os actores que povoam os contextos em que se move. (p. 306)

Poirier *et al.* (1999) acrescentam que “suscitar e recolher uma história de vida implica com efeito, crença no indivíduo, uma valorização do eu e da sua história” (p. 89) pelo que este recurso metodológico permite acentuar a importância do singular, da individualidade, do testemunho vivido, da flexibilidade operante, da significação da vida para aqueles que a vivenciam e que carregam todo um legado riquíssimo de vivências emocionais e valorativas personalizadas; em suma, valoriza-se o existencial e as posições existenciais que, segundo Josso (2002) são:

ficções teóricas que ajudam a referenciar, a ler e a descrever movimentos, deslocamentos mentais, dinâmicas de construção de si e de sentido, mas elas fornecem igualmente representações de posturas interiores que são o terreno de acolhimento dos processos de mudança e de aprendizagem. Elas designam a relação que podemos manter com os saberes, o conhecimento, a verdade, a explicação, a ética, a investigação, a formação, etc. (p. 157)

Sabendo que tanto no plano da ética como no plano da espiritualidade os conceitos não passam da situação concreta em que nós nos encontramos, “divorciar o acto, a palavra ou o gesto do seu contexto é perder de vista o significado” (Bodgan & Biklen, 1994, p.48). Nesta medida, e para os determinar, é necessário recorrer ao seu uso e aplicação ao nível da acção racional consciente. O recurso à história de vida permitiu, deste modo, aceder ao universo de ideias das lideranças escolares, condição fundamental para a compreensão das dinâmicas pessoais e organizacionais bem como das suas significações e implicações; permitiu aceder ao *eu pensante* e *sensível* que no processo de (re)construção pessoal se (re)descobre enquanto *ser que se relaciona com os outros*.

Baseada no relato mediante o uso da linguagem, a história de vida afigurou-se-nos como universo sedutor de possibilidades epistemológicas accionando processos de rememoração e remetendo para o campo rico e diverso das articulações e significações (Josso, 2002). No decurso da temporalidade e colocado em contacto consigo mesmo, o

sujeito da narrativa inicia um processo de reflexão renovada de apreensão e conhecimento de si e da sua existência, numa relação dialéctica que envolve passado, presente e futuro. Ao reflectir sobre si próprio, sobre os seus percursos pessoais, sociais e sobre as suas práticas profissionais o “si próprio” (Josso, 2002) diz-se e, no acto de se dizer, institui um processo de autoconhecimento necessário e determinante para o aperfeiçoar e qualificar de competências. Recorrendo à expressão de Wittgenstein, *a confissão tem de fazer parte de uma nova vida*.

Contrariando a perda de compreensão e significação para a qual concorreram o paradigma cartesiano, a divisão social do trabalho e os poderes a ele ligados associados à sociedade industrial, as histórias de vida, como refere Josso (2002), devem ser entendidas “como processo de conhecimento da busca de se “saber-viver” (p.121). Neste enquadramento, salienta Santos (1987) que, hodiernamente, a prioridade humana não é sobreviver mas sim viver. Esta constatação pressupõe a existência de um novo quadro epistemológico baseado num paradigma compreensivo, íntimo, que, ao invés de nos separar, nos ligue e unifique pessoalmente àquilo que estudamos. Daí a importância das histórias de vida, pois como refere Goodson (2001), “aprender com alguém que tem lidado com uma situação que enfrentamos pode ser extremamente *empowering* porque fornece um modelo, uma maneira de proceder, o que podemos adoptar, adaptar ou rejeitar” (p. 101).

Tendo presente a temática em análise bem como as problemáticas que lhe estão associadas, o presente trabalho investigativo visou contribuir para esforço urgente e necessário de (re)construção do(s) sentido(s) do caminhar humano, de escolhas que, sem ingenuidade, ficaram no silêncio do que não foi dito mas que ao (re)dizer se desvelam e se revelam. Não se partiu de hipóteses nem se visaram generalizações, antes, procurou-se, mediante um olhar englobante, o fio condutor da singularidade a que só se pode ter acesso pela via da escuta activa de uma história de vida. Como referem Bogdan e Biklen (1994):

ainda que os indivíduos que fazem investigação qualitativa possam vir a seleccionar questões específicas à medida que recolhem os dados, a abordagem à investigação não é feita com o objectivo de responder a questões prévias ou de testar hipóteses. Privilegiam, essencialmente, a compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva dos sujeitos da investigação. As causas exteriores são consideradas de importância secundária. Recolhem normalmente os dados em função de um contacto aprofundado com os indivíduos, nos seus contextos ecológicos naturais. (p.16)

A pretendida aproximação em profundidade aos sujeitos, às suas crenças, valores e significado subjectivo atribuído aos comportamentos só pode ser alcançada através de uma metodologia susceptível de permitir o aprofundar da proximidade pessoal aos mesmos captando, desta forma, o essencial das suas histórias de vida (Bodgan & Biklen, 1994, p.16).

Utilizando as palavras de Paul Valéry (1931):

Peço desculpa de me expor, assim, diante de vós; mas considero que é mais útil contar aquilo que vivemos do que estimular um conhecimento independente da pessoa e uma observação sem observador. Na verdade, não há nenhuma teoria que não seja um fragmento, cuidadosamente preparado, de uma qualquer autobiografia. (Prefácio de Nóvoa *in* Josso, 2002, p.10)

3. Tema, definição e campo de estudo

“Ética e Espiritualidade: contributos para a liderança competente e a eficácia das organizações educativas” sintetiza uma intersecção de conceitos que, na contemporaneidade, perante contextos sociais em permanente mudança, emergem como pedras basilares de sentido e significação pessoal e profissional.

A abertura dos mundos social e organizacional ao (re)valorizar e revitalizar o diálogo com a ética e a espiritualidade reitera a pertinência de se estudar a presente temática no contexto da liderança nas organizações educativas uma vez que para inverter a falta de sentido existencial e contribuir para uma acção eficaz no tratamento dos dilemas educativos requerem-se, de acordo com os aportes teóricos, competências éticas e espirituais ancoradas em princípios inabaláveis e que, por isso mesmo, perdurem.

Ao desencadear um processo de rememoração e reflexão nos líderes sobre as suas representações acerca da ética e da espiritualidade e das suas formas de pensar e agir espera-se vir a concorrer para uma maior tomada de consciência daquilo que se é e daquilo que se pode vir a ser, contribuindo para o propiciar de uma vivência pessoal, social e profissional que se requer repleta de significação e sentido existencial. Em suma, pretende-se contribuir para “tentar elevar a qualidade da sua prática, tornando mais claras, aos que nela participam, as implicações reais da ética que subscrevem” (Taylor, 2009, p.80).

Sequente ao corpo teórico do estudo e da análise transversal de casos de estudo enquadrados nesta problemática, o espaço das organizações escolares públicas com Ensino Secundário da Região Autónoma da Madeira, designadamente as áreas de intervenção integradas em contexto urbano, semiurbano e rural, surgiu como o território sobre o qual o investigador procurou estabelecer planos de trabalho conducentes ao seu (re)conhecimento profundo pois, como refere Goodson (1992), “as experiências de vida e o ambiente sociocultural são obviamente ingredientes-chave da pessoa que somos, do nosso sentido do eu” (p. 71).

Este interesse decorreu da constatação subjacente à não existência de evidências de produção de conhecimento vertido em material documental específico a partir de situações concretas, facto que mereceu a decisão reiterada da presente investigação em se assumir como contributo investigativo complementar para a leitura e reflexão sobre o contributo das representações da ética e da espiritualidade para a liderança competente e eficácia das organizações educativas, em função dos contextos onde se exercem.

Competindo ao investigador eleger os sujeitos da investigação tendo por referência os marcos conceptuais que balizaram o essencial das suas preocupações – a ética e a espiritualidade e os seus contributos para a liderança competente e eficácia das organizações educativas – optou-se por uma amostra de conveniência composta por três líderes escolares uma vez que, tal como refere Morgan (citado por Guerra, 2002):

as atitudes e visões dos membros do Conselho Directivo tendem a reproduzir o carácter ou ethos que impregnam toda a organização. (...) Um estudo da relação entre o estilo de direcção e a cultura corporativa podem fornecer-nos a chave para discernir o porquê de a organização trabalhar da forma como o faz; no entanto, é importante assinalar que os líderes formais não têm o monopólio da criação da cultura da organização; a sua posição de poder confere-lhes uma vantagem especial no desenvolvimento do sistema de valores e códigos de comportamento, já que têm o poder de recompensar ou castigar os que seguem ou ignoram as suas ordens. (p. 193)

Tendo presente que na literatura Kouzes e Posner (2009) referem que “a competência de liderança refere-se ao passado do líder e à sua capacidade de fazer coisas” (p. 57) e Goodson (1992) sublinha que “as experiências de vida e o ambiente sociocultural são obviamente ingredientes-chave da pessoa que somos, do nosso sentido do *eu*” (p. 71), a selecção da amostra teve como critérios subjacentes o facto de os três líderes escolares serem considerados líderes de referência em virtude de possuírem entre vinte e vinte e quatro anos de experiência de liderança exercida, ininterruptamente, na mesma

organização educativa, de congregarem no exercício da sua liderança áreas de actuação diferenciadoras e de as organizações educativas onde exercem a sua liderança se encontrarem inseridas em contextos socioculturais diferenciados. Nesta sequência, a constituição desta amostra teve como objectivo primordial analisar a história de vida de cada um dos líderes e, dessa forma, proceder às respectivas inferências no campo das representações acerca da ética e espiritualidade e sua relação com o exercício competente da sua liderança e eficácia das organizações educativas que lideram.

Como nos diz Guerra (2002), “ é a representação que nos permite chegar ao coração dos significados” (p.195) e no contexto das organizações educativas “os factos escolares estão carregados de representações” (p.194). Não constituindo intenção do investigador aprofundar a temática em torno das representações, na presente investigação o referido termo deve ser entendido, em termos transversais, como aquilo que se torna presente ao espírito (Lalande, 1997), a ideia de conhecimento como reprodução mental análoga ao objecto conhecido (Abbagnano, 1998), como processo de familiarização no qual o não familiar dá lugar ao familiar (Moscovici, 2003).

Na tentativa de complementar a compreensão deste termo é de toda a conveniência salientar que, para Moscovici (2003), toda a representação é uma representação social. Segundo o autor, o indivíduo constitui parte integrante de uma sociedade e de um dado tempo histórico com a qual estabelece uma relação dialéctica de contradições, conflitos e troca de influências, produzindo e sustentando formas de conhecimento.

Esta filosofia foi subjacente à intenção dialéctica de constituição de uma amostra triangular privilegiando os conceitos presentes no pensamento de Taylor (2009) de identidade (singularidade), diversidade (colectividade) e conflito (entendido no limite como o civilizacional decorrente da superação da dualidade entre identidade e diversidade e traduzida na coexistência pacífica entre as pessoas). Taylor denotou elevada preocupação em “ compreender e solucionar o problema da singularidade das identidades e da diversidade da sua coexistência dentro de uma mesma organização social” (p.8) daí que, segundo o autor, não possamos “analisar eficazmente estas instituições sem o recurso a uma linguagem de ressonância pessoal” (p. 97).

4. Problema e objectivos de investigação

De acordo com Descartes (2002), “todo o método consiste na ordem e na disposição dos objectos para os quais é necessário dirigir a penetração da mente, a fim de descobrirmos alguma verdade” (p.31). Nesta medida, a todo o processo investigativo subjaz a atitude característica da indagação como busca incessante da *episteme*, para o qual devem concorrer coerência, exequibilidade e pertinência (Quivy & Campenhoudt, 2008). Nesta medida, tendo a natureza transversal da temática em análise orientado o estudo para uma perspectiva integrada de acções de pesquisa que implicaram líderes escolares e organizações educativas, achou-se por bem que associado às temáticas específicas em estudo e às problemáticas aqui consideradas em processo de reflexão fossem enunciados os seguintes objectivos:

Objectivo geral

- Contribuir para a compreensão das representações da ética e da espiritualidade na promoção de uma liderança competente e conseqüentemente de um desempenho eficaz das organizações educativas.

Objectivos específicos

- Identificar a dimensão e alcance da ética e da espiritualidade nos processos de liderança competente e na eficácia das organizações educativas;
- Compreender o papel e a implicação da ética e da espiritualidade na reflexão sobre a liderança competente e eficácia das organizações educativas;
- Determinar os atributos e contributos da ética e da espiritualidade no âmbito da sua participação no desenvolvimento da liderança competente e eficácia das organizações educativas.

Problema e objecto de estudo

Assumindo por referência a escola e o papel que lhe subjaz, importa compreender em que medida as representações da ética e da espiritualidade reportadas aos líderes escolares são ou não condicionadas pelas crenças, pela experiência profissional e pelo tempo de permanência na organização.

Questões de pesquisa

Miles e Huberman (1994, p. 23) referem que as questões da investigação representam “as facetas de um domínio empírico que o investigador deseja investigar de uma forma mais profunda”. Neste sentido, formulado o problema e enunciados os objectivos, as questões de pesquisa cuja clarificação se pretende obter são as seguintes:

- Que representações da ética e da espiritualidade têm os líderes das organizações educativas?
- Em que medida essas representações contribuem para o exercício competente da sua liderança?
- Em que medida é que os atributos e contributos dessas representações concorrem para a eficácia da organização educativa que lideram?

5. Instrumentos e procedimentos na recolha de dados

Procurando trazer à luz dados novos que permitissem uma análise epistemológica mais consentânea associada à problemática da liderança competente e eficácia das organizações educativas deste espaço e tempo globalizado e complexo, impôs-se desde logo a adopção de técnicas de recolha de dados que permitissem traduzir com rigor a natureza dos acontecimentos mais significativos nos processos de recolha de informação em situação específica. Esta atitude assentou no pressuposto teórico de que as acções podem ser melhor compreendidas quando são observadas no seu ambiente habitual de ocorrência (Bogdan & Biklen, 1994). Devendo ter como preocupação o não confinar-se unicamente aos dados *autobiográficos* das lideranças escolares e daí retirar conclusões, o processo de investigação recorreu a um conjunto diverso, mas organizado, de estratégias e de técnicas que, pelo efeito de complementaridade, facultaram a edificação de uma visão integrada e complexa do objecto de estudo nas suas diversas implicações, a saber:

- **Entrevistas**

Tendo presente que “vivemos numa sociedade da entrevista, numa sociedade onde o seus membros parecem acreditar que a entrevista gera informação útil da experiência da vida e

dos seus significados” (Denzin & Lincoln, 1994, p.63), o processo de investigação considerou como instrumento eleito o recurso a esta técnica de recolha de dados, fonte elementar no estudo de caso (Quivy & Campenhoudt, 2008; Yin, 2003) “que permite recolher o saber específico de que o narrador é portador” (Poirier *et al.*,1999, p. 51). Com a entrevista realizada a cada um dos líderes escolares pretendeu-se “obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informação (Roegiers & Ketele, 1993, p. 22).

Sendo a entrevista “a ferramenta metodológica favorita do investigador qualitativo, fundamentalmente uma conversação na e durante a qual se exercita a arte de formular perguntas e escutar respostas” (Denzin & Lincoln, 1994, p.353), optou-se por realizar entrevistas *semiestruturadas* (Bogdan & Biklen, 1994) ou *semidirectivas* (Quivy & Campenhoudt, 2008; Poirier *et al.*, 1999) que permitem ficar “com a certeza de se obter dados comparáveis entre os vários *sujeitos*” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 135).

As entrevistas *semiestruturadas* em profundidade foram baseadas num guião constituído por quatro blocos de questões que num primeiro momento se caracterizou por uma maior adaptabilidade e flexibilidade e num segundo momento por uma menor abertura. A racionalidade intencional inerente a esta tomada de decisão assentou nas palavras de Bogdan e Biklen (1994) que referem que “o investigador encoraja o sujeito a falar sobre uma área de interesse e, em seguida, explora-a mais profundamente, retomando tópicos e os temas que o respondente iniciou” (p.135). O entrevistado deve sentir liberdade em toda a sua acção devendo ser estimulado em todas as suas respostas pelo investigador que, desta forma, evita que aquele se desvie por completo da temática investigativa. De qualquer forma, como refere Guerra (2006) “nem o modo de perguntar nem a ordem das perguntas é importante, pois o apelo à racionalidade do actor permite a proximidade no vocabulário e a sequência” (p.53).

Na elaboração do referido guião foi tido em consideração não só o problema inerente à temática em análise como também as questões de investigação tidas como enquadramento subjacente à exploração pretendida dos temas junto dos entrevistados. Este procedimento procurou assegurar cumulativamente a resposta a questões centrais decorrentes da estrutura temática bem como o sistemático privilegiar da liberdade da palavra dos

entrevistados, trazendo para o discurso “campos” potencialmente relevantes para a compreensão da sua singularidade (Poirier *et al.*,1999).

Pretendeu-se que o itinerário percorrido decorresse em ambiente de grande serenidade tendo o investigador a preocupação constante de promover empatia, atitudes de compreensão, facilitação e abertura ao outro (Poirier *et al.*,1999) motivando e estabelecendo “com os sujeitos da investigação uma relação de confiança, partindo do princípio que são estes que detêm a verdade” (Mucchielli, 1991, p.93). Esta relação de confiança, assumindo-se como condição de aprofundamento e objectividade da investigação (Minayo *et al.*, 2008), promoveu a fluidez do discurso que, sempre que justificado, permitiu inflectir a direcção.

As entrevistas, antecedidas por uma carta de apresentação e contactos prévios que esclareceram em linhas gerais do estudo e dos seus objectivos, foram realizadas nas organizações educativas de cada entrevistado em data, hora e local por eles escolhido assegurando-se desta forma o bem-estar e conforto indispensável para o estabelecimento de uma relação de confiança, sentimento de protecção das fontes e consequente validade da investigação (Guerra, 2006). Após informação e consentimento expresso por parte dos entrevistados, as entrevistas foram audiogravadas e, posteriormente, transcritas de forma integral e fiel com anotação da data e respectiva duração (Guerra, 2006; Poirier *et al.*,1999). Esta mesma transcrição foi submetida à verificação de cada entrevistado, mantendo desta forma uma postura ética que se procurou ser uma constante no nortear de todo o processo investigativo.

Para a realização das entrevistas elaborou-se um guião de entrevista semiestruturado ancorado na temática subjacente e contemplando o jogo de espelhos existente entre as *três pessoas do singular*, referidas por Poirier *et al.* (1999) como essências nas histórias de vida para a captação da verdade do ser. Tal como referem os autores, o real é sempre vivenciado conjuntamente:

pelo *eu*: o ser que se assume como tal, se descreve na sua “verdade”; pelo *tu*: o ser em diálogo consigo próprio, o ser ideal para o qual se tende; pelo *ele*: o ser tal como aparece na percepção dos outros membros do grupo. (p. 36)

Tendo igualmente presente que, segundo Ricouer (1985), “os três pronomes pessoais eu, tu, ele, (...) tomados conjuntamente, constituem o triângulo de base ética” (p. 42) e, de acordo com Covey (2002),

a liderança baseada em princípios é praticada de dentro para fora em quatro níveis: (1) *pessoal* (minhas relações comigo mesmo); (2) *interpessoal* (minhas relações e interações com os outros); (3) *gerencial* (minha responsabilidade de concluir uma tarefa em conjunto com outros); e (4) *organizacional* (minha necessidade de organizar as pessoas, de recrutar-las, treiná-las, remunerá-las, formar equipas, solucionar problemas e criar uma estrutura, uma estratégia e sistemas concordantes” (p.5),

foram constituídos, no guião de entrevista, quatro blocos de questões diferenciados por forma a aceder aos quadros conceptuais e racionalidades próprias dos entrevistados nos domínios da representação pessoal (acerca de si mesmo), social (acerca do contexto onde se encontra inserido e das relações que estabelece) e profissional (acerca da sua liderança e das suas práticas).

- **Análise documental**

Tende presente os objectivos inerentes à presente investigação e o facto de que, em qualquer estudo de natureza qualitativa, a preocupação primeira do investigador deve estar direccionada para a obtenção de documentos para efeitos de análise documental (Tuckman, 2005), procedeu-se à recolha dos Projectos Educativos de Escola de cada uma das três organizações educativas com o intuito analisar a singularidade e peculiaridade de cada uma das racionalidades axiológicas patente em contexto escolar.

Decorrente de negociações interactivas com finalidades conciliadoras entre interesses e fins particulares e interesses e finalidades colectivas, o Projecto Educativo de Escola permite “ estabelecer as linhas educativas da escola, ou seja, os valores que sustentam a acção, os princípios que a regem, [e] a intenção educativa que a orienta” (Guerra, 2002, p.118). Sendo o Projecto Educativo de Escola o documento orientador onde se encontra consubstanciado o sistema de valores que comanda toda a acção e dimensão ética da organização educativa, este deve assumir-se como garante em contexto escolar não da existência de práticas individualistas e finalidades sem sentido mas de compromissos entusiastas, efectivos e revestidos de significação.

A análise documental, tendo sido registada através de sistemas de categorias (Visão, Missão e Valores) que explicitam a natureza dos processos face aos objectivos da investigação implícitos ao estudo, foi posteriormente tratada e interpretada recorrendo-se à análise do respectivo conteúdo.

- **Análise de conteúdo**

A análise de conteúdo tem por objectivo estudar o sentido e significação da informação a partir da quantificação da frequência com que aparecem certas expressões ou temas. Neste sentido, constitui “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (Bardin, 2004, p.43).

Quivy e Campenhoudt (2008) dizem-nos que a análise de conteúdo ocupa um lugar cada vez mais importante na investigação social em virtude de possibilitar o tratamento metódico de informações com um certo grau de complexidade e de profundidade. Desta forma, a análise de conteúdo assume-se como boa forma de produção de informação que “permite, quando incide sobre um material rico e penetrante, satisfazer harmoniosamente as exigências do rigor metodológico e da profundidade inventiva, que nem sempre são facilmente conciliáveis” (p. 227).

A análise de conteúdo permite ao investigador perseguir de forma profunda, mediante interpretação e compreensão, o que está para além das aparências e dos conteúdos manifestos (Minayo *et al.*, 2008) tendo por isso, de acordo com Guerra (2006) “uma *dimensão descritiva* que visa dar conta do que nos foi narrado e uma *dimensão interpretativa* que decorre das interrogações do analista face a um objecto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência” (p.62)

Tendo por base estes referenciais teóricos, na presente investigação recorreu-se à análise de conteúdo das entrevistas mediante o processo de categorização e subcategorização

apontado por Bardin (2004) procurando, mediante uma análise interpretativa, compreender as pertinentes linhas de força encontradas no fenómeno em estudo, aumentando assim a sua validade e aspirando a uma interpretação final fundamentada (Bardin, 2004).

- **Triangulação dos dados**

O conceito de triangulação segundo Sousa (2009) “refere-se a uma metodologia de investigação em que se observa o mesmo fenómeno de três (ou mais) pontos diferentes, por diferentes observadores e com diferentes instrumentos” (p.173). Neste sentido, a triangulação é entendida como um cruzamento ou combinação de pontos de vista, métodos e materiais empíricos diversos susceptíveis de se constituir como estratégia capaz de acrescentar rigor, amplitude e profundidade à investigação qualitativa. (Denzin & Lincoln, 1994; Sousa, 2009).

Tendo presente que “ utilizar apenas um método encerra os perigos da parcialidade e da limitação intrínsecas ao mesmo e impede a possibilidade de comparação, da análise cruzada” (Guerra, 2003, p.87), o recurso às representações dos três líderes escolares sobre ética e espiritualidade, às singularidades e particularidades de cada racionalidade axiológica constante nos respectivos Projectos Educativos de Escola, às técnicas apresentadas de recolha de dados e ao quadro teórico-conceptual decorrente da revisão da literatura teve em vista a obtenção de informações diversificadas e relevantes, as quais sujeitas a técnicas de triangulação facultaram a validação do estudo. O processo de comparar dados, tal como refere Guerra (2003), “encerra em si a melhor forma de depuração e de credibilidade” (p.127).

Guerra (2003) demonstra assim que a triangulação desempenha “um lugar proeminente ao nível da dialéctica permanente que se estabelece entre o dado, a sua interpretação e a leitura” (p. 127).

CAPÍTULO V
Apresentação e Análise dos dados

1. Apresentação e análise dos resultados

Sendo objectivo do presente trabalho investigativo contribuir para a compreensão das representações da ética e da espiritualidade na promoção de uma liderança competente e de um desempenho eficaz das organizações educativas, em termos operacionais optou-se, num primeiro momento, por efectuar a apresentação dos dados relativos à história de vida de cada uma das três lideranças em estudo e, num segundo momento, pela análise hermenêutica dos resultados mediante triangulação das ideias fundamentais com os dados constantes nos Projectos Educativos de Escola de cada organização educativa e literatura de referência existente.

Subjacente à apresentação dos dados relativos a cada uma das histórias de vida, considerou-se o guião de entrevista estruturado em quatro blocos complementados por um formulário de perguntas. Em cada um dos quatro blocos, procedeu-se ao estabelecimento, prévio e intencional, das correspondentes categorias de análise circunscritas em função da problemática inerente aos objectivos definidos por se considerar relevantes para o aprofundar das representações acerca da ética e da espiritualidade que detêm os entrevistados. Estas mesmas categorias constam nas matrizes de análise de conteúdo, acompanhadas pelas unidades de registo consideradas mais significativas, unidades de frequência, indicadores e respectivo código atribuído a cada entrevista; a saber: Liderança A, Liderança B e Liderança C.

As categorias e subcategorias encontram-se estruturadas na apresentação e análise dos dados do seguinte modo:

Eu pessoal – (Eu na relação consigo próprio)

Percurso biográfico

Eu social – (Eu na relação com o Tu)

Consciência social e representação da ética e da espiritualidade

Contributos/Influências para as representações da ética e da espiritualidade

Ética e espiritualidade na relação com o eu

Relacionamentos, família e amizade

Marca identitária

Vivências sociais e acção ética

Eu profissional – (Eu na relação com o Ele)

Liderança e profissionalidade

Competência(s) na liderança

Significados da ética e da espiritualidade na liderança

Relacionamentos e estratégia(s) no(s) conflito(s)

Ideia dos outros na representação de si

Ética e espiritualidade em contexto organizacional – dimensão e alcance

Liderança, ética e espiritualidade – sinergias e contributos

Experiência de sentido projectivo no exercício da liderança

LIDERANÇA A

Apresentação da liderança A

A liderança A é do género masculino, tem 49 anos e nasceu em Moçambique, local onde permaneceu até aos 13 ou 14 anos. Licenciada em História, variante Arqueologia, e na sequência do início do exercício de funções de liderança educativa em 1990, optou por realizar pós-graduações em Administração Educativa e Administração Educacional. O exercício do cargo decorre há 20 anos, de forma ininterrupta, sempre na mesma organização educativa, tendo acontecido de forma não intencional uma vez que foram outros colegas que colocaram o seu nome numa lista, lhe disseram que tinha perfil e, dessa forma, a convenceram. Nas palavras da liderança A:

(...) A minha primeira candidatura não foi, assim, um acto intencional. Foi uma candidatura feita por outros e eu lembro-me na altura de assumir funções e ter partido de um princípio, que é um princípio básico, que foi falar com o pessoal dos serviços administrativos, com a chefe de pessoal que ainda é a mesma pessoa, e dizer que precisava de ajuda porque precisava de aprender uma série de coisas e que não estava a ver que outra forma tinha, que não fossem eles a tentar ensinar-me.

EU PESSOAL – (Eu na relação consigo próprio)**Percurso biográfico**

Em virtude de ter nascido e ter passado os primeiros anos de vida em Moçambique, a Liderança A recorda com mais intensidade aspectos tais como (...) *uma série de imagens, aromas, sensações, sempre com muita gente presente*. Sendo filho único, foi uma criança habituada a brincar nas ruas, em grandes grupos, sendo que as brincadeiras eram puras, sem tecnologia e duravam até tarde. Nessas brincadeiras já apresentava traços de liderança uma vez que *normalmente tinha ideias, fazia sugestões e liderava as trapalhadas e isso tinha sempre consequências*. Este seu perfil fez com que os seus amigos de infância tivessem de *si uma imagem muito límpida associada a líder das trapalhadas pois, como refere, (...) digamos assim, por trapalhadas feitas eu estava presente*.

Paralelamente às brincadeiras de rua, a Liderança A sempre gostou de praticar desporto tal como basquete e hóquei, facto que contribuiu para que estivesse sempre ligado a associações desportivas ou a clubes fora do contexto da escola. A sua participação neste tipo de actividades, em seu entender, revela a necessidade extrema que tem da companhia dos outros pois como refere:

(...) o mais importante que isso possa ter vincado na minha maneira de ser foi o valorizar o facto de estar sempre com outros; eu não consigo conceber alguém sem ser como ser social, é uma necessidade absoluta de ter amigos de ter contextos em que se possa existir com os outros. Eu não consigo estar sozinho!

O facto de não conseguir estar sozinho é um sentimento que transporta tanto para o ambiente familiar, com quem diz ter uma boa relação, como para com as amizades. Refere que *há uma proximidade, sempre houve, muito grande com os pais que, ainda hoje, lhe telefonam várias vezes ao dia para saber se está bem*. Em relação às amizades refere que a sua vivência, quase até à idade adulta, foi caracterizada por mudanças consecutivas de cidade, residência, de escola, tendo parado só no sítio onde se encontra a residir e a exercer as funções de liderança educativa. No entanto, diz: (...) *nunca parei muito tempo no mesmo espaço. Mas há amigos que preservei apesar das minhas alterações constantes de residência*. Em seu entender, a proximidade física em relação à

família e amigos pode não existir tanto quanto gostaria devido a factores como a distância, mas a proximidade emocional é uma constante. Nas suas palavras: (...) *eu não consigo passar muito sem os ver, sem, de alguma forma, estar com eles (...) o isolamento é a coisa que mais me podia atormentar.*

Assumindo-se como criança e jovem irreverente e inquieto refere a contestação constante contra tudo o que estava instituído e a exigência como características muito vincadas na sua personalidade. Gostava de ser diferente, de fazer diferente e tentar a arrastar os outros consigo. Estas características marcaram o seu percurso como aluno que, apesar de em termos curriculares ser caracterizado pelo bom desempenho, em termos comportamentais era apontado pela irreverência. Considerando-se uma pessoa pouco pacífica, refere ter sido:

aquilo que os meus pais na altura me chamavam tipo índio (...) eu ainda aprecio esse traço identitário nalguns jovens (...) que tenham alguma irreverência. Acho interessante. Penso que é uma forma de estar.

Esta sua característica irreverente assumiu maior expressão quando chegou ao 12º ano e não obteve aprovação. Esta foi para si uma atitude intencionalmente assumida pois (...) *sabia que concluindo o 12º ano abria-se um mundo novo, tinha de mudar de residência, de cidade. Tinha que deixar uma quantidade de amigos e de relações muito próximas.* Refere que os pais sempre foram muito perdulários quanto a esta sua irreverência e àquilo que designa de trapalhadas, impondo apenas resultados escolares. A oferta de livros, uma das coisas que gostava bastante na infância e adolescência, era negociada entre si e a sua mãe como forma de se portar bem:

Se eu me portasse bem tinha um livro e eu muitas vezes para conseguir o livro acabava por me portar bem, bem dentro dos meus conceitos de portar bem.

Em termos sociais e políticos vivenciou as dificuldades inerentes ao antigo regime e o ponto de viragem com a revolução de Abril, onde considera ter despertado politicamente. Porém, neste aspecto diz:

(...) nunca fui muito esclarecido e (...) não tinha grandes definições políticas. (...) Portanto, eu participava muito nisso mas sem uma definição ideológica pura. Andava da extrema direita à extrema esquerda mas, sobretudo, dava-me bem com aquela gente toda.

EU SOCIAL – (Eu na relação com o Tu)

Consciência social e representação da ética e da espiritualidade

A Liderança A percebe a ética como padrão de referência que sempre lhe foi transmitido e do qual não se pode afastar. Entende a ética como *aquilo que perdura ao longo do tempo* constituindo por isso *as grandes referências, as grandes balizas* que devem nortear o agir humano. Nesta medida, entende que ética e valores não são a mesma coisa pois os *valores podem ser culturalmente aceitáveis ou não, podem ter uma validade temporal*. Como refere:

(...) nós podemos defender determinados valores, determinados princípios em determinada altura eventualmente ir mudando de opinião; a ética é o grande pano de fundo, o grande referencial que tem que estar sempre presente nas nossas decisões, no nosso quotidiano.

Relativamente à espiritualidade diz-nos que, apesar de a sua família ser religiosa e os seus pais serem praticantes, irem à missa e terem profundos traços conservadores, sempre sentiu liberdade de decisão para escolher o que achava melhor para si considerando que este facto parece constituir um paradoxo. Lembra-se de que com 8 ou 9 anos, ir ou não à missa era uma decisão sua e recorda-se que foi à catequese uma ou duas vezes e achou que *(...) era muito semelhante à escola que eu já tinha e então não tinha que ter outra vez*. Para si a espiritualidade é algo sobre o qual nunca pensou muito porque na verdade não se constitui como uma preocupação. Entende a espiritualidade como algo que se situa no domínio da dimensão religiosa, encostado à religiosidade, acentuando sempre a ideia de ter tido:

(...) a liberdade de poder fazer a opção que eu entendia a cada momento, da forma que eu entendesse e praticar ou não da forma que eu decidisse. E não tendo havido nunca essa exigência de uma prática religiosa e espiritual, nunca pensei muito nisso.

Contributos/Influências para as representações da ética e da espiritualidade

Como contributo determinante e *sem que houvesse a questão da religião*, a Liderança A, refere os ensinamentos dos pais que se fixaram nos seus registos de memória como *um conjunto de princípios comportamentais, actos perante a vida, perante os outros, assumidos como valores absolutos (...) como grandes referências de postura face à vida.*

Esse conjunto de normas e princípios comportamentais que os seus pais lhe passavam e exigiam de si assentavam em valores tais como honestidade, solidariedade, respeito, abertura, aceitação e tolerância, constituindo-se como balizas que delimitavam a sua acção relativamente aos outros e cujos limites não deviam ser ultrapassados. Nas suas palavras:

(...) Nos grandes princípios que me foram passados sempre esteve presente alguém, a sociedade, os outros estavam muito presentes. Sempre entendi que nós somos um ser social e que é impossível viver sem outros mas há um conjunto de directrizes que temos de cumprir na relação com os outros para podermos depois exigir para nós.

Ética e espiritualidade na relação com o eu

Na relação que estabelece consigo mesmo, a Liderança A considera a ética fundamental para balizar a sua actuação para com as outras pessoas. Já relativamente à espiritualidade, considera que esta *não constitui uma preocupação.*

Relacionamentos, família e amizade

Em relação aos relacionamentos, diz-nos a Liderança A que *nós, interiorizando um determinado padrão de conduta, depois não conseguimos fugir muito dele.* Nesta medida, a relação que estabelece tanto com os familiares como com os amigos rege-se por aquilo que é, acredita e acha que está correcto, não se desviando disso. A exigência para com as outras pessoas, sejam elas familiares ou amigos, é sempre muito elevada sendo muitas vezes acusado pelo facto de julgar que todas as pessoas são iguais. Nesta medida, refere que *aquilo que eu aplico a mim, aquilo que eu acho válido para mim, às vezes de forma se calhar ingrata, exijo também dos outros.*

Marca identitária

Em termos pessoais e na relação que estabelece com as outras pessoas a Liderança A caracteriza-se como sendo uma pessoa fiável, disponível, presente, crítico e exigente. Considera a fiabilidade como sendo:

(...) uma peça que nunca avaria, que está lá sempre quando nós contamos com ela, quando precisamos está, nunca falha (...) nunca nos deixou ficar mal. Apesar do tempo que possa ter, nós contamos sempre com ele, está ali.

Esta é a forma como espera que os outros também o vejam a si pois estar sempre disponível a qualquer momento que os outros precisem é algo que procura sempre demonstrar. É isto que exige de si de forma elevada e, por isso mesmo, exige dos outros. Nesta medida diz: *critico se não estão, critico se não dão atenção, critico se não repararam*. Sendo o seu nível de exigência muito elevado em termos de relacionamentos, refere a Liderança A não admitir falhas e erros a este nível pelo que tem dificuldade em *(...) recuperar a pessoa e perdoar. É muito complicado!*

Vivências sociais e acção ética

Relativamente às vivências sociais, refere a Liderança A estar integrada em actividades sindicais e desportivas. Em seu entender, estas actividades não influenciaram o seu agir ético uma vez que considera funcionar ao contrário; ou seja, as organizações sociais não têm tido influência na sua maneira de ser e agir, antes pelo contrário a sua maneira de ser é que tem influenciar as organizações por onde passa. Nesta medida, refere que:

As organizações em que actualmente participo, e são algumas, não me mudam muito, sou eu que tento, às vezes sem grande sucesso, que as coisas se alterem. Portanto, tento eu influenciar os rumos e os destinos daquilo em que participo. Normalmente, tento mexer em tudo!

EU PROFISSIONAL – (Eu na relação com o Ele)

Liderança e profissionalidade

A Liderança A entende que a liderança é algo que acontece normalmente sem ser planejado, é algo que resulta do relacionamento com os outros pois é aí que acontece a proximidade entre as pessoas, a partilha e o debate de ideias. Não acredita em grandes lideranças nem lideranças iluminadas mas sim que *as lideranças fazem-se colectivamente e no seio de grupos e não individualmente*, sendo por isso o *resultado do reconhecimento pelos outros*. Para si (...) *as lideranças fazem-se no âmbito da discussão e das sínteses de grupos de pessoas exercendo-se com os outros e não contra os outros e não distante dos outros*.

Competência(s) na liderança

Como competência essencial para o exercício da sua liderança, a Liderança A elege a capacidade de saber ouvir, dialogar e decidir com os outros. Diz procurar integrar o contributo de todos, tendo o cuidado de nunca deixar nenhuma das ideias para trás para, desta forma, poder promover a mudança e para que esta seja *o somatório do contributo de todos*. Para si, é muito importante *ter a capacidade de re - acertar opiniões e de aceitar, não de forma fácil mas de forma discutida, a opinião dos outros*.

Significados da ética e da espiritualidade na liderança

Para a Liderança A, a ética reveste-se de grande importância no exercício da sua liderança uma vez que acredita profundamente num conjunto de princípios que defende e que gosta de ver reflectidos nos outros. Esses princípios passam pela exigência, honestidade, postura, sentido de serviço e valorização do trabalho, prescindindo de muita coisa em função daquilo em que se acredita. Nas suas palavras:

A ética tem para mim um valor muito grande na relação com os outros e mesmo no seio das organizações porque permite estabelecer padrões de conduta que têm de ser uniformizados e aceites pelo grupo de trabalho que está comigo porque senão as coisas são muito complicadas fora de alguns padrões de exigência.

Assumindo-se como pessoa que nunca foi grande crente nem grande praticante, e sem nunca ter pensado muito na espiritualidade porque sempre a encostou à religião, julga não ser por isso que deixa de ser um ser espiritual. Acredita que os seres humanos têm *uma espécie de prazo de validade, findo o qual tudo pára* e que, durante esse prazo, cada um tem a *oportunidade de contribuir positivamente para os outros, não para si mas para os outros, para melhorar alguma coisa, para participar activamente, para deixar testemunho*. Considera que a motivação no sujeito para agir de forma positiva reside no facto de este saber que está a ter uma intervenção comunitária útil, tendo como resultado final o reconhecimento. Acredita que *colhemos de imediato o resultado dos nossos comportamentos e das nossa posturas*, não havendo por isso *compensações à posteriori*. A única compensação, em seu entender, é única e simplesmente o reconhecimento por parte dos outros.

Relacionamentos e estratégia(s) no(s) conflito(s)

A Liderança A enfatiza que não vê os seus liderados como liderados mas sim como um conjunto de pessoas com as quais interage, sendo que a grande maioria dessas pessoas são amigas e, por isso, é desta forma que os vê. Diz que com as pessoas com quem trabalha estabelece dois patamares; ou seja, *há um primeiro patamar em que são pessoas amigas e há um segundo patamar em que somos profissionais na mesma área, no mesmo espaço*. Se por algum constrangimento se perder a relação profissional, pelo menos, o patamar da amizade tem que permanecer pois considera que *não há relações profissionais puras sem que haja alguma ligação entre as pessoas que ultrapasse a relação profissional*. Para si, as pessoas têm de estar sempre muito próximas uma vez que, como refere:

Não consigo (...) trabalhar profissionalmente com um conjunto ou com um grupo de pessoas numa relação meramente profissional, fria, tecnicista.

Nesta medida, e quando se vê confrontado com situações de conflito, assume uma postura de frontalidade no apontar as discordâncias e discuti-las até à exaustão. Esta postura leva os outros a acusarem-no de raramente desistir de uma discussão quando acredita em alguma coisa e não pretende prescindir dela. Como refere:

(...) discuto tão, tão, tão ao limite, que os outros cansam-se, desistem e acabo por impor mas nunca sem discussão (...). Pode levar dias (...) e persisto, persisto, persisto até a solução ser aquela que eu acho que é a mais adequada e, normalmente, acusam-me disso, os outros desistem porque chegam á conclusão que não vale a pena, que eu acabo por fazer daquela forma que eu entendo.

Ideia dos outros na representação de si

A Liderança A tem a percepção de que os outros o vêem como pessoa próxima, exigente teimosa e persistente. Refere que a sua persistência é *tão vincada que é teimosia* e, isso, faz com que os outros o acusem de ser teimoso. Considera-se uma pessoa que persiste na procura da melhoria contínua, exigindo elevados níveis de entrega tanto de si como dos outros. Este facto gera nos liderados o assumir de uma postura crítica face a esta forma de actuação, referindo que também têm vida pessoal e que, se calhar, julga que eles devem morar na escola.

Ética e espiritualidade em contexto organizacional - dimensão e alcance

Em contexto organizacional, a Liderança A considera que a ética é fundamental para que se possa existir dentro de um espaço comum designado por organização e que é constituído por pessoas. Para si, *uma organização não são paredes! Uma organização são as pessoas e a forma como elas interagem*, sendo que esta interacção tem de ser mediada por um conjunto de princípios seja qual for o seu objectivo. No entanto, sublinha que, nesta interacção, os objectivos devem ser *assumidamente comuns* e fruto de ampla discussão pois *o elemento físico não é a organização mas sim as condições de trabalho*. Refere que tem muita preocupação em dizer às pessoas que *estão a fazer um bom trabalho e que estão a obter resultados e que é por essa forma que vão melhorar*. Como refere:

(...) o fundamental é a inter-relação que se estabelece entre as pessoas e esta tem de estar balizada por um conjunto de princípios, por padronizar alguns comportamentos para que as pessoas consigam existir e viver umas com as outras. (...) E eu penso que é isso que pode motivar as pessoas, constatarem que o seu trabalho está a obter resultados, nós estamos a evoluir muito positivamente e é esse contributo colectivo que faz as coisas boas.

Em termos da espiritualidade refere não saber muito bem o que esta é mas que, certamente, deve ter alguma dimensão. Como pessoa materialista e objectiva que é, privilegiando resultados, números e prazos, tem alguma dificuldade em se colocar questões sobre matérias que fujam a este domínio. Por isso, quando olha para as pessoas vê-as como:

um registo colectivo de memórias, de vivências e isso é expresso por sentimentos na relação que se estabelece com os outros e é preciso ter muita preocupação com os sentimentos, com a forma como lidamos e damos atenção aos outros, a forma como interagimos, salvaguardando sempre o espaço e a integridade de cada um. Mas isso é racional! Para mim é!

Liderança, ética e espiritualidade – sinergias e contributos

Como não sabe muito bem em que consiste a espiritualidade, a Liderança A sublinha que a ética faz com que *as pessoas se posicionam face à organização reconhecendo que há um conjunto de princípios e de posturas que têm que observar e com os quais têm que se preocupar*. A ética contribui para que a sua relação com os outros se constitua como uma preocupação constante no sentido de as integrar e saber se estão bem a cada momento. Essa preocupação não é no sentido profissional mas pessoal e, em seu entender, *se calhar é essa a dimensão de espiritualidade!* Esta preocupação constante com as pessoas gera proximidade e fortalece as relações de confiança, pois como refere:

(...) O líder, como uma pessoa próxima e preocupada, para liderar alguém, tem que, num primeiro patamar, preocupar-se com a boa relação, amizade e proximidade com os outros para poder atingir um segundo patamar que é o de se conseguir liderar profissionalmente alguém! (...) Então só se pode liderar pela confiança, pela proximidade, por acreditar que as pessoas vêem em nós algumas competências mas que elas podem partilhar do sucesso pelo reconhecimento do bom trabalho que fazem, pela preocupação se as pessoas estão bem do ponto de vista físico, emocional, psicológico, se têm algo para partilhar nalgum momento. (...) só quando estamos próximos das pessoas é que podemos exigir alguma coisa, senão nem temos conhecimento suficiente para saber o que é exigível a cada um individualmente!

Experiencia e sentido projectivo no exercício da liderança

Para a Liderança A, no exercício da liderança, é inevitável que cada líder trace *um trajecto próprio em função das convicções e em função do passado e da postura pessoal que tem em relação às pessoas*. É fundamental que se valorize as pessoas procurando estar próximo, preocupado, sabendo integrá-las e sabendo contar com elas. Refere que a liderança é um processo de aprendizagem onde *só se aprende com os outros, (...) com as virtudes, com os erros, corrigindo os trajectos*. Nesta medida, a liderança pressupõe a existência no líder de humildade pessoal e profissional sabendo que os profissionais se vão desenvolvendo e aperfeiçoando ao longo do tempo. Para tal é, imprescindível, *contar com o contributo dos outros e saber de que forma o contributo dos outros pode ajudar no exercício dessa função, não tentando sozinho resolver tudo porque isso é impossível*.

LIDERANÇA B

Apresentação da liderança B

A Liderança B é do género masculino, tem 51 anos e nasceu e cresceu na Região Autónoma da Madeira. Licenciou-se em Engenharia e exerce o cargo de líder de uma organização educativa há 23 anos, de forma ininterrupta, sempre na mesma organização educativa.

EU PESSOAL – (Eu na relação consigo próprio)

Percurso biográfico

Proveniente de uma família humilde, a Liderança B retém como memórias mais significativas da sua infância o facto de a sua família sempre lhe ter proporcionado liberdade para estar e conviver com os amigos, sem qualquer tipo de restrições nem opressões. Era uma criança que gostava de actividades desportivas e, em especial, *joguinhos de futebol, entre amigos, com poucas regras*. Nessas actividades desportivas, e de forma espontânea, *já assumia algum papel de liderança na formação das equipas (...) e organizador desses torneios e jogos*. De forma natural, os seus amigos aceitavam as

suas sugestões e aceitavam a sua liderança pelo que afirma: (...) *vendo agora à distância acho que já nessa altura havia alguma liderança ainda que não me apercebesse.*

Como contributo para que os seus amigos acreditassem em si e se reunissem à volta de um projecto desportivo seu, quer fosse simples ou não, considera as características inerentes à sua personalidade frontal, amiga, sincera e espontânea, pois sempre *dizia aquilo que pensava no momento*. Este facto faz com que os seus amigos o recordem como pessoa amiga e respeitada, sendo que considera que o respeito advém do facto de a maioria dos colegas que estudaram consigo não terem concluído *estudos de nível superior* e, como refere:

portanto, à medida que eu continuava a estudar, alguns deles estavam no mercado de trabalho e havia uma certa diferença, não era nenhuma submissão mas algum respeito.

Em termos escolares, sublinha que apesar de os pais serem detentores de uma baixa escolarização sempre lhe inculcaram o sentido da responsabilidade e a necessidade de trabalhar em termos escolares para progredir. Este inculcar do sentido de responsabilidade foi sempre acompanhado pelos afectos e pelo promover de um ambiente sem muita pressão, onde se sentia à vontade. Como aluno, e no primeiro ciclo, realça o destaque e preferência que a professora lhe dava dizendo:

por alguma razão ela destacava-me da turma. Eu sentia isso, não que ela dissesse, mas eu sentia isso porque quando levantava alguma questão, fazia uma pergunta, em primeiro lugar pedia-me para me calar (...) e depois quando ninguém respondia, perguntava-me a mim.

A partir do segundo ciclo considera que o seu percurso académico foi normal pois *havia notas altas, havia baixas, como qualquer colega. Não tinha diferença*. A única coisa de diferente que aconteceu foi ter sido, no ensino secundário, presidente da comissão de finalistas. Porém, considera que, para além das associações desportivas, nunca se interessou muito por outro tipo de actividades.

Em termos sociais, a Liderança B aponta o contacto com as pessoas como sendo uma constante sempre no seu percurso de vida. Culturalmente não se recorda de nada em concreto e em termos políticos refere:

bom, em termos políticos apanhei a mudança drástica da passagem do regime do Salazar, muito na base da imposição, para a fase do pós 25 de Abril em que, na escola, quem mandava, quase, eram os alunos. (...) Estive sempre envolvido em algumas movimentações mas tudo muito soft”.

EU SOCIAL – (Eu na relação com o Tu)

Consciência social e representação da ética e da espiritualidade

Para a Liderança B, ética e espiritualidade são *conceitos muito amplos e fundamentais para se exercer uma actividade, qualquer que seja!* Em contexto escolar, considera que estes conceitos assumem importância reforçada em virtude de considerar que *a maior complexidade* desta actividade *é a relação entre as pessoas*. Nesta medida, entende que a ética compreende o respeito pelo trabalho e personalidade dos outros, compreende:

(...) o respeito pela condição daqueles que se relacionam connosco, (...) respeito pelas pessoas, por aquilo que elas fazem e aquilo que fazemos também para contribuir para melhorar a actividade dos que nos rodeiam.

Quanto à espiritualidade, a Liderança B diz não saber bem o que é mas, efectuando a separação com a parte religiosa, entende que esta pode significar *abertura de espírito, estar disponível para*. A espiritualidade é, deste modo, entendida como saber ouvir os outros e saber partilhar.

Contributos/Influências para as representações da ética e da espiritualidade

Sem nunca ter pensado muito na questão relativa à definição dos conceitos de ética e espiritualidade, considera a Liderança B que o grande contributo para a ideia que tem acerca destes dois conceitos foi o facto de, como refere:

(...) todo o meu percurso, como acabei de explicar, desde miúdo, tem sido sempre numa relação com muitas pessoas e desde cedo me apercebi que é preciso respeitar! Mais do que impor, porque o mais importante é que os outros reconheçam a justiça. A coerência nas nossas acções.

Porém, como pessoa prática que é, quando contacta, em contexto profissional, com pessoas com outra formação vai ouvindo e apreendendo este tipo de conceitos *para conseguir pô-los em prática*. Considera a Liderança B que este jogo é muito exigente; porém, acredita que as pessoas seguem alguém quando confiam, reconhecem coerência e justiça e isso, em seu entender, *é um passo importante para que as pessoas se aglutinem*.

Ética e Espiritualidade na relação com o eu

Na relação que estabelece consigo mesmo, a Liderança B considera que a ética e a espiritualidade são aspectos que auxiliam na sua tarefa de ser pessoa coerente, de justificar aquilo que faz e a sentir-se em paz com a sua consciência. Entende que estes conceitos o ajudam a gerir os seus sentimentos e emoções em termos relacionais pois considera que, na relação que estabelece com os outros, estes, muitas vezes, *nem sequer fazem a mínima ideia de que as pessoas, por vezes, se preocupam mais do que elas pensam*.

Relacionamentos, família e amizade

Considera a Liderança B que os conceitos de ética e espiritualidade são importantes em qualquer relacionamento que envolva pessoas, seja ele familiar ou profissional. Confessa que, por ser uma pessoa espontânea, só com o decorrer da entrevista é que pensou nestas questões porque, noutras alturas, não tem por hábito reflectir muito sobre a vida, questões pessoais e existenciais. Considera não ter espírito missionário e que quando realiza uma acção não a faz com a consciência de que está a fazer o bem, antes realiza-a tendo por base a seguinte lógica: *eu gostava de ser tratado desta forma, logo, acho que devo tratar as pessoas da mesma forma*. Como refere:

(...) sou uma pessoa espontânea, é aquilo que eu sou é aquilo que eu faço, mas eu acho que tenho sempre essa preocupação, que já faz parte de mim, que é ser coerente, ser

justo e gostar que as pessoas acreditem naquilo que eu digo! “Não estejam a duvidar! É essa a minha preocupação, que não duvidem de mim!

Estas preocupações regem a interacção comportamental que estabelece com familiares e amigos sendo que, com estes últimos, privilegia os ambientes informais. A Liderança B considera que *não se pode ter amigos se não os respeitarmos e também se não formos respeitados.*

Marca identitária

Em relação à sua marca identitária, a Liderança B afirma-se como *pessoa autónoma, independente, uma pessoa que pensa pela sua cabeça.* Considera que toda a sua acção se pauta pelo exercício do pensar e decidir de forma autónoma; porém, e apesar das dúvidas estarem sempre presentes, não leva muito tempo a decidir. Pensa nas implicações, nas margens que lhe são dadas e decide. Como refere:

(...) quando tomo uma decisão, tenho sempre algum argumento para que se alguém me confrontar, explicar. Decidi por isto, aquilo e aquele outro; não é decidir apenas por dar apenas resposta na ocasião. É ter algum fundamento se for confrontado com alguém, quem quer que seja.

Vivências sociais e acção ética

A Liderança B considera que todas as suas vivências sociais influenciaram a sua forma de ser e de estar na vida, pois entende que as pessoas não se formam só com os ensinamentos que decorrem da leitura e da frequência da escola e universidade. A título de exemplo, refere que o facto de estar ligado a actividades sindicais tem sido, para si, uma “escola”. Nas suas palavras:

(...) vemos o outro lado das organizações e (...) apercebemo-nos do egocentrismo; ou seja, que as pessoas procuram resolver o seu problema e não o enquadram no contexto em questão. Vemos esse lado em que a pessoa vê os direitos muitas vezes esquecendo dos deveres. Naturalmente que isto não é geral, mas esta actividade dá-nos a oportunidade de, ainda que seja pontualmente, apercebermo-nos desse egocentrismo, quer dizer, se eu tenho direito a isto não, quero lá saber se vai prejudicar alguém, eu tenho direito, quero

exercê-lo. Não vê o contexto, se aquele simples direito que às vezes não traz grandes regalias se prejudica outros tantos. E muitas vezes as pessoas não ponderam isto. Eu, para ganhar uma pequena coisa, muitos vão perder muita coisa. Não importa! Mas há pessoas assim! E às vezes nós, no contacto diário não nos apercebemos disto mas depois vamos para outra actividade e verificamos que se calhar é mais do que pensamos. É ver o outro lado!

EU PROFISSIONAL – (Eu na relação com o Ele)

Liderança e profissionalidade

Na relação que estabelece entre liderança e profissionalidade a Liderança B considera que estar na profissão implica *poder ser líder a todos os níveis* e que, para podermos exercer a profissão em toda a sua dimensão, todos temos de ser *líderes em qualquer coisa*. No entanto, e no que se refere ao exercício da liderança educativa de topo, considera que *é fundamental ter algum espírito para isso*.

Competência(s) na liderança

Como competência que valoriza e promove no exercício da sua liderança, a Liderança B aponta a lealdade, a coerência, a justiça, a imparcialidade, a amizade sem desresponsabilização e o facto de estar bem com as pessoas. Considera que, em termos profissionais, é bom e normal termos amigos e até gostar mais de umas pessoas do que de outras; porém, o que não se pode fazer é confundir a amizade com a questão do “jeito”. Como refere, *em termos profissionais não devemos distinguir uns dos outros, nem pela positiva nem pela negativa porque estamos todos em igualdade de circunstâncias*.

Significados da ética e da espiritualidade na liderança

Para a Liderança B, ética e espiritualidade são conceitos que assumem o mesmo grau de importância tanto a nível do seu agir pessoal como no desempenho da sua liderança, pois os valores que defende no trabalho são os que defende fora do trabalho. Sendo os valores os mesmos, entende que as pessoas não o *encaram como sendo uma pessoa diferente estando dentro da escola e fora da escola*. Considerando-se uma pessoa espontânea, sabe

que as pessoas ou gostam de si ou não gostam, referindo que *a franja daqueles que não sabem bem aquilo que eu sou é muito reduzida.*

Relacionamentos e estratégia(s) no(s) conflito(s)

No que respeita aos relacionamentos com os seus liderados, a Liderança B sublinha que a confiança e a lealdade são muito importantes pois *as pessoas têm mesmo de acreditar para poderem falar.* Julga ser muito importante o facto de, no local de trabalho, se ter confiança para poder confidenciar; porém, reconhece que *ainda há muito trabalho a fazer porque a esmagadora maioria não chega a esse ponto, de confidenciar demasiado.* Refere que, na relação profissional, as pessoas têm *algumas referências e, na maior parte dos casos, seguem as referências e isto basta. E quando saem um pouco dessas referências perguntam.* Esta sua consciência faz com que procure sempre dar a sua opinião, facto que considera proporcionar algum conforto às pessoas, deixando, no entanto, que a solução seja resultado de uma livre escolha.

Perante a evidência de um conflito, considera que a primeira coisa a fazer é *reconhecer bem o problema,* sendo para tal necessário ouvir primeiro as partes envolvidas e depois aconselhar. Na situação de conflito, a Liderança B assume-se como pessoa pragmática fazendo questão de esclarecer as pessoas, dizendo sempre aquilo que pensa mesmo que os outros não gostem. Sublinha, no entanto, que *os maiores problemas são na relação interpares, entre colegas ou entre pais e professores.*

Ideia dos outros na representação de si

Relativamente à ideia que pensa que os outros têm acerca de si, a Liderança B diz acreditar que as pessoas consideram que é uma pessoa coerente e justa. No entanto, e devido ao facto de ser espontânea e transparente, considera poder atrair os *dois extremos que é os que gostam mesmo e os que não gostam.* Porém refere:

(...) não sei mas estou convencido, até porque estou num lugar que é por eleição, que se a grande maioria não gostasse já me tinha posto fora! (...) Mas, isto não é fácil porque nas decisões às vezes temos de ponderar (...) sobre o efeito, sobre as consequências e não nos interessa nada, penso que em nenhuma liderança, não estar com as pessoas. Não

passa pela imposição. Passa por, diria arrastar, no bom sentido! De arrastar as pessoas a acreditarem que o projecto também é seu!

Ética e espiritualidade em contexto organizacional - dimensão e alcance

Em contexto organizacional, a Liderança B considera que a ética e a espiritualidade *contribuem para o bom desempenho* pois, nas reuniões que preside, apresenta os problemas e procura envolver de forma livre as pessoas na procura pela melhor solução. Considera que esta sua atitude gera nas pessoas sentimentos de liberdade para aderirem e se implicarem num projecto de busca de soluções conjuntas, indicando possíveis caminhos para alcançar o(s) objectivo(s) proposto(s) ou desejado(s). Como refere:

(...) Para mim é irrelevante o caminho! (...) Negoceia-se (...) para atingir o objectivo porque o importante é chegar àquele objectivo e tudo está em aberto. (...) E é esta participação que, no meu entender, faz arrastar as pessoas.

Liderança, ética e espiritualidade – sinergias e contributos

Considera a Liderança B que *esta lógica de actuação tem um efeito positivo porque leva a que as pessoas participem como sendo um projecto também seu! É tão simples quanto isto!* Sublinha que as pessoas querem *sempre participar*, não gostando que as coisas lhe sejam impostas. Desta forma, realça que quanto maior é a formação académica menos se tolera este tipo de actuação.

Experiencia e sentido projectivo no exercício da liderança

Para a Liderança B, no exercício da liderança, é inevitável que cada líder saiba *ouvir as pessoas e as saiba levar consigo*. Considera não ser fácil partilhar o poder mas que é fundamental estar aberto. Como refere: *ao mesmo tempo que partilha o poder não pode dar a ideia de que perdeu a liderança*, sendo por isso necessário conciliar tudo muito bem tendo um projecto e fazendo *com que as pessoas sintam esse projecto como sendo seu também*. Sublinha que um líder deve ponderar antes de agir, deve *medir as consequências* porque *às vezes as coisas são contraditórias (...) tornando a actividade complexa*. Nesta medida, o líder deve ter sempre alguma frieza *para deixar ser a cabeça a funcionar em vez de ser o coração*.

LIDERANÇA C

Apresentação da liderança C

A Liderança C, do género masculino, tem 58 anos e nasceu e cresceu na Região Autónoma da Madeira. Licenciou-se em História fazendo, posteriormente, uma pós-graduação em Estudos Europeus, nas vertentes jurídica e económica. Iniciou o cargo de líder de uma organização educativa na escola onde se encontra actualmente, cargo que exerce há já 24 anos, de forma ininterrupta, de livre e espontânea vontade. Como refere:

(...) todos os anos a direcção mudava, nos momentos cruciais não havia ninguém que fosse capaz de orientar a casa porque, realmente, no final do ano lectivo mudavam (...) e eu achei que não estava bem, (...) achei que era importante candidatar-me e candidatei-me.

EU PESSOAL – (Eu na relação consigo próprio)

Percurso biográfico

Tendo nascido numa comunidade piscatória muito fechada e isolada, a Liderança C tem bem vincado o facto de essa mesma comunidade ser muito unida e solidária, onde todos se conheciam e sentiam bem. O seu avô materno, que era regedor e tinha uma padaria, era considerado por todos como um homem muito humano e religioso pois *dava apoio e ajudava muito as pessoas*. A Liderança C recorda que, por ocasião da invasão à Madeira, este seu avô, como tinha propriedades na serra, conduziu as pessoas até às furnas que existiam nessas propriedades, escondendo-as aí até o perigo passar. Recorda o seu avô como *pessoa muito honesta, muito sensata, muito tolerante, muito solidária*, contando que ele era tão boa pessoa que a sua mãe dizia que até tinha fama de santo.

Filho de pessoas pobres e com dificuldades, guarda bem presente na memória a ausência do pai, que para além de ser pescador estava emigrado, e a figura da mãe como pessoa simples mas *muito determinada, muito religiosa e muito bem organizada*. Reconhece que a mãe sempre soube desempenhar, cumulativamente, o papel de pai e mãe pelo que considera que essa postura de liderança assumida pela mãe contribuiu significativamente

para nunca ter perdido a noção de família e o sentimento de ligação à família, aos primos e amigos, considerados, por si, muito importantes. Como refere:

(...) não só tinha uma família grande de casa como também tinha os meus amigos e primos. (...) A família é muito importante e nós sempre fomos ligados à família (...) a mãe, os irmãos, os primos e os amigos, isso para mim, realmente, foi muito importante e, hoje, não consigo viver sem ter essa rede que nos protege e onde nos sentimos bem, essa rede, a rede familiar e de amigos.

Denotando grande paixão pelo mar, as brincadeiras da Liderança C centraram-se muito na prática de actividades náuticas. Gostava de fazer campismo com um núcleo de amigos que designa de “*muito fixes*” e com quem, normalmente, passava as férias. O gosto por esta actividade era tal que chegaram a acampar nas Ilhas Desertas, transportados pelos pescadores que todos os dias passavam por lá para saber se estava tudo bem. Divertiam-se imenso, tocavam viola e faziam imensas actividades. Para além destas actividades, a Liderança C gostava imenso de ler, fazer teatro e jogar futebol, chegando mesmo a ser jogador numa associação desportiva. Nestas actividades refere:

(...) normalmente, era eu que liderava, era eu que entusiasmava, liderava e direccionava, muitas vezes sem ser grande líder. Direccionava, quer dizer, dizia, vamos aqui, vamos ali.(...) Era mais no sentido do entusiasmo, do envolvimento, tentava envolve-los. Vamos acampar para tal sítio, organizávamos aquilo tudo e lá íamos nós

Por gostar de programar e envolver todos os seus amigos em todas aquelas actividades, a Liderança C entende que estes o recordam como uma pessoa *prestável, amiga e solidária; uma pessoa democrática, aberta à inovação e à mudança; uma pessoa organizada, que gostava de organizar as coisas (...) mais pelo sentido da persuasão e não da coacção.* Este facto faz com que, ainda hoje, mantenha muitas dessas amizades que considera serem fruto de *uma amizade de infância muito estreita.* Eram jovens que tinham em comum o facto de viverem todos na mesma comunidade isolada, fechada e conservadora, eram todos estudantes, partilharam juntos momentos de mudança social e política, estiveram envolvidos em manifestações, em grupos musicais, estavam sempre a par dar novidades, chegaram a formar na altura um clube considerado um escândalo autêntico por

tocarem músicas dos *Rolling Stones*. Considera que se sentiam unidos porque partilhavam um inconformismo próprio da juventude procurando, com as suas actividades, contribuir para *tentar mudar a mentalidade e o status quo das próprias pessoas*.

A Liderança C considera que o ambiente político, social e cultural em que se desenvolveu foi determinante para a sua formação como pessoa. Recorda, como contributos, o facto de ter vivido numa comunidade isolada, fechada, mas muito solidária e, em casa, a ausência do pai e uma mãe analfabeta mas que sabia ser líder. Nas suas palavras: *era uma mãe que era muito organizada, (...) sabia de tudo e controlava tudo, (...) sabia onde eu estava ou não estava*.

Após ter terminado a escola primária, onde rapazes e raparigas ficavam em salas separadas, pelo facto de a mãe ser muito religiosa e gostar de vir a ter um filho padre, ingressou *no seminário com aqueles princípios todos de rigidez*, permanecendo aí sete anos. A Liderança C considera que *o seminário foi fundamental* para a sua formação porque lhe deu *a ideia de rigor, de cumprir os deveres, de assiduidade, de pontualidade e de organização* mas considera que era, igualmente, um ambiente muito fechado. Recorda que foi sempre bom aluno, aplicado, adorava estudar e conhecer, gostava imenso de ler pelo que recorria muitas vezes à Gulbenkian Itinerante e, já no seminário, refere: *eu fechava-me nas bibliotecas, os padres proibiam, fechava e lembro-me de ler livros que eram proibidos*.

No seminário refere ter tido um professor de História excelente, que sabia dar as aulas muito bem e, nessa medida, encantou-o e encaminhou-o para as Humanidades e para a História; ou seja, *para o ensino*. Como refere:

(...) A importância do professor, fundamental no sentido da empatia que ele criava, ele sabia, realmente, ele dava as aulas muito bem e, portanto, entusiasmava-nos muito.

Quando saiu do seminário foi estudar para Coimbra o que constituiu um desgosto para a sua mãe, pois já não ia ter um filho padre. No entanto, considera que Coimbra foi fundamental para o seu crescimento porque, como refere:

(...) *quando cheguei a Coimbra achei que tinha a liberdade total. Foi um engano! Mas, de qualquer maneira, cresci muito em Coimbra também pelo sentido da responsabilidade. Saí do meio, não tinha a mãe que me controlava, não tinha ninguém mas eu próprio tinha que ser auto-suficiente, tinha que saber gerir o meu espaço, o meu tempo.*

Imerso num mar de gente onde todos se conheciam, em Coimbra vivenciou a Revolução de Abril, participou em manifestações achando interessante toda aquela luta e agitação. Frequentava, na altura, a Faculdade de Letras que diz ter sido um interessante *caldeirão de ideias fervilhantes*. Porém, e apesar de toda aquela agitação, considera que sempre soube separar toda a profusão de ideias com a qual contactou, nunca se tendo envolvido em partidos políticos.

Com o contributo de todas estas vivências, para A Liderança C a sua personalidade *é uma súpula de experiências com os amigos, com colegas; é fruto de interações que foi estabelecendo com variadas pessoas ao longo da sua vida e que lhe permitiram desenvolver, para com o outro e para com as possibilidades do outro mais do que para consigo próprio, atitudes humanas de exigência e elevada tolerância e compreensão*. A Liderança C detesta a desordem e, por isso, gosta de regras e *das coisas certinhas mas sem ser escravo da organização*. Reconhece ser necessário dar importância ao todo mas ter sempre alguma liberdade e autonomia. É uma pessoa recta, muito entusiasta, aberta à mudança e sempre disponível para ajudar.

EU SOCIAL – (Eu na relação com o Tu)

Consciência social e representação da ética e da espiritualidade

Para a Liderança C, ética e espiritualidade são dois conceitos muito importantes sem os quais é impossível viver. Considera que a ética sempre se lhe constituiu como preocupação porque considera ser esta *que nos diferencia do animal irracional*. A ética representa princípios e valores imperecíveis tais como o respeito e dignidade sendo por isso aquilo que, de uma forma muito globalizante, nos eleva e caracteriza como seres humanos. Considera a Liderança C que se a ética não existisse o ser humano sentia-se com legitimidade para fazer tudo aquilo que queria. Deste modo, e contra aquilo que entende ser a moda do relativismo que atravessa a sociedade contemporânea, considera

que a questão da ética deve estar sempre como pilar fundamental do ser humano em todas essas grandes mudanças e inovações da ciência e da técnica. Considera que a moda pode ser bonita e até interessante mas muda sistematicamente, alterando profundamente as regras e impedindo-nos de nos agarrarmos à *jangada de pedra*, como dizia Saramago. Assim, para si a ética constitui:

(...) as tais estacas que devem segurar, entre aspas, a nossa maneira de ser e de estar neste turbilhão de onde parece que tudo muda mas há aspectos que se devem manter. Que são os tais valores que eu acho que são imperecíveis. (...) Acho que é bom que o mundo mude mas a nossa identidade deve ser mantida.

Relativamente à espiritualidade, a Liderança C entende-a como aquilo que nos engrandece; aquilo que nos enriquece e dá força, contribuindo para a nossa humanidade e sentimento de si como ser enriquecido, valorizado e tolerante. Sublinha que a espiritualidade constitui *um pilar fundamental na nossa existência* pois, sem ela, *não éramos capazes de viver*. Refere que hoje queremos uma coisa e amanhã outra e, nesta medida, o materialismo cansa-nos. A Liderança C entende a espiritualidade como uma questão de interioridade, uma questão da nossa alma representando, por isso, *um valor muito mais intenso, muito mais intrínseco, muito mais interno*. Nessa medida, distingue a espiritualidade da religião entendendo esta última como estando associada aos rituais religiosos e àquilo que nos pode fazer *cair em fanatismos*. Como refere:

(...) a minha mãe penso que talvez fosse uma pessoa mais ligada aos ritos! Ia à missa todos os dias, mas ficava lá, tinha os seus ritos (...) o padre estava a dar a missa e ela estava a rezar o terço e isto é religioso. (...) Eu achava que se estivesse lá com a minha espiritualidade, era muito melhor do que ir todos os dias. Achava que bastava ir uma vez por semana e ia porque gostava de lá estar e não por obrigação, ela ia mais por uma questão de ritual, era religiosa. Portanto, faço esta distinção!

Contributos/Influências para as representações da ética e da espiritualidade

Para a Liderança C, as características de isolamento, união e solidariedade do sítio onde nasceu e cresceu bem como a influência da mãe, que sempre foi muito religiosa e austera relativamente à questão dos valores e da ética, foi determinante para a ideia que tem da

ética e da espiritualidade. Refere que *o respeito pelos outros era realmente muito, muito, muito vincado*, pelo que os princípios éticos, morais e religiosos que a mãe lhe infundiu vincaram a sua maneira de ser e de estar até aos dias de hoje. Para si esse facto constituiu uma vantagem, pois como refere:

(...) Acho que a minha formação foi muito mais intensa e marcou muito mais porque tinha uma orientação familiar, caminhavam todos os dias para a missa, numa freguesia muito pequenininha, onde havia os rituais.

Seguidamente, aponta a influência do seminário onde considera ter sido *também muito orientado*. Como refere: *o seminário inculcou-nos (...) valores e princípios que são quase, são imperecíveis. Por mais que nós queiramos ser não sei quantos há aspectos que nos marcaram profundamente e que nós não conseguimos fugir dali.*

Ética e espiritualidade na relação com o eu

A ética e a espiritualidade são consideradas, pela Liderança C, como duas componentes muito vincadas na sua formação, orientando todo o seu modo de ser, pensar e agir. Como refere:

(...) a minha ética transpõe lá para fora tudo aquilo que eu sou como ser humano (...) pugnando pela dignidade do ser humano!

Nesta medida, a Liderança C diz não fazer nada sem pensar na questão da ética, sem analisar se a atitude que vai tomar irá ou não lesar alguém. Este princípio assenta no respeito pelo próximo e pela sua diferença, assenta na tolerância e no ser capaz de se colocar no lugar do outro, o que implica uma grande dose de espiritualidade que diz estar convicta possuir.

Relacionamentos, família e amizade

Ao nível dos relacionamentos, a Liderança C refere que a sua forma de actuação está muito marcada pelas suas vivências da infância e adolescência. Em termos familiares existe uma grande união, ligação, partilha, protecção e muita dependência e interdependência. Com os amigos considera ter um bom relacionamento, ser uma pessoa

muito aberta e tolerante; no entanto, reconhece que quando está na presença de alguém que não conhece, devido à sua timidez, fecha-se e mantém-se um pouco à parte. Julga que as pessoas que não o conhecem até podem ficar com uma impressão errada acerca de si pensando que se trata de uma pessoa ativa mas, com a convivência, essa ideia desaparece. A Liderança C, tem esta percepção de si porque quando conheceu, em Coimbra, aquela que viria a ser sua esposa, refere:

(...) e eu, diz ela, tinha as mãos na algibeira e com uma atitude tão ativa que ela ficou muito mal impressionada, muito mal impressionada.

Marca identitária

Para a Liderança C, numa sociedade que está a sofrer modificações tão profundas e tão aceleradas é *muito mau dar a ideia de que tudo está em mudança* porque corremos o risco de estar a ir contra aquilo que nos dá identidade e nos caracteriza, que é a ética e a espiritualidade. Considerando-se uma pessoa aberta à mudança não aceita o relativismo, pois como refere:

(...)o mundo pode ser muito aberto, pode estar em grande mudança mas há valores, há aspectos éticos, há aspectos morais, aspectos religiosos, aspectos espirituais que não podem mudar sob pena de nós nos descaracterizarmos.

Aquilo que mais privilegia e preserva, fruto da sua educação, são os valores como *a família, o respeito, a dignidade, a solidariedade*. Estes valores são aquilo que preserva porque constituem a sua identidade, não se deixando *levar pelas modas*. A Liderança C não é contra a diversidade, que considera enriquecer-nos, nem contra a mudança; apenas defende que no meio de processos de diversidade e de mudança *a nossa identidade deve ser mantida*.

Vivências sociais e acção ética

Ao longo de toda a sua vida, a Liderança C sempre considerou que o ser humano é um ser de partilha, pelo que para si o aspecto de se *dar aos outros* é fundamental. Este dar-se aos outros significa fazer o bem, resolver problemas sociais e ajudar em tudo aquilo que estiver ao seu alcance. Sublinha que para este seu sentimento contribuiu o facto de ter

crescido num meio muito fechado mas muito unido e solidário, onde se convivia muito e se partilhava muito; portanto, um meio onde a ligação com as pessoas sempre foi muito elevada.

Envolvida permanentemente em actividades diversas tais como grupos de música, associações desportivas, actividades camarárias e outras, a Liderança C refere que estas têm exercido uma enorme influência na sua acção ética uma vez que este permanente contacto e participação tem ajudado a desenvolver a sua dimensão humana; como refere: *sem essa dinâmica eu não seria aquilo que sou hoje*. Esta sua participação constitui *um serviço social* na medida em que tem a possibilidade de auxiliar na resolução de problemas que afectam o bem-estar das pessoas, sentindo-se por isso feliz, enriquecido e valorizado pessoal e espiritualmente. Nas suas palavras:

(...) eu entro em stress se não tiver nada que fazer. O stress para mim não é fazer muita coisa, antes pelo contrário. (...) Portanto, isso valoriza-me, (...) contar com as pessoas, como ser humano, como cidadão (...). Eu acho que o trabalho valoriza-nos (...). Deixando de ter estas situações acho que fico mais pobre. Empobrecido!

EU PROFISSIONAL – (Eu na relação com o Ele)

Liderança e profissionalidade

Para a Liderança C, *a liderança é um meio para se atingir determinados fins* sendo entendida num só sentido que é o de *ajudar e contribuir para melhorar alguns aspectos*. Como refere:

(...) na minha liderança pretendo atingir o fim que é exactamente melhorar a qualidade da escola e ter sucesso educativo, essencialmente pessoal e profissional dos nossos jovens.

Como a questão humanista sempre foi o seu lema, considera que a liderança *não é uma questão pessoal, de ego*, mas sim *uma questão mais de serviço* pelo que esta tem de ser pautada pela organização, permitindo ganhar *tempo para outras tarefas*. A liderança é algo que contribui para a melhoria, desenvolvendo a noção de serviço.

Competência(s) na liderança

No exercício da sua liderança, um dos aspectos que a Liderança C mais privilegia é a organização que, em seu entender, promove e estimula a criatividade. Como refere:

(...) temos que ter uma organização, isto tem que funcionar bem, agora essa organização não pode ser de tal maneira rígida que vá matar depois a criatividade. (...) Ser organizado, mas ser criativo!

Considera que essa criatividade deve ser acompanhada pela exigência e pelo inconformismo como atitude crítica fundamental em processos construtivos e criativos. Considera que a crítica destrutiva não vela a pena e que não se deve dar *importância às minudências*; aquilo que é fundamental na liderança é *ter abertura, ter capacidade de ouvir e conversar*, estimulando nas pessoas a criatividade necessária para a promoção da melhoria contínua. Como refere:

(...) A porta está aberta, as pessoas vêm aqui de vez em quando (...) sentam-se, conversamos e ao mesmo tempo eu vou sabendo o que se passa, dão ideias, sugestões no sentido de melhorar. Eu digo, vocês têm de criticar a escola! Sejam inconformistas!(...) Não se deixem pensar que está tudo feito, que está tudo bem. Devemos ser inconformistas, devemos estar sempre atentos e melhorar cada vez mais. A minha escola tem algumas qualidades mas tem defeitos também (...) e os defeitos é aquilo que nos caracteriza também. (...) jovens e professores devem estar atentos àquilo que se passa no mundo exterior, à mudança!

Ao valorizar a abertura na relação com os outros, a liderança C aposta na relação horizontal e sem imposições, pelo que considera que esta sua característica é *uma liderança democrática*.

Significados da ética e da espiritualidade na liderança

Para a Liderança C, em virtude de valorizar muito as qualidades humanas das pessoas, a ética e a espiritualidade representam duas formas de *acicatar* a sua liderança fazendo com que esta *venha ao de cima e seja mais valorizada*. Ética e espiritualidade representam valores que defende e que faz questão, no seu local de trabalho, de transmitir às pessoas

com quem se relaciona porque considera fundamental que estas também os tenham. A ética e a espiritualidade permitem-lhe estar perto das pessoas, dando-lhes autonomia e envolvendo-as no sentido de chamar à atenção *para a importância e qualidade que eles têm* nos processos de melhoria da organização educativa. Como refere:

(...) Peço a todos os grupos ideias, o que é que vocês pensam, realmente, vocês devem também partilhar comigo, com a direcção, dar sugestões e ideias para que se mude isto e isto e aquilo.

Relacionamentos e estratégia(s) no(s) conflito(s)

A Liderança C considera que, nos relacionamentos que estabelece no seu local de trabalho, *não tem a atitude de chefe*. A sua relação com os liderados é mais na horizontal do que na vertical pois considera que *o respeito pelas pessoas não está na imposição*. Valoriza muito nas pessoas qualidades como a empatia, exigência, assiduidade e pontualidade, considerando que estes são aspectos imprescindíveis para a *própria dignificação e valorização* de quem trabalha numa organização educativa. Em virtude de se considerar uma pessoa com alguns traços conservadores e preservar, nas relações humanas, princípios e valores éticos, nas situações de conflito opta pelo diálogo directo e privado com as pessoas apelando à consciência cívica, ética e profissional das mesmas. Como refere:

(...) Começo logo por dizer esta escola é uma referência na região e esta referência depende de vós! Ela é grande porque vós, professores, é que a tornam! “(...) Nós temos que nos valorizar como professores e também temos um testemunho enorme, temos um passado enorme de colegas que passaram por aqui, muitos com grande experiência, com grande valor e temos que salvaguardar esse património que nós temos e que é muito importante. (...) É nessa perspectiva que eu consigo, não só chamando o professor em si para a importância da escola e para a qualidade que ela tem, a qualidade depende deles, dos professores, dos funcionários e alunos, portanto, eles têm que estar envolvidos nessa questão e ao mesmo tempo também temos que chamar a atenção para o passado, (...) temos que dignificar essa herança que temos.

Ideia dos outros na representação de si

Na relação que estabelece com os outros, a Liderança C julga que deixa uma *boa impressão*. Pensa que os outros o vêem como *uma pessoa compreensiva, essencialmente tolerante, rigoroso quanto basta, que gosta das coisas correctas mas que, acima de tudo, é respeitador*. Pelo facto de respeitar muito os outros e a maneira de ser de cada um, julga que estes *têm muita confiança* em si. Considera ser a confiança um aspecto fundamental no exercício da sua liderança uma vez que as pessoas recorrem muito a si e, frequentemente, o solicitam quer para dialogar quer, inclusive, para reuniões e conferências. Como refere:

(...) para reuniões, conferências lá estou, sou muito solicitado. Vou a quase todas, se não vou se calhar perde a importância.

Portanto, a imagem que os outros têm de si ultrapassa os domínios da organização educativa estendendo-se à comunidade onde a organização educativa se encontra inserida.

Ética e Espiritualidade em contexto organizacional - dimensão e alcance

Em contexto organizacional, a Liderança C considera que os conceitos de ética e espiritualidade constituem uma preocupação muito grande. Tudo na escola é visto em função dos valores de respeito, pelo que a ética é entendida como forma de perpetuar *um passado que é preciso respeitar*. Esta dimensão ética suporta toda uma *cultura organizacional específica* que é partilhada e reconhecida por toda a comunidade educativa. Nas palavras da Liderança C:

(...) Há uma cultura própria, (...) preservamos e continuamos a preservar essa cultura que para nós é ótima, é boa, que é uma tradição e acho que devemos mantê-la, são os tais suportes que é preciso manter e temos sempre a preocupação dessa cultura organizacional” “Os alunos quando chegam aqui têm um grande respeito, portanto a questão da ética, têm um grande respeito, (...) portanto, nota-se uma diferença!

Quando à espiritualidade, a Liderança C considera-a como complemento da formação para os valores e cidadania. Refere que a escola, paralelamente à formação curricular dos alunos, investe muito na envolvência dos jovens para as questões da cidadania, estando

essa mesma preocupação espelhada no ponto 1, do capítulo IV – Identidade e Princípios Orientadores, do Projecto Educativo de Escola, onde se lê:

- *A Educação visa contribuir para a realização do educando, através do pleno desenvolvimento da personalidade, da formação do carácter e da cidadania e tem como objectivo o desenvolvimento integral do aluno suportado nas aprendizagens, na aquisição de saberes, capacidades, competências e atitudes.*
- *A educação responde às necessidades resultantes da realidade social, contribuindo para o desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade dos indivíduos, incentivando a formação de cidadãos livres, responsáveis, autónomos e solidários e valorizando a dimensão humana do trabalho.*
- *A educação promove o desenvolvimento do espírito democrático e pluralista, respeitador dos outros e das suas ideias, aberto ao diálogo e à livre troca de opiniões, formando cidadãos capazes de julgarem com espírito crítico e criativo o meio social em que se integram.*
- *A escola deve proporcionar vivências pluralistas, valorizar pensamentos divergentes, estimular a criatividade, contribuir para o desenvolvimento pleno do indivíduo, num princípio de valorização e de heterogeneidade e apostar no empenho crítico e criativo.*
- *No acesso à educação nenhum aluno pode ser discriminado por razões de ordem religiosa, social, económica ou política.*
- *O envolvimento de toda a comunidade escolar deixa-a muito mais satisfeita e, conseqüentemente, faz melhorar os resultados académicos e o desenvolvimento pessoal, contribuindo para a qualidade da escola e criando um sentido de identidade.*

Refere a Liderança C que:

(...) Procuramos também envolver muito a parte da cidadania nos jovens. Digo-lhes sempre que não sei o que é melhor, se é ser um bom cidadão ou um indivíduo com uma grande preparação. E tenho experiência disso na minha vida, vi pessoas que são excelentes tecnicamente mas como cidadãos, como homens, como seres humanos são péssimos. Portanto, é bom que as duas coisas estejam realmente presentes. Ser um bom técnico mas ser, essencialmente, um bom cidadão.

Liderança, ética e espiritualidade – sinergias e contributos

Em contexto organizacional, a Liderança C considera que os conceitos de ética e espiritualidade permitem uma maior abertura e envolvimento por parte da liderança em relação às pessoas que sentem *que são elas próprias e que podem também resolver os problemas*. Considera que a sua preocupação com os outros e com o seu constante envolvimento tem efeitos muito positivos em termos organizacionais uma vez que as pessoas ao se sentirem envolvidas *conseguem produzir muito mais*. Como refere:

(...) Tenho um caso exemplar! Há aqui um carpinteiro que é belíssimo, eficaz, eu nunca tinha explorado nele a qualidade de liderança. Procurei envolve-lo e olhe que não pode imaginar a mudança que houve! (...) Ele está aqui de manhã à noite, não só tem a sua parte de carpintaria que é brilhante, mas também a nível de preparação de tudo, até cortar, tenho aqui uma palmeira e foi ele que organizou tudo e cortou a palmeira! Não foi preciso a Câmara! (...) Ainda há dias tivemos aqui qualquer coisa de teatro e ele estava ali para limpar aquilo tudo. Ele disponibiliza-se, ele organiza, portanto, veja a mudança que houve num ser humano! Dei-lhe a oportunidade, dei-lhe o tal envolvimento que era necessário.

A Liderança C entende que tem um conselho executivo fantástico mas, devido a toda a formação que teve que constituiu um marco profundo na sua forma de ser, estar e agir, é a sua pessoa que, em termos educativos e em termos sociais, constitui a referência fundamental daquela organização educativa. Como refere:

(...) a referência fundamental, não é por estar aqui, mas, sou eu! Pela questão ética, espiritual, a questão humana (...) pela compreensão pelos outros, compreender os outros, (...) e as pessoas às vezes vêm até aqui confessar-se entre aspas, falar da sua vida, muitas vezes pessoal, e conversar comigo e sirvo de conselheiro, às vezes, e apoio.

Nesta medida, a Liderança C considera a ética e a espiritualidade como *pilares fundamentais da própria organização que se traduzem nos resultados dos alunos, nos exames, na sua formação como cidadãos, na interacção entre a escola e o mundo, e o mundo do trabalho. Portanto, há aqui uma ligação muito grande com a sociedade civil.*

(...) Porque tenho contactos, (...) tenho feito coisas cá dentro que se calhar, se não tivesse essa ligação, não era possível”

Experiencia e sentido projectivo no exercício da liderança

Para a Liderança C, a humildade e o respeito para com as pessoas são aspectos fundamentais no exercício da liderança. Para tal, a liderança necessita de princípios e valores éticos e espirituais que norteiem a sua actuação e regulem os seus relacionamentos, auxiliando nos processos necessários de envolvimento e mobilização de toda a comunidade educativa. O líder tem de ser sensível às pessoas como seres humanos e *não como objectos descartáveis*, tem de ser capaz de se colocar no lugar do outro e compreender a sua diferença, tem de perceber que, na organização educativa, as pessoas são o mais importante e que, como seres humanos que são, transportam consigo um todo que *não vive só na escola*.

Como complemento destes princípios éticos e espirituais, a Liderança C considera fundamental, no exercício da liderança, *a questão da organização* que reflecte o *ter objectivos, metas e uma missão bem definida*. Nas suas palavras:

(...) A escola tem uma missão, é isto, e temos que definir e temos que envolver as pessoas na missão da escola e nos objectivos que é preciso fazer e ser, naturalmente, humano! Ser realmente uma pessoa que converse, dialogue, que consiga a tal palavra que eu gosto muito e que é a envolvência. Conseguir envolver as pessoas como se esta casa fosse a sua própria casa. Eu digo muitas vezes, nós, vivemos mais tempo dentro da escola do que em casa. Portanto, o ambiente da escola é fundamental e, acima de tudo também, não esquecer que temos uma cultura própria, não podemos descaracterizar a escola.

2. Análise e conclusões preliminares

Tendo presente a expressão de Herder de que *cada um de nós tem um modo próprio e original de ser humano*, no presente estudo, toda a acção investigativa se pautou pelo cuidado efectivo em não realizar qualquer tipo de comparação entre os três casos de estudo, três histórias de vida em análise. Esta preocupação decorreu da definição dos objectivos que, desde o início, nortearam todo o processo investigativo que, não tendo a pretensão de apontar um possível protótipo ou tipo ideal de liderança, confinando o olhar a formas de legitimação lineares e reducionista, antes, procurou desenvolver discursos promotores de uma compreensão alargada acerca de quais os “suportes” eficazes para o exercício competente da liderança e eficácia organizacional. Porém, o recurso às singularidades apresentadas por cada história de vida considerou-se igualmente fundamental para o aprofundar da temática em análise uma vez que, de acordo com Taylor (2010) “definir-me a mim mesmo quer dizer descobrir o que é significativo na minha diferença dos outros” (p. 49).

Subjacente à definição do *design* hermenêutico de análise de dados e apresentação de conclusões preliminares, e tendo em conta fenómenos tão importantes como o espaço e o tempo, optou-se por circunscrever, por cada bloco de entrevistas e de forma descritiva, a heterogeneidade de cada uma das histórias de vida evidenciando aspectos comuns e solidários existentes na diferença e diversidade da subjectividade, característica do pensamento humano complexo. Toda esta acção foi complementada e validada (triangulação) com as ideias fundamentais constantes na literatura consultada bem como nos respectivos Projectos Educativos de Escola.

EU PESSOAL – (Eu na relação consigo próprio)

Síntese dos percursos biográficos

A análise de conteúdo efectuada a cada uma das histórias de vida em estudo é reveladora de que as três lideranças apresentam em comum o facto de recordarem, nas suas infâncias, a presença e convívio permanente com os amigos com quem gostavam de brincar na rua e o facto de elegerem, como actividades preferidas, as actividades

associadas à prática desportiva com recurso à bola (futebol, hóquei, basquete). Nas brincadeiras e actividades que realizavam na infância e adolescência com os amigos, as três lideranças apresentavam já características associadas à liderança embora cada uma delas com traços de personalidade completamente distintos e formas específicas de a colocar em prática. As três lideranças revelam em comum a ideia de que os respectivos amigos de infância as recordam como pessoas amigas.

No que respeita às vivências familiares, cada uma das três lideranças apontou a boa relação afectiva e a presença sempre constante de outras pessoas (primos e/ou amigos), bem como a transmissão, por parte dos respectivos pais, de valores associados à responsabilidade. O princípio da responsabilidade inculcado pelos pais em relação à importância da escola como factor de valorização pessoal e profissional é um princípio que permanece até aos dias de hoje nas Lideranças A, B e C. Nesta medida, e tendo por base as palavras de Taylor (2010), é possível constatar que “o contributo dos “outros significativos”, ainda que ocorra no início da nossa vida, durará o mesmo que nós” (p. 47)

As Lideranças A, B e C apresentaram em comum a valorização, ao longo da infância e adolescência, da presença das pessoas e dos relacionamentos com elas estabelecidos quer em termos familiares quer em termos de amizades ou ligações a associações desportivas. Porém, na Liderança C essa mesma valorização marca determinadamente todo o seu percurso como pessoa. Acerca da importância destas vivências na formação do ser humano como pessoa, na literatura, Gómez (2005) refere que a “nossa forma de pensar, de sentir e de ser é o resultado de muitos factores e circunstâncias que influenciam a nossa vida e deixaram sua marca na formação da nossa personalidade. Nós somos o resultado da nossa própria história” (p.85)

As três lideranças vivenciaram em termos culturais e políticos o regime de Salazar e a Revolução de Abril, acontecimentos que marcaram igualmente, e de forma significativa, as suas vidas. Nesta altura, e apesar da grande euforia e diversidade de ideologias políticas subsequentes à revolução de Abril, as Lideranças A, B e C são solidárias no facto de que aquilo que mais valorizaram foi o convívio com os amigos e demais pessoas em detrimento de qualquer ideologia ou movimento político em concreto. Estas evidências remetem-nos, em termos teóricos e com Taylor (2010), para ideia de que

“necessitamos dos outros para nos realizarmos, mas não para nos definirmos a nós mesmos” (p.47).

EU SOCIAL – (Eu na relação com o Tu)

Síntese do Eu Social

Como seres sociais, as Lideranças A, B e C apresentam em comum a ideia da ética como um conceito fundamental em toda a acção humana, um conceito que baliza e orienta toda essa mesma acção contribuindo para a dignidade e respeito do ser humano enquanto pessoa. As Lideranças A e C são solidárias na apresentação da ideia da ética como sendo aquilo que perdura, aquilo que não muda com o tempo e que por isso mesmo não perece.

A ideia do papel do social na formação do pessoal

As três lideranças apresentam em comum o facto de, nos relacionamentos e vivências que têm estabelecido com os outros, a sua acção ética ter sido sempre pautada por aquilo que são e acreditam estar correcto, pelo que dificilmente os outros não sabem aquilo que são e pensam. São igualmente solidárias no aspecto de que em todas elas esses mesmos relacionamentos e vivências concorreram para definição daquilo que são e para a forma como se relacionam com os outros. Acerca destas evidências, diz-nos a literatura que “quase todas as nossas convicções surgem de experiências ou vivências que tivemos. (...) A partir da nossa interpretação elaboramos um modelo mental que representa, à nossa maneira, a experiência real que temos tido” (Gómez, 2005 p. 50).

As Lideranças B e C reconhecem que o contacto e diálogo permanente que têm desenvolvido ao longo das suas vidas com as organizações associativas, desportivas, etc, tem contribuído para a tomada de consciência do declínio axiológico e egocentrismo que caracteriza o mundo actual, facto este que tem potenciado o desenvolvimento da sua própria humanidade e a afirmação de si com base em princípios bastante claros e reconhecidos pelos outros. A Liderança A, por sua vez, revelando igualmente princípios bem vinculados no relacionamento que estabelece com os outros, reconhece não sofrer

influência das organizações, antes pelo contrário influencia-as. Estas evidências encontram correspondência na literatura que nos diz que “sendo o ser humano um ser de linguagem e um ser social, a identidade e a autenticidade ou coerência com a originalidade própria constroem-se dialogicamente: daí a importância do reconhecimento social” (Figueiredo, 2009, p.143), e que:

depois de adquirimos uma convicção, nos esquecemos de que ela é apenas o produto de uma interpretação muito pessoal da realidade e a identificamos com a própria realidade. Ou seja, montamos um modelo da realidade em nosso cérebro e elevamos esse modelo à categoria de verdade absoluta. A nossa verdade! (Gómez, 2005, p. 51)

A ideia de valores, família e ética pessoal

As Lideranças A e C reconhecem que a educação familiar acompanhada pela transmissão de todo um conjunto de princípios bem delineados e inculcados foi determinante para a representação que têm hoje da ética. A Liderança C, por sua vez, elege a aprendizagem valorativa decorrente da interação com as pessoas como factor representativo para ideia que detém da ética. Estas evidências, à luz da literatura, são reveladoras de que:

nossos valores com frequência reflectem as crenças de nossos antecessores culturais. Desde a infância desenvolvemos um sistema de valores que representa uma combinação de influências culturais, descobertas pessoais e *scripts* familiares. Estes se tornam “lentes” através das quais contemplamos o mundo. Avaliamos, atribuímos prioridades, julgamos e nos comportamos com base na visão da vida que temos através destas lentes. (Covey, 2002, s/p.)

Nesta medida, e de acordo com a “evidência teórica e empírica (...) há razões para presumir que, em fase adulta, os indivíduos são sobretudo influenciados pelos valores adquiridos nas fases da infância e da adolescência, assim como pelo seu estágio de desenvolvimento moral” (Rego, Cunha, Costa *et al.*, 2007, p. 55) e que “tal como qualquer outra capacidade humana, a moralidade é a combinação da nossa biologia (a nossa natureza) e as nossas experiências (a nossa educação) (Lennik & kiel, 2009, p.56).

Um dado importante a ter em linha de consideração foi o facto de as três lideranças não terem focado, como factor contributivo para a representação que têm acerca da ética, o seu percurso nas organizações educativas públicas. Apenas a Liderança B referiu que se apercebeu da importância deste conceito em contexto educativo mas só quando ingressou

na carreira docente e a Liderança C sublinhou que a sua permanência de sete anos no seminário lhe inculcou princípios imperecíveis.

A ideia de continuidade e de ruptura entre espiritualidade e religião

Relativamente à representação da espiritualidade, as Lideranças A, B e C têm ideias muito próprias e distintas umas das outras. As Lideranças A e B apresentam em comum o facto de nunca terem pensado muito sobre esta questão e a Liderança A, devido ao facto de ser materialista e encostar a espiritualidade à religião, assumiu que esta nunca teve grande significado para si, pelo que nem sequer se constitui como preocupação. As Lideranças B e C são solidárias na distinção que fazem entre espiritualidade e religião; porém, a Liderança C, fruto do exemplo materno bem vincado e dos princípios rígidos inculcados pelo seminário, revela uma consciência mais aprofundada acerca desta mesma separação entendendo a espiritualidade como valor intenso, intrínseco e interno e a religião como ligada a rituais que podem conduzir a fanatismos.

Tal como se constata ao nível da literatura (Howard, 2002; Lips-Wiersma, 2003; McGhee & Grant, 2008), a Liderança A defende a interligação dos conceitos de religião e espiritualidade demonstrando, por isso mesmo, uma atitude mais resistente para com o conceito de espiritualidade. Este entendimento, no dizer de Taylor (2010), é revelador de que “o contexto social não explica tudo. Há também razões intrínsecas ao ideal de autenticidade que favorecem este desvio (...) para um certo tipo de niilismo e negação dos horizontes de sentido” (Taylor, 2010, p. 69).

As Lideranças B e C, tal como se constata igualmente na literatura, entendem que ambos os conceitos não são a mesma coisa (Rego, Cunha & Souto, 2007), sendo que a ideia da religião associada a rituais, apresentada pela Liderança C, é uma ideia sustentada teoricamente. Nomeadamente, Fry e Slocum (2008) referem que:

a religião preocupa-se com um sistema de crenças, orações rituais, ritos e cerimónias e relaciona-as com as práticas formalizadas e ideias a fins. Espiritualidade, em vez disso, está preocupada com as qualidades do espírito humano. Isso inclui conceitos psicológicos positivos, tais como amor e compaixão, paciência, tolerância, perdão, contentamento, responsabilidade pessoal e um sentido de harmonia com o meio ambiente. (p. 90)

A ideia subjacente à distinção dos dois conceitos apresentada pela Liderança C, enquadra-se nas diferenças apontadas na sequência da realização de um estudo no qual o conceito de espiritualidade foi explorado ao nível dos estudos sobre liderança disponíveis na literatura:

Quadro nº 13 - Entendimento dos conceitos de Espiritualidade e Religião

Espiritualidade	Religião
Pessoal	Institucional
Emocional	Dogmática
Adaptável	Rígida
Inclusiva	Exclusiva
Tolerante	Legalista

Crumpton (2011, p.9)

EU PROFISSIONAL – (Eu na relação com o Ele)

Ideia de liderança e profissionalidade

As Lideranças A, B e C, nas suas narrativas, falam do exercício da sua liderança sempre em relação às pessoas e ao relacionamento com as mesmas. São solidárias no reconhecer a importância, contributo, valorização e envolvimento das pessoas nos objectivos da organização educativa como factores inerentes à possibilidade de mudança e de melhoria contínua. Nesta medida, e para as três lideranças, a competência comum mais valorizada diz respeito ao saber ouvir, dialogar e implicar os outros nos processos de tomada de decisão.

Na literatura, Guerra (2000) refere que uma das maneiras mais eficazes de aprender a ser um profissional melhor resulta de processos de aprendizagem decorrentes de reflexões sistemáticas, partilhada e exigentes que evidenciam o que de melhor existe numa organização e que é o seu *capital intelectual*. Como tal, refere o autor que, “o talento dos professores, e seu compromisso intelectual e moral com a acção, as relações interpessoais enriquecedoras, constituem o “ouro oculto” (segundo a expressão de Stewart) da organização” (p. 47).

As Lideranças A, B e C ao apresentarem comportamentos específicos direccionados para os liderados, baseados na promoção de relacionamentos interpessoais, evidenciam elevada focalização no “factor humano” e nas relações positivas assentes em valores, considerados elementos caracterizadores de uma boa liderança (Trigo & Costa, 2008). “Os relacionamentos – mais do que a autoridade, a superioridade ou o domínio – parecem ser a chave para as novas formas de liderança” (Uhl-Bein, 2006, p. 672), porque são eles que fazem a diferença (Fullan, 2003) e deles depende o sucesso da liderança (Kouzes & Posner, 2009).

Ideia de liderança, ética e espiritualidade

As lideranças A, B e C reconhecem a ética como fundamental no exercício da liderança uma vez que esta permite transmitir aos liderados os princípios em que acreditam e que, por sua vez, gostam de ver reflectidos nos mesmos. As três lideranças apresentam em comum a ideia que os liderados os vêem como pessoas detentoras de princípios e valores bem definidos, revelando compreender “que a honestidade, a integridade e a confiança são recursos fundamentais para os profissionais e as organizações” (Rego, Cunha, Costa *et al.*, 2007, p. 53).

Em termos de princípios e valores, a Liderança A fala em exigência, amizade, proximidade, persistência, A Liderança B fala em coerência, justiça, transparência, confiança e lealdade e a Liderança C em exigência, correcção, competência, confiança, tolerância, rigor e respeito. Colocados os princípios no centro, as três lideranças compreendem que a única forma de tratar os outros é da forma como gostaríamos de ser tratados (Covey, 2002; Kant, 1988). Nesta medida, a forma de actuação da Liderança A, B e C sugere que estamos na presença de lideranças que denotam uma componente ética, alinhando toda a sua acção em função de valores muito polidos (Lennick & Kiel, 2009).

Ser honesto, competente, inspirador e ter capacidade de olhar para o futuro são os quatro atributos que Kouzes e Posner (2009) consideram que um líder deve possuir para que consiga que os liderados o sigam. Nos três casos estudados as características mais evidenciadas foram a competência e a honestidade, sendo que Gómez (2005) considera que “ este aspecto da honestidade está ligado à lealdade, aos princípios e valores que a

pessoa possui, e é um factor importantíssimo para se trabalhar em equipa” (p.89). Com Lennick e Kiel (2009), “chamamos a este estado de consistência moral «viver de forma alinhada»” (p. 68).

Apesar de revelarem ideias acerca de si diferentes, com traços de personalidade bem específicos, as Lideranças A, B e C são solidárias no recurso ao diálogo como estratégia para a superação de conflitos. Este facto, segundo Kouzes e Posner (2009) é fruto de um processo de relacionamento e não de uma imposição, fazendo com que os valores partilhados pelas lideranças e pelos liderados resultem de posturas sensíveis à voz do outro, da procura conjunta de consensos para resolver os conflitos. No entanto, é de sublinhar que a Liderança A refere que quando as pessoas atraíam a sua confiança tem muita dificuldade em perdoar, facto que na literatura não se enquadra nos princípios de compaixão e perdão apontados por Lennick e Kiel (2009) que, juntamente com os princípios de integridade e responsabilidade, constituem responsabilidade acrescida do líder na transmissão e efectivação junto dos seus liderados.

As Lideranças B e C são solidárias na ideia que têm da ética e da espiritualidade como formas de, no exercício da liderança, estarem próximas das pessoas e, desta forma, poderem revelar aos outros a sua humanidade. As Lideranças A e C apresentam em comum o facto de considerarem a ética na liderança como expressão de um sentido de serviço e conseqüente valorização do trabalho. Ao nível da literatura, uma das características do líder espiritual é o serviço (Fairholm, 1996; Freeman, 2011; Fry, 2003; Sendjaya & Pekerti, 2010), sendo que a espiritualidade é um agente relevante de construção da liderança servidora em virtude de contribuir para a clareza de propósitos, sentido de totalidade e interligação (Sendjaya & Pekerti (2010). Deste modo, e como sublinha Gómez (2005), “ a transcendência da liderança não está no talento ou nas habilidades do líder, mas nos valores que guiam seu pensamento e sua acção” (p. 53).

As lideranças A, B e C ao revelarem para com os liderados atitudes altruístas de valorização e cuidado acabam por ter, de forma mais ou menos consciente, atitudes baseadas na espiritualidade. Nesta medida, e como referem Fry e Slocum (2008), a “espiritualidade é a busca de uma visão de serviço para os outros” (p.90) sendo muito “provável que uma pessoa com um QEs elevado seja um líder ao serviço – alguém que é responsável por trazer uma visão superior aos outros e que lhes mostra como usá-los, por outras palavras, uma pessoa que insira outras” (Zohar & Marshall, 2004, p. 28).

Tendo presente os cinco atributos constantes na literatura (Rego & Cunha, 2010) como fundamentais para que os líderes sejam considerados autênticos (actuam apaixonadamente em função de um propósito nobre que os mobiliza e aos seus colaboradores; praticam valores sólidos; lideram «com o coração»; estabelecem relacionamentos duradouros; denotam elevada autodisciplina, o que lhes permite conquistar grande respeito dos vários liderados) e algumas características de personalidade e comportamentos apontadas como traduzindo maior probabilidade de eficácia (são emocionalmente maduros; são autoconfiantes; buscam incessantemente oportunidades de aprendizagem; estimulam o espírito crítico dos colaboradores; não «subcontratam» os seus olhos; actuam com justiça; mobilizam as pessoas através de uma visão ambiciosa; actuam de modo congruente com as suas palavras e lideram dando o exemplo; são íntegros, leiais e de confiança; reconhecem o valor intelectual e emocional dos colaboradores; não se focalizam na mera obediência dos colaboradores; focalizam-se nas forças das pessoas e potenciam-nas; são motivados para exceder poder; compreendem o xadrez de poder das suas organizações e sabem gerir os seus próprios líderes; são culturalmente inteligentes), as características apresentadas pelas três lideranças sugerem que todas elas evidenciam ser lideranças com atributos de autenticidade e eficácia.

Ideia de liderança, ética, espiritualidade e organização educativa

Para as Lideranças A, B e C, a ética em contexto organizacional é considerada como condição de possibilidade da própria existência da organização educativa uma vez que esta é constituída pelas pessoas. Nesta medida, as três lideranças são solidárias no facto de considerarem que a ética em contexto organizacional representa todo um conjunto de princípios que, padronizando comportamentos, permitem e medeiam interacções diversas entre as pessoas. A literatura a este respeito diz-nos que são os princípios fundamentais que, quando aplicados consistentemente, se tornam hábitos comportamentais permitindo transformações fundamentais em indivíduos, relacionamentos e organizações” (Covey, 2002, s/p).

As três lideranças apresentam em comum o facto de considerarem que a ética em contexto organizacional potencia nas pessoas o sentimento de envolvimento e participação

necessários para o definir e partilhar de objectivos comuns; ou seja, é aquilo que define cada a cultura organizacional e que a torna única. Nesta medida, e como refere Guerra (2000), “ a identidade da escola é marcada por uma forma de entender a realidade, por uma teoria em acção e pela aplicação de um paradigma” (p. 29).

Uma vez que de acordo com a literatura “há razões para supor que o comportamento real dos indivíduos é condicionado pelo contexto organizacional em que se inserem” (Rego, Cunha, Costa *et al.*, 2007, p. 56), ao nível dos Projectos Educativos de Escola é possível constatar que os valores assumidos individualmente pelas Lideranças A e B expressam de alguma forma os seus valores pessoais, sendo que no caso da Liderança C, os valores expressos no Projecto Educativo de Escola e os valores assumidos individualmente são os mesmos. No entanto, e ao nível da literatura, Kouzes e Posner (2009) sublinham que a clareza dos valores pessoais tem implicações mais significativas na conduta do trabalho do que propriamente a clareza dos valores organizacionais. Porém, e segundo os autores, estes últimos contribuem também de forma significativa e positiva nas atitudes e empenhamento no trabalho.

Relativamente à espiritualidade, as Lideranças B e C entendem-na em contexto organizacional da mesma forma como a ética, sendo que para a Liderança C a espiritualidade funciona como um complemento para os valores e exercício da cidadania. A Liderança A, por sua vez, revela que a espiritualidade em contexto organizacional é algo sobre o qual nunca reflectiu muito mas, a existir, situa-se no domínio dos sentimentos e integridade emocional, que para si pertence ao domínio do racional.

Ideia de Liderança, ética, espiritualidade e eficácia organizacional

Neste momento da análise dos dados, o investigador não pode deixar de salientar o facto de a Liderança A, apesar de no decorrer da entrevista sempre ter revelado que a espiritualidade era um assunto que para si não tinha relevância, no final da mesma acabou por reconhecer que se calhar a espiritualidade, no exercício da sua liderança, diz respeito à preocupação constante que denota para com as pessoas, o seu bem-estar físico, psíquico e emocional bem como com a sua proximidade e amizade relativamente às mesmas. Em seu entender, esta sua atitude funciona como condição para o exercício daquilo que designa de liderança exigente.

A este nível, e como consta na literatura, “os líderes quando agem constantemente em concordância com os princípios e valores que os regem: normalmente geram desempenhos elevados persistentes, seja em que medida for” (Lennik & Kiel, 2009, p. 39). Assim sendo, e tal como referem Fry e Slocum (2008), existe a evidência crescente de que a espiritualidade no trabalho não só tem efeitos positivos a nível pessoal, sentindo os liderados menos stress e maior bem-estar físico e psíquico, como também a nível organizacional porque os liderados sentem que fazem parte de uma comunidade permeada por princípios e valores que lhes conferem sentido e propósito no trabalho que desempenham.

Ao nível dos três casos de estudo é sugerida a presença da liderança ética e espiritual pois, com base na literatura, é impossível separar na pessoa humana espiritualidade, acção e carácter (Fairholm, 1998). As três lideranças são solidárias no reconhecer que, no exercício das suas lideranças, perante os princípios que acreditam e defendem, promovem uma elevada proximidade às pessoas revelando preocupação com o seu bem-estar e integração na organização. A este respeito, e ao nível da literatura, Covey (2002) refere que a ideia do “valorizar-se e, ao mesmo tempo, subordinar-se a propósitos e princípios mais elevados é a paradoxal essência de uma humanidade mais elevada e a base de uma liderança eficaz” (s/p.)

As Lideranças A, B e C referem em comum que, no exercício das suas lideranças, a ética e a espiritualidade contribuem para o envolvimento das pessoas e para a sua consequente produtividade. Consideram contribuir para o bom desempenho dos seus liderados porque lhes transmitem que estão a fazer bem e, nessa medida, os mesmos sentem-se motivados para prosseguir no caminho da melhoria contínua. Na literatura, constata-se que a liderança ética e espiritual pressupõe uma forma de actuação caracterizada pelo princípio da comunicação inequívoca aos liderados do seu valor e potencial criativo (Covey, 2002) o que, de acordo com o estudo recente realizado por Abdullah *et al.* (2009), contribui para o exercício eficaz da liderança mediante o efeito positivo que revela no empenho, desempenho e satisfação das pessoas.

As três lideranças convergem no aspecto de considerarem que a ética e a espiritualidade contribuem para a responsabilização e comprometimento das pessoas para com a

organização e os valores que esta representa. A este respeito, na literatura, a meta análise efectuada por Reave (2005) evidência, de forma clara, a relação existente entre os valores de honestidade, humildade, integridade, justiça e respeito exercidos pela liderança e o clima positivo nas relações de trabalho com os liderados que se sentem, desta forma, inspirados e motivados para o alcançar das metas organizacionais.

Nas Lideranças A, B e C a ética e a espiritualidade, no exercício das suas lideranças, concorrem ainda para o facto de as pessoas sentirem liberdade em expressar as suas ideias e serem criativas, facto que na literatura assume particular relevância uma vez que “quando se silenciam vozes dissidentes e quando os valores comuns se tornam numa doutrina inquestionável, perde-se a liberdade de expressão e com ela desaparece a inovação, a criatividade e o talento” (Kouzes & Posner, 2009, p.91).

A Liderança C revela que a ética e a espiritualidade, em contexto organizacional, contribui para que toda a comunidade educativa se sinta comprometida no alcançar de resultados escolares, em promover a cidadania e a interagir com a sociedade civil. A atitude desta liderança reforça a teoria defendida por Lennik e Kiel (2009) de que a inteligência moral desempenha um importante papel no sucesso das organizações. Ao actuar desta forma, esta liderança corrobora a posição defendida por Lennik e Kiel (2009) de que a inteligência moral tem implicações directas no seu exercício competente e na eficácia da própria organização que lideram pois a presença e frequência da ética e da espiritualidade, entendidas como competências diferenciadoras, irá “inspirar os melhores esforços por parte de toda a gente, ao mesmo tempo que o seu desempenho ultrapassa de longe o dos seus rivais” (p. 51).

CAPÍTULO VI

Conclusões

Conclusões – considerações finais

Tendo presente as palavras de Lipovetsky (1994) de que:

(...) somos, por toda a parte, testemunhas de uma reactualização da preocupação ética, de uma revivescência das problemáticas e «terapêuticas» morais. As grandes proclamações moralistas apagam-se, a ética regressa, a religião da obrigação esvaziou-se da sua substância, mas, mais do que nunca, o «complemento da alma» está na ordem do dia. «O século XXI será ético ou não existirá». (p. 235)

o presente trabalho investigativo procurou ter em linha de conta, no exercício da liderança em contexto das organizações educativas inseridas num espaço e tempo complexo e globalizado, o insistente e enfatizado desafio de Parménides de que devemos *olhar para aquilo que, embora ausente dos sentidos, com tanta confiança se apresenta ao espírito*. Este desafio, génese do interesse investigativo, decorreu da crescente consciencialização pessoal, social e organizacional de que importa que o homem global esteja consciente das suas acções e, acima de tudo, esteja consciente das causas que originam e determinam essas mesmas acções (Arendt, 2000, p.30), bem como da eficácia inerente aos seus efeitos. Assim, e de acordo com Boff (2003), “somos condenados a fazer o caminho, caminhando” (p.9).

Assente no paradigma ético e espiritual, a liderança emerge como resposta potencialmente acertada às necessidades próprias de um mundo global em permanente mudança uma vez que, mais do que nunca, actua “numa arena em que desafios (...) legais e éticos lhe são constantemente dirigidos” (Rego, Cunha, Costa *et al.*, 2007, p. 39). Impõe-se, assim, que as lideranças do século XXI, para serem eficazes, se predisponham a “escutar atentamente o apelo dos valores morais que já existem dentro de cada um de nós” (Lennik & Kiel, 2009, p. 54). Este desafio, conduziu-nos ao estabelecimento de um objectivo geral que visou contribuir para a compreensão das representações da ética e da espiritualidade na promoção de uma liderança competente e, conseqüentemente, de um desempenho eficaz das organizações educativas.

Direccionando a nossa análise ao problema de estudo que visou compreender em que medida as representações da ética e da espiritualidade, reportadas aos líderes escolares, são ou não condicionadas pelas crenças, pela experiência profissional e pelo tempo de

permanência na organização, procedemos de seguida à apresentação das conclusões mediante as questões de pesquisa formuladas como indicador de roteiro.

QUESTÃO 1 - Que representações da ética e da espiritualidade têm os líderes das organizações educativas?

A ética é considerada de forma transversal como:

- um conjunto de princípios que perduram tais como o respeito, abertura, solidariedade, honestidade, justiça, transparência, exigência, correção, competência, confiança, tolerância, rigor, coerência, lealdade proximidade e amizade;
- princípios que permanecem estáveis;
- o que se distingue dos valores que se vão alterando com o tempo podendo ser culturalmente aceitáveis ou não; balizas da acção humana;
- pilar fundamental para todas as grandes mudanças;
- padrões de referência que devem pautar as formas de actuação e relacionamento com os outros impedindo-nos de fazer tudo e, por isso mesmo, elevando-nos à condição de seres humanos;
- respeito pela condição daqueles que se relacionam connosco;
- respeito pelo trabalho e personalidade dos outros.

A espiritualidade é um conceito em torno do qual as opiniões divergem verificando-se, por isso, duas representações distintas:

- (1) - é entendida como algo religioso e, por isso mesmo, pertencente à dimensão religiosa;
 - é aquilo que pode conduzir a fanatismos, não representado grande significado na vivência humana;

- (2) - é entendida como pilar fundamental para a existência humana e condição humana;
 - valor intenso, intrínseco e interno; questão da alma e da interioridade humana necessária para o sentimento de si como ser total, enriquecido e valorizado;
 - aquilo que nos dá força; abertura de espírito no sentido de saber ouvir, saber partilhar e estar disponível para.

Ética e espiritualidade são, desta forma, duas projecções que não resultam apenas das necessidades humanas emocionais de relacionamento, antes são a exigência racional para a sua condição de possibilidade. Esta evidência, decorrente da análise das histórias de vida das Lideranças A, B e C, sugere que nem sempre temos uma consciência clara daquilo que, na nossa acção diária, nos influencia nem o seu porquê. No entanto, e tal como nos releva a análise das Lideranças A e B, apesar de algumas vezes não termos presente o que é que nos influencia, sabemos que há algo ou alguma coisa que está lá, não porque a percebemos fisicamente mas porque a intuímos metafisicamente. Porém, e o mais importante, é ter presente aquilo que a Liderança A refere: *às vezes a gente acredita nas coisas e depois não as pratica muito ou vai-se esquecendo delas!*

QUESTÃO 2 - Em que medida essas representações contribuem para o exercício competente da sua liderança?

Apesar de no processo investigativo o questionamento, inerente à ética e à espiritualidade, ter suscitado apreensões nos sujeitos objecto de estudo pela necessária e consequente exposição, ao(s) outro(s), da interioridade e subjectividade pessoal (lugar de construção da individualidade, autenticidade e significação existencial), este facto não se revelou inibidor da mobilização e motivação benigna em aceder às ideias e práticas que, deste modo, e com o recurso à linguagem, foram convocadas ao discurso e aí colocadas em contacto. Nesta medida, a riqueza e diversidade dos percursos de vida das lideranças envolvidas contribuiu para uma melhor apreensão e compreensão dos princípios e valores éticos e espirituais presentes nas dinâmicas comportamentais e relacionais subjacentes ao exercício competente das mesmas; a saber:

- a necessidade de afirmar todo um conjunto de princípios e valores pessoais que quer ver espelhados e uniformizados em termos organizacionais;
- o sentimento de proximidade e valorização dos liderados enquanto seres humanos totais;
- a valorização do *know-how* dos liderados e o desenvolvimento de toda uma intervenção comunitária positiva.

Confirma-se pelos resultados apresentados que, tal como acontece em termos empresariais, ao nível da liderança das organizações educativas “os líderes mais eficazes

são fiéis a um conjunto comum de princípios e utilizam esses princípios de forma consistente, para orientarem as suas acções quotidianas”, sendo que estes “são os mesmos (...) que todas as sociedades humanas acreditaram desde sempre serem os princípios «certos»” (Lennik & Kiel, 2009, pp.53-54)

Nesta sequência, e de tudo o que foi dito, uma coisa há a reter é que para haver eficácia no pensamento e nas acções pessoais e organizacionais tem de se verificar nas lideranças educativas coerência e consistência entre aquilo que se diz e aquilo que se faz (Covey, 2002; Gómez, 2005; Lennik & Kiel, 2009; Kouzes & Posner, 2009).

QUESTÃO 3 - Em que medida é que os atributos e contributos dessas representações concorrem para a eficácia da organização educativa que lideram?

A ética e a espiritualidade no contexto das organizações educativas revelaram, em concreto:

- desempenhar um efeito muito positivo ao nível da interacção e relacionamentos existentes entre liderança e liderados, mediante um conjunto de princípios que têm de ser colectivamente observados e preservados (cultura organizacional própria);
- contribuir para o envolvimento dos liderados no atingir dos objectivos organizacionais; contribuir para a melhoria do empenho e aumento da produtividade;
- contribuir para formação pessoal em termos de cidadania;
- contribuir para a melhoria dos resultados escolares dos alunos;
- contribuir para a interacção escola – sociedade civil.

Num tempo e espaço tão adverso como este onde se encontram imersas as organizações educativas, as relações e sinergias existentes com a ética e a espiritualidade sobressaem como o sistema de navegação considerado o mais fidedigno para que as lideranças, e especificamente as lideranças educativas, possam irradiar competência e estimular eficácia. Ética e espiritualidade revelam-se, deste modo, imprescindíveis no sucesso de iniciativas abertas a novas perspectivas de liderança, constituindo, de acordo com Lennik e Kiel (2009), “um equipamento básico para quem queira alcançar o seu

potencial criativo máximo, e para os líderes (...) que pretendam captar os melhores esforços do pessoal que têm a seu cargo” (p.46), pois:

quando as pessoas acreditam que a organização a que pertencem e os seus líderes põem em prática os valores nos quais acreditam, sentem-se enérgicas. Quando as pessoas trabalham numa organização que opera com base num conjunto de princípios que se assemelham aos seus, sentem-se naturalmente inclinados a canalizar para o trabalho os seus melhores esforços. (p. 191)

Nota final

A contemporaneidade complexa reclama por princípios imutáveis. Princípios que não são métodos, pois na expressão de Warren Wiersbe os *métodos são muitos, e poucos os princípios; os métodos sempre mudam, mas nunca os princípios*. Nesta medida, exigem-se lideranças fortes, maduras, sinceras, honestas e duradouras; lideranças éticas e espirituais capazes de contribuir, de forma decisiva, para o despertar e efectivar de formas de actuação cívicas necessárias para a construção de um futuro existencial e organizacional revestido de sentido e significação.

Conscientes de que “como vivemos numa sociedade altamente acelerada em seus processos histórico-sociais, o cultivo da espiritualidade nos obriga a buscar lugares onde possamos encontramos condições de silêncio, de calma e de paz, adequados para a interiorização” (Boff, 2002, p.52) está lançado o desafio às organizações educativas, deste espaço e tempo histórico, para que, assumindo por excelência a centralidade desse lugar, auxiliem no cumprimento dos objectivos e finalidades, comuns e exigíveis, do século em que vivemos.

2. Recomendações

Atendendo à significância da temática no contexto das organizações educativas, considera-se de toda a pertinência investigar, de futuro:

- qual o entendimento dos liderados acerca da importância da ética e da espiritualidade em contexto organizacional;
- de que forma os liderados percebem e valorizam a actuação das lideranças estudadas, tendo por base os conceitos de ética e espiritualidade;
- que representações tem a Secretaria Regional da Educação e Cultura e respectivas Direcções Regionais acerca dos conceitos de ética e espiritualidade e quais as sinergias e contributos dessas mesmas representações para a eficácia das organizações educativas;
- efectuar um estudo longitudinal acerca da representação dos valores éticos adquiridos pelos alunos em contexto escolar e qual a dimensão e alcance dessa representação para o exercício activo da cidadania.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbagnano, N. (1998). *Dicionário de Filosofia* (3ª ed.). São Paulo: Martins Fontes
- Abdullah, A. G. K, Alzaidiyeen, N. J & Aldarabah, I. T. (2009). Workplace Spirituality and Leadership Effectiveness Among Educational Managers in Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, 10 (2), 304-316
- Agle, B. R., Nagarajan, N., Srinivasan, D. & Sonnenfeld, j. A. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of charisma. *Academy of Management Journal*, 49(1), 161-174
- Aranguren, J.L.L. (1958). *Ética*. Madrid: Revista de Occidente
- Aranguren, J.L.L. (1986). *Ética y Política*. Madrid: Guadamorra
- Arendt, H. (2000). A vida do espírito. Vol. II – Querer. Lisboa: Instituto Piaget
- Aristóteles. (1983). *Éthique à Nicomaque*. Paris: Vrin
- Ashmos, D.P. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 134-145
- Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338
- Ayllón, J. R. (2004). *Ética Razonada* (5ª ed.). Madrid: Plaza Edición
- Baptista, I. (2005). *Dar rosto ao futuro: a educação como compromisso ético*. Porto: Profedições
- Barata, O. S. (1998). *Introdução às Ciências Sociais* (9ª ed.). Venda Nova: Livraria Bertrand
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership: A survey of Theory and research*. New York: Free Press
- Bell, J. (2008). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva
- Boff, L. (2000, Dezembro). Ética del cuidado. In *Revista Nueva Terra*, ano 12, nº 45
- Boff, L. (2001). *Espiritualidade: um caminho de transformação*. Rio de Janeiro: Sextante
- Boff, L. (2002). *Crise: oportunidade de crescimento*. Campinas: Verus
- Boff, L. (2003). *Ética e Moral: a busca dos fundamentos* (3ª ed). Petrópolis, RJ: Vozes
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora

- Boozer, R. W. (1998). Spirituality in management education. *Journal of Workplace Learning*, 10(6/7), 345-347
- Borracho, C & Martins, C. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Edições Sílabo
- Botia, A. B. (1993). *Diseño Curricular de Ética para la Enseñanza Secundaria Obligatoria*. Madrid: Síntesis
- Brown, R. B. (2003). Organizational spirituality: The sceptic's version. *Organization*, 10(2), 393-400
- Brunet, L. (1992). Clima de trabalho e eficácia da escola. In A. Nóvoa (Coord.) *As organizações escolares em análise*. (pp. 123-140). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Cacioppe, R. (2000a). Creating spirit at work: Re-visioning organization development and leadership – Part I. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 48-54
- Cacioppe, R. (2000b). Creating spirit at work: Re-visioning organization development and leadership – Part II. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 110-119
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32, 539-553
- Campuzano, L. G. & Seteroff, S.S. (2010); A New Approach to a Spiritual Business Organization and Employee Satisfaction. *Eastern Academy of Management*. 1-15
acesso: em 2 de Janeiro 2011, em:
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1553426
- Camus, A. (1979). *O Mito de Sísifo*. Lisboa: Livros do Brasil
- Canário (1995). *Gestão da Escola: Como elaborar o Plano de Formação?*. Lisboa: IIE
- Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 201-206
- Cardoso, T., Alarcão, I. & Celorico, J. A. (2010). *Revisão da Literatura e Sistematização do Conhecimento*. Porto: Porto Editora
- Carvalho, S. & Fraga, N. S. (2011). A inteligência moral num processo de (des)construção dos projectos de liderança(s). Entre o pensar e o agir como gestão estratégica. *Revista Iberoamericana de Educación*, 55, 159-172
- Cavanagh, G. F. (1999). Spirituality for managers: Context and critique. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 186-199

- Charlot, B. (2007). Educação e Globalização: uma tentativa de colocar ordem no debate. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 4, 129-136
- Chennoufi, R. (1998). La rapport aux valeurs et la controverse autor du concept de droit. *In Sylvie Mesure. La rationalité des valeurs*. Paris: Puf
- Chizzotti, A. (2003). *A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios*. Revista Portuguesa de Educação, 16, 221-236
- Clément, E., Demonque, C., Hanse-Love, L & Kahn, Pierre. (1994). *Dicionário Prático de Filosofia*. Lisboa: Terramar
- Conger, J. A. & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647
- Correia, A. M. (2009). *Assimetrias De Género: Ensino e liderança educativa*, Fundação Manuel Leão: Vila Nova de Gaia
- Correia, J. (2005). *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Acesso em: 2 de Fevereiro, 2011 em: http://www.etnor.org/doc/Adela-Cortina-Que_es_la_etica.pdf
- Cortina, A. & Martinez, E. (1998). *Ética*. Madrid, Akal
- Costa, J. A. (1996). *Imagens organizacionais da escola*. Porto: Edições Asa.
- Covey, S. R. (2002). *Liderança Baseada em Princípios* (11ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier
- Crumpton, A. D. (2011). *An Exploration of Spirituality Leadership Studies Literature*. Acesso em 2 de Abril, 2011, em: <http://www.inter-disciplinary.net/wp-content/uploads/2011/02/Crumpton-paper.pdf>
- Damáσιο, A. (2000). *O Sentimento de Si*. Lisboa: Publicações Europa-América
- Damáσιο, A. (2010, 30 de Outubro). Ao almoço com o expresso. *Revista Única Expresso*, pp. 21-25
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Descartes, R. (2002). *Regras para a direcção do espírito*. Lisboa: Edições 70
- Dolan, S. L & Garcia, S. (2006). *Gestão por valores*. Porto: BioRumo
- Drucker, P. F. (2007). Em que consiste um líder eficaz? In Drucker, P. & Paschek, P. *As virtudes cardeais de um líder*. Cascais: Gestão Plus (pp. 9-23)
- Drucker, P. & Paschek, P. (2007). *As virtudes cardeais de um líder*. Cascais: Gestão Plus
- Durkheim, E. (1985). *Les forms élémentaires de la vie religieuse. Le système totémique en Australie*. Paris PUF

- Einstein, A. (1961). *Como vejo o mundo*. Lisboa: Editora Notícias
- Eliade, M. (1985). *L'épreuve du labyrinthe*. Paris: Belfond
- Estêvão, C. V. (2004). *Educação, Justiça e Autonomia: os lugares da escola e o bem educativo*. Porto: Edições Asa
- Etzioni, A. (1984). *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira,
- Fairholm, G. W. (1991). *Valeus leadership: Toward a new philosophy of leadership*. New York, NY: Praeger
- Fairholm, G. W. (1996). Leadership as an exercise in virtual reality. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 187-193
- Fairholm, G. W. (1998). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 11-17
- Farouki, N. (1996). *A metafísica*. Lisboa: Instituto Piaget
- Figueiredo, L. (2009). A ética da autenticidade, uma narrativa subtil. In Taylor, C. A *Ética da Autenticidade* (pp. 138-151). Lisboa: Edições 70
- Formosinho, S. J. & Branco, J. O. (1997). *O Brotar da Criação*. Lisboa: Universidade Católica Editora, pp. 561-566
- Frankl, V. E. (1988). *El Hombre en Busca de Sentido*. Barcelona: Herder
- Freeman, G. T. (2011). Spirituality and servant Leadership: a conceptual model and research proposal. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 120-140
- Freshman, B. (1999). An exploratory analysis of definitions and applications of spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 318-327
- Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727
- Fry, L.W. (2009). Spiritual Leadership as a Model for Student Inner Development. *Journal of Leadership Studies*, 3(3), 79-82
- Fry, L.W. & Slocum, J. W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86-96
- Fry, L.W., Vitucci, S. & Cedillo, M. (2005). Spiritual Leadership and army ytransformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835-862
- Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: Edições asa
- Garcia Jimenz, E. (1991). *Una teoria práctica sobre evaluati6n*. Estudio Etnográfico. Mido Sevilla.

- Garcia-Zamor, J. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 63(3), 355-363.
- Gavin, J. H. & Mason, R. O (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- Giacalone, R. A & Jurkiewicz, C. L. (2003). Toward a science of workplace spirituality. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *The handbook of spirituality and organizational performance* (pp. 3-28). Armonk, NY: M. E. Sharpe
- Giddens, A. (2004). *Sociologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (2007). *Os Novos Líderes: a inteligência emocional nas organizações* (3ª ed.). Lisboa: Gradiva
- Gómez. E. (2005). *Liderança ética, um desafio do nosso tempo*. São Paulo: Editora Planeta do Brasil
- Goodson, I. F. (1992). Dar voz ao professor: As histórias de vida dos professores e o seu desenvolvimento profissional. In A. Nóvoa (Org.). *Vidas de professores*. Porto: Porto Editora (pp. 63-78)
- Goodson, I. F. & Sikes, P. (2001). *Life history research in educational settings: learning from lives*. New York: Open University Press
- Grün, A. (2008). *As fontes da espiritualidade*. Petrópolis, RJ: Vozes
- Guerra. I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – sentidos e formas de uso*. Cascais: Principia
- Guerra, M. A. S. (2000). *A escolar que aprende* (2ª ed.). Porto: Asa
- Guerra, M. A. S. (2002). *Entre bastidores: o lado oculto da organização escolar*. Lisboa: Edições Asa
- Guerra. M. A S. (2003). *Tornar visível o quotidiano. Teoria e prática de avaliação qualitativa das escolas*. Porto: Edições Asa
- Guillory, W. (2000). *The living organization: Spirituality in the workplace. A guide for adapting to the chaotically changing workplace*. Utah: Innovations International
- Gull, G. A. & Doh, J. (2004). The “transmutation” of the organizations: Toward a more spiritual workplace. *Journal of Management Inquiry*, 13(2), 128-139
- Gunther, M. (2001). God & business. *Fortune*, 144,58-80
- Haguette, T.M.F. (1987). *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Petrópolis: Vozes
- Heimsoeth, H. (s/d.). *A Filosofia do Século XX*. Coimbra: Editora Arménio Amado

- Hesselbein, F. (2007). Desafios futuros às organizações sem fins lucrativos. In Drucker, P. & Paschek, P. *As virtudes cardeais de um líder*. Cascais: Gestão Plus (pp.177-186)
- Hessen, J. (1967). *Filosofia dos Valores*. Coimbra: Arménio Amado Editor
- Howard, S. (2002). A spirituality perspective on learning in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 230-242
- Huntington, P. S. (1997). *O choque de civilizações*. Rio de Janeiro: Objectiva
- Jesuíno, J. C. (2005). *Processos de Liderança* (4ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte
- Jordão, F. V. (1993). A Religião sob o ponto de vista da filosofia, in *revista Filosófica de Coimbra*, vol. 2, nº4, Coimbra
- Josso, M. C. (2002). *Experiências de vida e formação*. Lisboa: Educa
- Jurkiewicz, C.L., & Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49, 129-142.
- Kant, E. (1988). *Fundamentação da Metafísica dos Costumes*. Lisboa, Edições 70
- Kinjerski, V. M. & Skrypnek, B. J. (2004). Defining spirit at work: Finding common ground. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 26-42
- Kinjerski, V. & Skrypnek, B. J. (2006). Creating organizational conditions that foster employee spirit at work. *Development Journal*, 27(4), pp. 280-295
- Kinjerski, V. & Skrypnek, B. J. (2008). Four Paths to Spirit at Work: Journeys of Personal Meaning, Fulfillment, Weil-Being, and Transcendence Through Work. *The Career Development Quarterly*, 56, 319-329
- Klein, K. J. & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6, 183-198
- Klenke, K. (2005). Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behavior. *International Journal of Manpower*, 26(1), 50-66
- Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A. & Kakabadse, A. (2002). Spirituality and leadership praxis. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 165-182
- Kouzes, J. M & Posner, B. Z. (2009). *O Desafio da Liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio
- Lalande, A. (1997). *Vocabulaire technique et critique de la philosophie* (4ª ed.). Vol. 2. Quadrige: Presses Universitaires de France
- Lavelle, L. (1951). *Traité des Valeurs*. Paris: Presses Universitaires de France

- Learned, E. P., Dooley, A. R. & Katz, R. L. (1989). Personal values and business decisions. In K. R. Andrews (ed.), *Ethics in practice: Managing the moral corporation* (pp. 45-58). Boston, MA: Harvard Business School Press
- Le Moigne, J. L. (1994). *O Construtivismo dos fundamentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lennick, D. & Kiel, F. (2009). *Inteligência Moral*. Lisboa: Editorial Presença
- Le Senne, R. (1967). *Traité de morale générale*. Paris: PUF
- Lima, J. A. (2008). *Em Busca da Boa Escola: instituições eficazes e sucesso educativo*. V.N. Gaia: Fundação Manuel Leão
- Lima, L. C. (1998). *A escola como organização e a participação na organização escolar* (2ª ed.). Braga: Instituto da Educação, Universidade do Minho
- Lipovetsky, Gil. (1983). *A Era do Vazio*. Lisboa: Relógio D'Água
- Lipovetsky, Gil. (2010). *O Crepúsculo do Dever* (4ª ed.). Lisboa: Dom Quixote
- Lips-Wiersma, M. (2003). Making conscious choices in doing research on workplace spirituality: Utilizing the “holistic development model” to articulate values, assumptions and dogmas of the Knower. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 406-425
- Logos. (1990). *Enciclopédia Luso-Brasileira de Filosofia*. Lisboa: Edições Verbo
- Lorenz, K. (1979), *La outra cara del espejo*. Barcelona: Plaza y Janés
- Malik, F. (2007). Conservadorismo e gestão eficaz: caminhos para sair da crise de orientação. In Drucker, P. & Paschek, P. *As virtudes cardeais de um líder*. Cascais: Gestão Plus (pp. 25-40)
- Marinoff, L. (2005). *As grandes questões da vida: como a filosofia pode mudar o nosso dia-a-dia*. Lisboa: Editorial Presença
- Marques, J., Dhiman, S. & King, R. (2005). Spirituality in the workplace: developing an integral model and a comprehensive definition. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 7(1), 81-91
- Maxwell, J. C. (1999). *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança*. São Paulo: Mundo Cristão
- McGhee, P. & Grant, P. (2008). Spirituality and ethical behaviour in the workplace: wishful thinking or authentic reality. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 13(2),61-69
- McLaughlin, C. (2005). Spirituality and ethics in business. *European Business Review*, 17(1), 94-101
- Miles, M. & Huberman, A. (1994): *Qualitative Data Analysis*. Beverly Hills, Sage.

- Milliman, J., Czaplewski, A. J. & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447
- Minayo, M.C.S, Deslandes, S. F & Gomes, R. (2008). *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade* (27ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes
- Mitroff, I.I. & Denton, E. A. (1999). *A spiritual audit of corporate America*. San Francisco: Jossey Bass
- Moggi, J & Burkhard, D. (2004). *Como integrar liderança e espiritualidade*. Rio de Janeiro: Negócio Editora
- Mohamed, A. A., Wisnieski, J., Askar, M. & Syed, I. (2004). Towards a theory of spirituality in the workplace. *Competitiveness Review*, 14(1/2), 102-107
- Morgan, J. F. (2004). How should business respond to a more religious workplace? *S. A. M. Advanced Management Journal*, 69(4), 11-19
- Morin, E. (1987). *O Método: 1. A Natureza da Natureza* (2ª ed.). Mem Martins: Publicações Europa-América
- Morin, E. (1995). *Introdução ao pensamento complexo* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget
- Morin, E. (1999). *Os sete saberes para a educação do futuro*. Lisboa: Instituto Piaget
- Moscovici, S. (2003). *Representações sociais – Investigação em psicologia social*. Petrópolis: Editora Vozes
- Mosterín, Jesus. (1987). *Racionalidad y acción humana*. Madrid, Alianza Editorial
- Mucchielli, A. (1991). *Les méthodes qualitatives*. Paris : PUF
- Neal, J. (2000). Work as service to the divine: Giving our gifts selflessly and with joy. *The American Behavioral Scientist*, 43(8), 1316-1333.
- Neal, J. A., Lichtenstein, B. M. B. & Banner, D. (1999). Spiritual perspectives individual, organizational and societal transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 175-185
- Nóvoa, A. (1992). Os professores e as histórias da sua vida. In A. Nóvoa (Org.). *Vidas de professores*. Porto: Porto Editora (pp. 11-30)
- Oliveira, A. M. S. (2008). *Liderança e espiritualidade nas organizações: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho
- Otto, R. (1929). *Le Sacré*. Payot, Paris
- Pauchant, T. C. (2005). Integral leadership: a research proposal. *Journal of Organizational Change Management*, 18 (3), 211-229

- Pereira, M. B. (1995). *O regresso do mito no diálogo entre E. Cassirer e M. Heidegger*. Vol.4, nº7. p. 37
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Poirier, J., Valladon, S. C. & Raybaut, P. (1999). *Histórias de Vida: Teoria e Prática* (2ª ed.). Oeiras: Celta Editora
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16, 655-687.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações – teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2007a). *A essência da liderança: mudança, resultados, integridade* (3ª ed.). Lisboa: RH Editora
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2007b). *O Tao da Eficácia Organizacional – 18,5 lições de gestão inspiradas no Velho Mestre*. Lisboa: Edições Sílabo
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2010). *Liderança Positiva* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH
- Rego, A., Cunha, M. P. & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE electronica*, 6(2), 2-27, acesso: em 20 de Novembro, 2010, em: <http://www16.fgv.br/rae/artigos/3840.pdf>
- Rego, A., Souto, S. & Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7-36, acesso: em 20 de Outubro 2010, em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v13n1/v13n1a02.pdf>
- Ricoeur, P. (1985). Avant la loi morale: l'éthique in *Encyclopaedia Universalis*, Symposium, Paris
- Ricoeur, P. (1995). *Le Juste*. Paris: Esprit
- Rocher, Guy (1971). *Sociologia Geral*, Vol. I, Lisboa: Editorial Presença
- Roegiers, X. & Ketele, J.M. (1993). *Metodologia de Recolha de dados*. Lisboa: Instituto Piaget
- Rousseau, J. J. (1959). *Lettres Morales, Ouvres Complètes*. Pléiade

- Rowold, J. & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismaic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133
- Sanders, J. O. (1985). *Liderança Espiritual*. São Paulo: Mundo Cristão
- Santos, B. S. (1987). *Um discurso sobre as ciências*. Porto: Afrontamento
- Sarmento, T. (2009). Contextos de vida e aprendizagem da profissão. In Formosinho, J. (Org.), *Formação de Professores – aprendizagem profissional e ação docente* (pp. 303-327). Porto: Porto Editora
- Sass, J. S. (2000). Characterizing organizational spirituality: An organizational communication culture approach. *Communication Studies*, 51(3), 195-217
- Sartre, Jean Paul. (1962). *O Existencialismo é um Humanismo*. Lisboa: Editorial Presença
- Sartre, Jean Paul. (1993). *O Ser e o Nada*. SI: Círculo de Leitores
- Savater, F. (1997). *Ética para um Jovem*. Lisboa: Editorial Presença
- Savater, F. (2010). *As perguntas da vida* (4ª ed.). Alfragide: D. Quixote
- Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción*. Paidós: Buenos Aires
- Sendjaya, S. & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643-663.
- Sergiovanni, Thomas J. (2004a). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Porto: Edições Asa
- Sergiovanni, Thomas J. (2004b). *O mundo da liderança: desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Porto: Edições Asa
- Sheed, R. P. (2000). *O líder que Deus usa*. São Paulo: Vida Nova
- Silva, J. M. (2010). *Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas*. Gaia: Fundação Manuel Leão
- Singer, P. (2006). *Como havemos de viver? A ética numa época de individualismo*. Lisboa: Dinalivro
- Sousa, A. (2009). *Investigação em Educação*. Lisboa: Livros Horizonte
- Strack, G., Fottler, M. D., Wheatley, M. J & Sodomka, P. (2002). Spirituality and effective leadership in healthcare: Is there a combination? *Frontiers of Health Services Management*, 18(4), 3-17
- Syroit, J. (1996). Liderança organizacional. In C. Marques e M.P. Cunha (Coord.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 237-275). Lisboa: Publicações D. Quixote

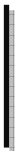
- Taylor, C. (2009). *A Ética da Autenticidade*. Lisboa: Edições 70
- Teixeira, J. S. (2009). Ética da Autenticidade. In Taylor, C., *A Ética da Autenticidade* (pp. 211-232). Lisboa: Edições 70
- Thompson, L., J. (2004). Moral leadership in a postmodern world. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 27-37
- Torres, L. L & Palhares, J. A. (2009). Estilos liderança e escola democrática. *Revista Lusófona de Educação*, 14, 77-99
- Touraine, A. & Khosrokhavar, F. (2001). *A procura de Si, Diálogo sobre o sujeito*. Lisboa: Instituto Piaget
- Trigo, J. R. & Costa, J. A., *Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores*. Acesso em: 6 de Janeiro, 2010, em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n61/v16n61a05.pdf>
- Tuckman, B. (2005). *Manual em Investigação em Educação* (4ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Uhl-Bein, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processo of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676
- Valadier, P. (1991). *Inevitável Moral*. Lisboa. Instituto Piaget
- Vasquez, A. S. (1970). *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira
- Zohar, D. & Marshall, I. (2004). *Inteligência Espiritual*. Lisboa: Sinais de Fogo
- Zorrinho, C., Serrano, A. & Lacerda, P. (2010). *Gerir em complexidade: um novo paradigma da gestão* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Yin, R. (2003). *Estudo de caso: planeamento e métodos* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice

LEGISLAÇÃO

Lei nº 1/2005, de 12 de Agosto - Constituição da República Portuguesa,

Lei nº 46/86, de 14 de Outubro - Lei de Bases do Sistema Educativo

ANEXOS



Anexo 1



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA
DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO

EXMA. SENHORA
DRA. SÍLVIA MARGARIDA F. NEVES
DE CARVALHO
RUA JOÃO JOSÉ CALDEIRA DE
FREITAS
APART. MONUMENTAL PALACE II
BLOCO H - 1º C
9000-764 FUNCHAL

000128/5

Sua referência	Sua comunicação de	Nossa referência	Data
	10/12/10	Proc. 5.72/11	11. JAN 2011

ASSUNTO: **Autorização - Investigação - "Ética e Espiritualidade: contributos para a eficácia da liderança e das organizações educativas. O individual e o colectivo sob a forma de histórias de vida"**

Em referência à v/carta, informo que autorizo, a realização de entrevistas sobre o tema referido em epígrafe, nas Escolas Básicas e Secundárias nos termos solicitados, deverá no entanto ser operacionalizado junto dos Exmos. Senhores Presidentes dos Conselhos Executivos.

Com os melhores cumprimentos,

O DIRECTOR REGIONAL

(Rui Anacleto Mendes Alves)

MCP

Direcção Regional de Educação - Ed. D. João - Rua Cidade do Cabo, nº 38 - 9050-047 Funchal
☎ 291708420 Fax 291708437

Mod. IE-700-015 - Sig.

Anexo 2

ANTÓNIO DAMÁSIO

“Deus é uma magnífica criação do cérebro humano”

António Damásio, neurocientista, professor nos Estados Unidos e autoridade mundial sobre a mente, acaba de ganhar mais um prémio e de publicar mais um livro. Pretexto para Clara Ferreira Alves falar com ele sobre os mistérios da vida.



António Damásio é um neurocientista com um processo criativo assente numa existência disciplinada e dedicada à ciência. Nunca, nos anos todos em que somos amigos, os ouvi falar, a ele e à mulher, a neurocientista Hanna Damásio, em férias ou fins de semana. A sua vida e o seu trabalho estão unidos numa brilhante parceria que já produziu vários *best-sellers* e prémios. António Damásio acaba de ganhar o Prémio Cozzarelli. Acaba também de publicar “O Livro da Consciência” (Ed. Temas e Debates/Círculo de Leitores), que sai na Europa antes de sair nos Estados Unidos (por causa das eleições *midterm*, que monopolizam os *media*) e já é *best-seller* em Espanha. Julião Sarmento é o autor da capa. O casal Damásio faz da cultura e das artes o seu entretenimento e devora literatura e teatro, música, cinema, coleciona pintura, desenho e fotografia. Hanna faz escultura.

António gostaria de ter sido cineasta. Yo-Yo Ma e VS Naipaul, entre outros, escreveram palavras de admiração sobre este livro que ilumina o mistério da consciência. António Damásio é professor catedrático na University of Southern California, onde dirige o Brain and Creativity Institute, e professor associado no Salk Institute. É membro da National Academy of Sciences (EUA) e da American Academy of Arts and Sciences. Está traduzido em mais de 30 línguas. É português. São portugueses. **A consciência foi tradicionalmente entendida como separada do corpo, apreciada à luz de conceitos religiosos e filosóficos. Neste livro é estudada e abordada de um ponto de vista exclusivamente biológico. Não era uma sequência óbvia dos outros livros.** Tenho trabalhado bastante a consciência e nestes últimos anos houve uma acumulação de dados e reflexões que mudaram uma boa parte dos conceitos que tinha sobre consciência do ponto de vista biológico. Houve a necessidade de escrever artigos sobre o problema e de pôr es-

tas ideias num livro, certas coisas que mudaram na minha conceção. Coisas que têm que ver com a matéria com que a consciência é feita e com os mecanismos com os quais a consciência é feita. Todos os livros foram escritos por necessidade, por uma acumulação de trabalho e por ter atingido um limiar a partir do qual é preciso falar sobre o assunto, primeiro em conferências e depois em livro. O único que escapa um pouco a isto, e se tornou uma obsessão, foi o do Espinosa.

Há certas coisas que mudaram no modo como vias os sentimentos. Naquilo que os sentimentos são, biologicamente, houve uma mudança quase radical, que inclui aquilo a que chamo sentimento primordial. Até agora tudo o que disse sobre sentimentos, mesmo quando os apliquei à consciência, tinha que ver com sentimentos de emoções. Há uma perturbação do corpo apreciada perfeitivamente pelo cérebro e daí vem o sentimento da emoção. Numa perspectiva são sentimentos da emoção, noutra sentimentos do conhecimento. Isso

E

AO ALMOÇO COM O EXPRESSO

○
○
○
○
○
○
●
○
○

mantém-se. Aparece agora a noção de um sentimento mais simples, de primeiro nível, desde que haja um cérebro com as estruturas semelhantes ao que temos, e que abaixo de nós vai até aos répteis. É um sentimento feito da representação do estado do corpo num determinado momento, harmónico, equilibrado, ou um estado de-sarmónico, ligado à fisiologia da dor. Esse estado não precisa de ser provocado por uma interação entre o corpo e um objeto exterior. É o que eu chamo um sentimento espontâneo do que está a passar-se no corpo. E sem adornos. Apenas está. Aquilo que nos está a dar é uma representação de que existimos, de que a vida faz ti-que-taque dentro de nós. É uma ideia muito poderosa e grande parte dos outros sentimentos são variações de emoções.

Chegaste aqui por especulação ou observação e tratamento de dados científicos? Dados científicos, sobretudo dados que têm a ver com a fonte de todo o processo de sentimento e emoção. Em livros ante-

riores, embora fale do sistema nervoso global, tenho dado imensa importância ao córtex cerebral. Não te poderia ver, nem tu ouvir-me, se não tivéssemos córtexes cerebrais e auditivos que fazem uma representação pormenorizada do que se está a passar fisicamente. Para que haja o conteúdo da consciência. Mas tenho pensado cada vez mais que nada disto faz sentido exceto à luz da existência de uma outra estrutura mais importante do ponto de vista das origens, o tronco cerebral.

Até aqui subestimado. Subestimado por muita gente e até por mim. É raro encontrar neurobiologistas ou neurocientistas que tenham dado importância ao tronco cerebral. Vou contar uma história: os seres humanos são a coroa de glória da biologia e da evolução. E têm qualquer coisa de distinto: a consciência humana. Como o córtex cerebral é também o aspeto mais desenvolvido da neuroanatomia, tem decorrido a ideia de que a consciência que nos distingue vem desse córtex cerebral. E aí está o erro. Embora a consciência humana seja mais alargada e pormenorizada no conteúdo do que a consciência de outros animais, isso não quer dizer que não tenham consciência e é evidente que têm. É evidente que ela tem de vir de alguma parte do cérebro. E quando se começa a descer nas espécies e se chega a espécies que quase não têm córtex, têm um tronco cerebral desenhado no mesmo modelo do humano, temos de pensar se não existem aí aspetos que são precursores da mente e da consciência humanas. Existe dentro dessas estruturas uma riqueza, e isto não é uma construção teórica. É assente em dados biológicos concretos sobre aquilo que se passa no tronco cerebral. E é espantoso. Existem núcleos que fazem a análise e representação de tudo o que se passa no interior do corpo. Quer a nível das moléculas químicas, quer a nível de estruturas de músculo liso, e por aí fora. Estruturas que representam minuciosamente a continuidade no tempo dos estados do corpo. A complexidade é extraordinária. Estas estruturas têm uma organização topográfica. Tudo aquilo que constrói a base da nossa mente é esta possibilidade de fazer mapas, de fazer uma topografia.

Essa pesquisa é feita pela Hanna e por ti, e por outros neurocientistas. Começaste a fazê-la desde que estás no Brain and Creativity Institute da USC? Exato. Sabemos que no tronco cerebral há estruturas que têm a possibilidade de dar resposta a to-

dos os sinais do corpo. Imagina um corpo que não está bem e que tem um processo de ferida dentro de um órgão interno. Há sinais que vão ser imediatamente lançados na corrente sanguínea e por via nervosa que vão fazer com que o tronco cerebral construa uma imagem dessa perturbação que não devia acontecer e que aconteceu. **Porque produz sofrimento?** Doença e possivelmente morte. A vida precisa de ser regulada e aquilo que a regulação da vida mais precisa é de que não se produzam todas as sequências de eventos que podem levar à doença e à morte. Por isso, quando alguma coisa sai dos parâmetros da regulação ideal, há imediatamente sinais. Para pedir ao organismo que corrija aquilo que está perdido.

Que tipos de correção? Pode ser uma mudança da pressão sanguínea, uma hormona que é lançada no sangue, se há dor há a libertação de moléculas de opiáceos como se estivesse a ser dada uma injeção de morfina... Supõe que existe um bloqueio de uma artéria coronária que leva à perturbação do músculo cardíaco. Aparecem respostas que vão modificar todo o estado da fisiologia circulatória na tentativa de corrigir o desequilíbrio. Vai haver uma dor extraordinária e um estado de medo. E a resposta é tão complexa que contém não só as coisas que acontecem fisiologicamente, ao nível das células e dos tecidos, mas também uma resposta emocional global que leva ao estado de medo, que faz com que se busque auxílio. Tudo está planeado no sistema e está planeado no tronco cerebral. Daqui veio-me a ideia de que o tronco cerebral é uma região única no cérebro que faz a união entre corpo e cérebro. Falamos do problema clássico da filosofia, o problema *mind/body*, quando se tem dito desde tempos imemoriais que o espírito está separado do corpo e não há maneira de os juntar, a velha ideia do dualismo cartesiano. Ideia conveniente para uma série de posições filosóficas, mas não para mim. Quando olhamos para a fusão entre tronco e cérebro no tronco cerebral, parece-me que temos indicadores de que aí se passa qualquer coisa de especial. Dessa fusão nascem sentimentos profundos sobre o estado da vida, sentimentos que se modificam por ação de vários acontecimentos em volta deles. Existe um trabalho de análise sistemática de anatomias, de fisiologia... o que não quer dizer que isto seja tudo o que a mente e o eu são. A mente e o eu são construções mais ricas, feitas com

Os seres humanos são a coroa de glória da biologia e da evolução. E têm qualquer coisa de distinto: a consciência humana

A coroa de glória do eu autobiográfico humano é o sentimento do futuro, do que vai acontecer

o contributo do tronco cerebral mais os mapas pormenorizados dessa construção no córtex cerebral.

A consciência faz parte do processo de regulação da vida. Desde que a mente tenha dentro dela um processo de eu.

E distingues dois: o eu material, dinâmico, e o eu que conhece. O eu que conhece é o eu autobiográfico. Temos uma história e um protagonista dessa narrativa, o conhecedor do que se está a passar. E existe o eu mais simples. O teu cão, por exemplo, não é provável que tenha um eu autobiográfico. Conhecedor da existência e dos seus malefícios. Tem um pequeno eu autobiográfico sobretudo relacionado com o passado.

Esse passado é também o passado inscrito no código genético? Ou é o passado em tempo de vida? No passado que começou com o nascimento daquele organismo mas que tem agarrado a si, por causa do genoma, o passado dos antepassados. Há uma passagem no livro sobre o inconsciente genómico.

E fazes uma comparação entre o inconsciente genómico e o inconsciente cognitivo. E falo de certas personagens da literatura que são arquétipos. Ulisses, Hamlet, Ana Karenina, Édipo... personagens que aparecem e desaparecem nas histórias que contamos. Na literatura e no teatro. São personagens que revelam tendências do modo como nos relacionamos com a mãe e o pai e que revelam muito das nossas reações aos outros. Reações de ciúme, agressão, de filiação, que são repetidas na história da civilização porque são impostas pelo genoma.

Voltando ao meu cão. O que é que ele não tem? O que ele não tem, e essa é a coroa de glória do eu autobiográfico humano, é o sentimento do futuro, do que vai acontecer. Esta noite sabemos o que se vai passar porque temos um plano, vamos jantar. Temos o sentimento do que se vai passar nas próximas semanas.

Capacidade de antecipação. Essa antecipação, esses planos que fizeste, tanto a curto como a longo prazo, são planos que foram colocados na tua memória e que neste momento existem como memórias. São memórias do futuro. Isto é extraordinário e uma das poucas coisas que imagino que animais não-humanos, mesmo extremamente ricos como os cetáceos, os elefantes, os mais inteligentes dos cães domésticos, não tenham, ou é improvável que tenham.

E os grandes primatas?

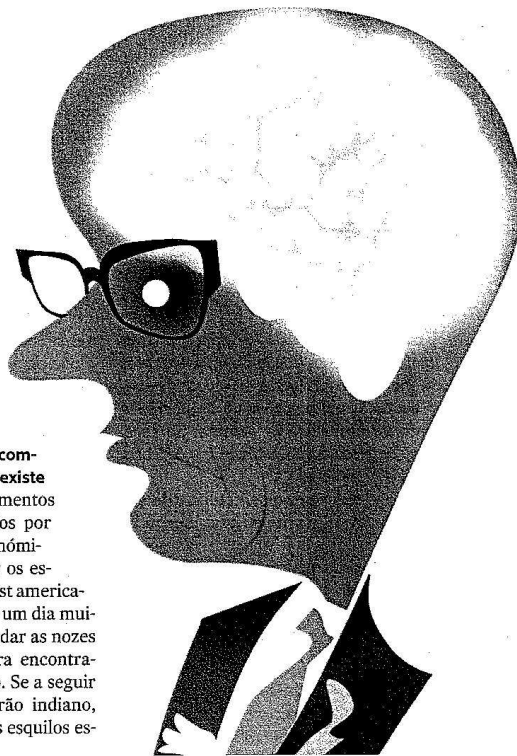
Também não me parece que tenham. Passado sim, os grandes macacos têm sentimento de passado, e a noção de quem é dominante no grupo, quem é jovem, têm a noção de ajuda...

Quando os animais recolhem comida antes do inverno, ou migram para sul, ou fecundam numa altura do ano, isso são comportamentos atávicos? Não existe antecipação? São comportamentos automáticos. São governados por um plano que é passado genómico. Lembro-me de observar os esquilos quando vivi no Midwest americano. Em setembro, se houver um dia muito frio, eles começam a guardar as nozes em determinados sítios para encontrarem mais tarde com o olfato. Se a seguir vier tempo quente, um verão indiano, eles deixam de fazer isso. Os esquilos estão programados.

Tenho a sensação de que a ciência, até aqui, prestou muito pouca atenção aos animais. A "Time" fez um tema de capa sobre isso, há pouco tempo, e colocava o problema da consciência. Neste livro, dedicas uma larga atenção ao problema e falas justamente nos répteis, nos pássaros, nos mamíferos... Ora se a destruição do dualismo cartesiano é uma iconoclastia, esta é outra. A destrição entre animal racional e irracional é a grelha, a base de leitura do mundo, e dela decorre a nossa indiferença à consciência dos animais.

Não é só preciso olhar introspectivamente, ou olhar cientificamente o comportamento, ou olhar para dentro do cérebro. É preciso olhar para tudo isto na perspectiva da evolução. E não ter medo de olhar para um indivíduo unicelular.

Nós replicamos comportamentos de indivíduos unicelulares. Incluindo a vontade da vida. Exato. O que vemos numa célula bacteriana, que nem tem o ADN compilado, está à solta no citoplasma, é que essa célula única é quase como uma metáfora de nós mesmos, ou nós a metáfora dela. Tem uma pele, que é a membrana, tem um núcleo que representa o cérebro, tem o citoplasma que representa o resto do nosso corpo, tem organitos que represen-



tam sistemas extremamente ricos; e a membrana, a pele, tem uma permeabilidade que permite a essa célula única ter uma relação com o ambiente, o exterior. A célula preocupa-se em procurar fontes de energia e transformar energia, tem metabolismo, e se tem uma ferida tem mecanismos de reparação; mantém a vida com tenacidade até que o genoma lhe diga 'o tempo acabou'. Senescência e morte. A forma como a vida decorre num ser complexo como nós somos é semelhante. A forma como a pequena célula reage às oportunidades ou ameaças é semelhante. Se chegares a uma ameba com a ponta de um alfinete ela contrai-se. Tal como tu, se alguém te atacar. É o alicerce do que vem a ser mais tarde uma reação emocional. E se a ameba, em vez de estar numa placa de Petri, estiver num lugar ideal para a sua vida, em matéria de nutrientes, temperatura, fica toda relaxada. Radiante. Como se estivesse na praia, ao sol, com uma bebida ao lado. É belo que haja esta continuidade.

O nosso antropocentrismo impediu-nos de avaliar estas coisas e de iluminar o velho mistério da consciência. Se as pessoas querem saber se a consciência serve

E

AO ALMOÇO COM O EXPRESSO

para alguma coisa, serve para nos guiar na construção de uma vida com uma homeostase mais eficiente. Mas começou há muito tempo, muito antes de existir enquanto consciência, enquanto mente. Vale a pena dizer que os organismos vivos, que têm essa coisa profunda que é o valor biológico, têm valores, e esses valores estão constantemente a guiar o comportamento mesmo que não haja sistema nervoso. E quando aparece o primeiro sistema nervoso, todos estes comportamentos se tornam mais ricos e mais complexos.

A evolução biológica vai da simplicidade para a complexidade, sempre. Sempre. O topo dessa complexidade é o cérebro, o mais complexo.

E o papel dos neurónios, células diferentes das outras, é ordenar essa complexidade. Sim, fazer com que ela seja bem administrada. Os neurónios são servos dos princípios do valor biológico e são servos desses parâmetros de valor com os quais é preciso jogar para criar uma vida eficien-

te. Uma célula única está muito bem adaptada para o nicho ecológico em que vive. Sabes que há mais bactérias no nosso intestino, nas nossas vias respiratórias e na nossa boca do que há células no nosso corpo? É um equilíbrio extraordinário. Se formos encharcados em antibióticos, deixamos de poder existir em parceria com as células bacterianas simpáticas que vivem em nós e morreremos. Claro que elas podem virar-se contra nós, mas desde que tudo funcione bem existe o equilíbrio. As pessoas não pensam que os elementos que constroem o corpo têm uma vida própria. É do que a Hanna mais gosta nestas ideias. Eu faço a comparação com um avião, um Airbus 380. Quando olhamos para as asas destes aviões, a complexidade dos motores, tudo o que lhes permite voar, dizemos que aquela complexidade é semelhante à do organismo humano. Só que o avião não tem nenhuma parte da fuselagem, ou das asas, que seja feita de células, em que cada célula tem um risco de morte ou de vida. Em nós, cada parte de nós, ao nível microscópico, é feita de um pequeno organismo que tem ele próprio um genoma, que tem a necessidade de manter a vida e que tem de buscar nutrientes para manter a vida. Sem corrente sanguínea nos dedos, os dedos vão à viola, é a gangrena. Morte.

Numa escala cósmica, cosmológica, cosmogónica, podíamos pensar-nos como células de um organismo maior que seria o universo. Um bocadinho pessoano, isto. De certo modo. Há qualquer coisa que se pode construir assim, mas não sabemos o suficiente da nossa relação com certas bases físicas para o poder dizer. O melhor é sermos modestos.

Dizes mais ou menos, com humor, que quando não se compreende uma coisa passa a fazer parte das coisas que ninguém compreende, como a física quântica. O coautor de "The Grand Design", com Stephen Hawking, o físico americano Leonard Mlodinow, disse na CNN que não existem provas físicas da consciência. Não estás de acordo. De forma nenhuma. Em conversa com o Jim Watson falámos na enorme diferença entre a abordagem do físico e a do biólogo e como a abordagem do físico não funciona bem quando se trata de fenómenos biológicos. Uma diferença de escala. A física, felizmente para os físicos, tem aspetos extremamente simples. Certas partículas são impossíveis de verificar diretamente mas há enorme simplicidade ou nível de com-

plexidade limitado. A biologia, especialmente quando se trata de biologia do cérebro, é de uma complexidade extraordinária. Não é exagero dizer que o cérebro humano atingiu o maior nível de complexidade que é possível encontrar no universo. Aí, a abordagem bela e sistemática da física não funciona bem. Há numerosas vias para fazer a triangulação e concluir que a consciência tem uma base e processos neurais organizados; é preciso ter uma visão evolucionista do problema e juntar dados. Também falo na impossibilidade de agarrar num fenómeno complexo como a consciência e encontrar um sítio no cérebro onde ela acontece. Tradicionalmente, a ciência, a física, a química, que se desenvolveram nos séculos XIX e XX, a própria descoberta do ADN, são aspetos muito simples e importantes do que existe no universo e habituaram-nos a explicações certas, simples e conclusivas. As pessoas esperam que alguém chegue um dia a uma explicação da consciência em que se revele a sua estrutura como o Jim Watson e o Francis Crick revelaram a estrutura do ADN. Isso não é só improvável, é impossível. Logo quando se passa da estrutura do ADN para o genoma humano os problema são enormes. Foi há 10 anos que Bill Clinton, com Craig Venter e Francis Collins, anunciou a conclusão do processo de mapeamento do genoma humano. Não está ainda mapeado. Numerosos aspetos desse estudo estão em questão. Mesmo o número estimado de genes que teríamos tem sido revisto e continua a variar. É uma festa ambulante ao grau mais elevado. O grau de incerteza introduz-se na grande complexidade. Falo no livro da constante variação do nível de consciência que podemos ter. Perguntaram-me como tinha acontecido ser neurocientista. Para eu poder dar essa resposta tenho que pôr o eu autobiográfico a funcionar para começar a contar histórias que na resposta começaram aos 9 anos, com o meu interesse por motores. Aqui sentado a dar estas respostas o meu eu autobiográfico tem estado calmo. Tentar explicar processos de estruturas complexas e variáveis é como tentar atirar para um alvo em movimento.

Nada é definitivo. Nada do que estou a pensar hoje e sobre o qual escrevi pode ser definitivo. Duvido que seja. E vai ser provável que daqui a uns anos, sob a ação de novos dados, tenhamos que rever. Essa é a beleza da marcha da ciência. Existe um aspeto criativo, semelhante a trabalho

“ Num escritor, o que foi feito ficou feito, enquanto na ciência tudo está a mudar. A obra precisa de ser revista .

“ Não é exagero dizer que o cérebro humano atingiu o maior nível de complexidade que é possível encontrar no Universo

literário, em que é preciso criar uma hipótese. Mas num escritor, o que foi feito ficou feito, enquanto na ciência tudo está a mudar. A obra precisa de ser revista.

Se os autores fossem autorizados a mudar o que escreveram, faziam-no. Porque o eu autobiográfico mudou. Falemos na consciência coletiva e na individual. Na construção da comunidade de consciências que somos, falas na importância do fator sociocultural. Fazes a ponte entre o processo biológico e a homeostase sociocultural. A cultura é necessária à regulação da vida. Pessoas com as melhores intenções olham para a natureza, a biologia, e dizem que é evidente que estes parâmetros não foram determinados por nós e sim pela evolução, e que devemos olhar para a natureza para nos instruir sobre o que é bom e mau e fazer dela o nosso guia. Isto parece-me falacioso, pressupõe que a natureza tivesse um entendimento do que é bom, justo e moral. A natureza não tem. Do mesmo modo que deturpamos a vida dos animais e tentamos reduzi-los a máquinas, o nosso amigo Descartes tratou de propor isso, há também uma sobrevalorização da beleza e bondade dos animais e da natureza. Basta vermos os documentários de animais. As pessoas vão para as estepes do Alasca fazer festas aos ursos e depois são comidas por eles. A natureza é indiferente.

Não tem atributos morais. Embora, para que a evolução funcione, tenha que ter aspetos básicos de moralidade. As mães têm apego aos filhos.

Não será uma instrução genómica? Absolutamente. Foi criado pela evolução para que as crias, a progenitura, possam viver e continuar genes. Também há animais que têm compaixão para com outros. Fácil de ver nos lobos, nos elefantes, nos primatas. Um feriu-se e uns tantos do grupo vão ajudá-lo. Isto é vantajoso para manter a coesão do grupo. Um princípio de moralidade necessário à vida dentro de um grupo social.

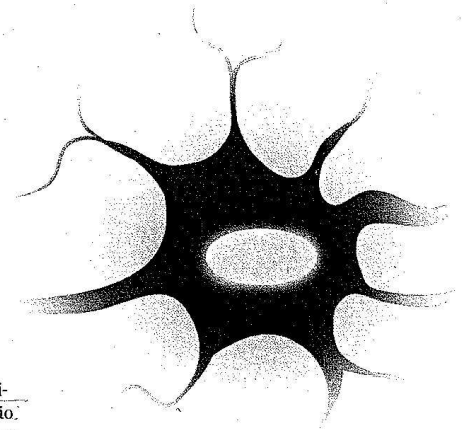
A nossa moralidade é essa? É essa com outras possibilidades, que a cultura nos deu. Essa a novidade. Uma vez que tenhamos consciência autobiográfica e desenvolvamos a capacidade de reflexão sobre a tua vida e a vida dos outros, com maior memória, maior raciocínio e imaginação e eventualmente linguagem, para teres um sistema de representação, então as coisas podem ser transformadas em coisas magníficas. Fazer arte, classificar

comportamentos como justos e injustos. A escravatura, se repararmos, é um expediente do ponto de vista da sobrevivência. No entanto, chegámos à conclusão de que a escravatura era horrível e dissemos não. Como dissemos não ao trabalho infantil, à violência. **Fazem-se leis e organizam-se grupos para que isso não seja tolerado.** E a violência tem vindo a diminuir no mundo. Há uma série de ajustes culturais que estão a ser feitos e que têm a mesma finalidade que a homeostase básica: fazer com que a sobrevivência seja maior e com que haja bem-estar. Não estamos apenas interessados em sobreviver mas em sobreviver com bem-estar, porque temos um sistema nervoso que nos dá a dor e o prazer. E preferimos o prazer. E obtemos uma melhor organização da vida para nós e para o grupo. Os instrumentos da homeostase cultural, historicamente, são a arte, a religião, valores morais, sistemas de justiça, organização política e económica, ciência e tecnologia. Não vejo que haja outro fim para a cultura do que organizar a vida de modo melhor.

As pessoas precisam de duas noções antagónicas para se regularem: bem e mal. Desse ponto de vista, o bem e o mal são uma nomenclatura dispensável. O mal poderia ser uma patologia da consciência. Podia ser, e provavelmente é. Há indivíduos que por razões genéticas ou lesões cerebrais são psicopatas.

Hitler? Não seria alguém com quem nos apetecesse jantar. Tinha uma série de valores altamente distorcidos mas culturalmente toleráveis se os confinasse a falar deles e escrever livros, em vez de passar à ação.

E contaminar o coletivo. Na tua teoria, o extermínio não faria sentido. Porque não dá bem-estar nem ajuda à regulação da vida. Embora os nazis achassem que exterminando regulavam a vida. Acho que é uma aberração e que em parte é explicada por qualquer coisa que estava a acontecer com Hitler. Estava a tomar drogas. Especialmente o Hitler da 'Solução Final', que é diferente do de 1930. Anfetaminas em larga quantidade e outras drogas. Começou a ficar ainda mais distorci-



do. Não sei o suficiente para poder comentar, mas não me parece nada de adaptativo. O que acontece também com os genocídios.

Ou atos terroristas. Matéria pouco investigada. Qualquer coisa aí escapa aos parâmetros normais. Pouco ou nada investigada. E difícil de investigar. São variações extremas do comportamento humano.

A célula cancerosa também tem um comportamento que escapa ... aos parâmetros normais. Qualquer coisa não funcionou bem, a um nível extremamente simples. Mas parecido com o que acontece em organizações vastas, ao nível da cultura. Mesmo numa organização tão estável como a homeostase unicelular existem ainda coisas que podem dar para o torto; imagina os graus de liberdade que há nos processos mais complexos que são os processos culturais. São *work in progress*. A homeostase unicelular começou há milhares de milhões de anos. Na cultura, temos instrumentos de escrita há cinco mil anos. A primeira grande criatividade do primeiro alvorecer cultural humano deve ter incidido sobre mecanismos de comportamento social. Não é por coincidência que aparece o código de Hamurabi feito em pedra. O registo de regras morais. Também é possível regular o que diz respeito à dor que vem do sofrimento. Quando há destruição maciça do grupo por uma catástrofe, cria-se dor e a necessidade de inventar explicações e sistemas que cancelem essa dor. A arte é um desses sistemas de cancelamento. E a religião. Também aí podemos encontrar raízes biológicas para a criação da religião. Criações magníficas do espírito humano.

Deus seria uma criação do cérebro humano. Magnífica. ■

unica@expresso.imprensa.pt

APÊNDICES



Apêndice 1**Centro de Competências: Ciências Sociais
Mestrado em Administração Educacional****Carta de apresentação**


Sílvia Margarida F. Neves de Carvalho, encontrando-se a realizar uma pesquisa investigativa que tem como título: **Ética e Espiritualidade: contributos para a liderança competente e eficácia das organizações educativas**, no âmbito da dissertação Mestrado em Administração Educacional, na Universidade da Madeira, sob a orientação do Professor Doutor António V. Bento, vem por este meio solicitar a V. Exa se digne autorizar que a mesma possa realizar entrevista(s) em profundidade, a agendar de acordo com a disponibilidade de V. Exa, bem como analisar o Projecto Educativo de Escola. A investigadora informa que todas as informações recolhidas serão alvo de sigilo absoluto, não sendo por isso divulgado o nome da liderança entrevistada nem da organização educativa a que pertence. Apenas será referido que a pesquisa contempla três organizações educativas com Ensino Secundário da RAM, situadas em três concelhos diferentes.

Atenciosamente

Funchal, 01 de Fevereiro de 2011

Sílvia Margarida F. Neves de Carvalho

Apêndice 2



UNIVERSIDADE da MADEIRA

Centro de Competências de Ciências Sociais

GUIÃO DE ENTREVISTA

SÍLVIA CARVALHO
Mestrado em Administração Educacional

ÉTICA E ESPIRITUALIDADE

Contributos para a liderança competente e eficácia das organizações educativas

Apresentação e objectivo

A entrevista cujo guião se apresenta insere-se no âmbito do processo investigativo de uma dissertação de mestrado em Administração Educacional, intitulada: “**Ética e Espiritualidade: contributos para a liderança competente e eficácia das organizações educativas**”.

Constituindo objectivo último desta investigação contribuir para a compreensão da ética e da espiritualidade na promoção de uma liderança competente e, concomitantemente, de um desempenho eficaz das organizações educativas, interessa-nos saber, enquanto líder de referência e mediante a sua “história de vida”, quais as representações que tem acerca da ética e da espiritualidade e qual o impacto dessas mesmas representações em termos de eficácia pessoal e organizacional.

Na sequência da investigação já realizada torna-se pertinente, nesta fase do estudo, a recolha de informação essencial ao seu desenvolvimento, pelo que a sua colaboração torna-se imprescindível.

Vimos solicitar a vossa disponibilidade para responder a algumas questões e solicitar autorização para recorrer a técnicas de gravação áudio para que toda a informação fique registada para posterior transcrição e validação.

Informamos que os dados recolhidos se destinam exclusivamente a fins académicos, sendo garantido o sigilo quanto à identidade do entrevistado, bem como a partilha posterior dos resultados do estudo.

ÉTICA E ESPIRITUALIDADE

Contributos para a liderança competente e eficácia das organizações educativas

Blocos <i>-----</i> Categorias	Indicadores	Questões	Duração
Bloco A	Caracterização geral do entrevistado	A.1 Idade	
		A.2 Género	
		A.3 Naturalidade	
		A.4 Formação académica	
		A.5 Experiência Profissional na área da Liderança Escolar (número de anos)	
		A.7 Experiência de Liderança Escolar nesta Instituição (número de anos)	
Bloco B Eu Pessoal	Eu – Eu (na relação consigo próprio)	B.1 Que memórias de infância elege como mais relevantes para a formação do seu “Eu”?	
		B.2 Que tipo de actividades lúdicas privilegiava na infância e que(ais) o(s) papel(eis) gostava de assumir?	
		B.3 Ao longo da sua formação como pessoa, que aspectos se revelaram mais caracterizadores da sua personalidade?	
	Eu – Tu (na relação com o outro)	B.4 Que aspectos da vida familiar elege como mais significativos para a sua formação pessoal?	
		B.5 Em sua opinião, quais serão as recordações e as representações que os seus amigos de infância e adolescência têm de si?	
		B.6 De entre os seus amigos actuais encontram-se os seus amigos de infância e adolescência? Como justifica essa realidade?	
	Eu – Ele (na relação com a organização)	B.7 Como caracteriza o seu percurso académico desde a infância até à idade adulta?	
		B.8 Como define o ambiente político, social e cultural em que se desenvolveu como pessoa?	
		B.9 Que experiência(s) teve, desde a infância até a idade adulta, associadas a actividades de natureza associativa, desportiva, religiosa, etc?	
Bloco C	Eu – Eu (na relação consigo próprio)	C.1 Tendo consciência que é um ser social, que significados têm para si os conceitos de ética e espiritualidade?	
		C.2 O que é que contribuiu ou poderá ter contribuído, ao longo da sua vida, para o entendimento que tem acerca da ética e da espiritualidade?	
		C.3 O que é que estes dois conceitos representam no relacionamento que estabelece consigo próprio?	
	Eu – Tu	C.4 Em termos familiares, como caracteriza as suas (inter)relações?	
		C.5 E com os seus amigos, como define o seu	

GUIÃO DE ENTREVISTA

SÍLVIA CARVALHO
Mestrado em Administração Educacional

ÉTICA E ESPIRITUALIDADE

Contributos para a liderança competente e eficácia das organizações educativas

Eu Social	(na relação com o outro)	relacionamento?	
		C.6 Numa sociedade imprevisível e de transições tão bruscas, como é que afirma a sua marca identitária no relacionamento com os outros?	
	Eu – Ele (na relação com a organização)	C.7 Como cidadão, está envolvido nalgum tipo de actividades de natureza associativa, desportiva, religiosa, etc?	
		C.8 Que influências têm tido as organizações sociais com as quais tem contactado ao longo da sua vida ao nível da sua acção moral?	
		C.9 Que relações estabelece entre as suas experiências sociais e o seu percurso de vida?	
Bloco D Eu Profissional	Eu – Eu (na relação consigo próprio)	D.1 Que significado e importância tem tido para si a liderança ao longo do seu exercício profissional?	
		D.2 Quais as competências que valoriza e promove na sua liderança?	
		D.3 Que significado assumem na sua liderança a ética e espiritualidade?	
	Eu – Tu (na relação com o outro)	D.4 Como profissional de educação e formação, em exercício de funções de liderança, o que é que mais valoriza no relacionamento que estabelece com os seus liderados?	
		D.5 Nessa relação, que estratégias ou metodologias adopta para resolver os problemas e desafios mais complexos?	
		D.6 Enquanto líder, que ideia é que acha que os seus liderados têm acerca de si?	
	Eu – Ele (na relação com a organização)	D.7 Que dimensão e alcance assumem para si, enquanto líder, as questões da ética e da espiritualidade em contexto organizacional?	
		D.8 Que consequências directas e indirectas podem decorrer da sua liderança sobre o desempenho da organização que lidera, tendo por referentes a ética e a espiritualidade?	
		D.9. Que conselhos daria a um futuro líder escolar sobre liderança competente e eficácia das organizações educativas?	

Muito obrigada pela sua colaboração!

Apêndice 3

**QUADRO SÍNTESE POR
CATEGORIA:**

Lideranças A, B e C



Centro de Competências de Ciências Sociais

ANÁLISE DE CONTEÚDO

SÍLVIA CARVALHO
Mestrado em Administração Educacional

ÉTICA E ESPIRITUALIDADE**Contributos para a liderança competente e eficácia das organizações educativas**

Objectivos: Geral e Específicos**Objectivo geral:**

- Contribuir para a compreensão das representações da ética e da espiritualidade na promoção de uma liderança competente e consequentemente de um desempenho eficaz das organizações educativas.

Objectivos específicos :

- Identificar a dimensão e alcance da Ética e da Espiritualidade nos processos de liderança competente e na eficácia das organizações educativas;

- Compreender o papel e a implicação da Ética e da Espiritualidade na reflexão sobre a liderança competente e eficácia das organizações educativas;

- Determinar os atributos e contributos da Ética e da Espiritualidade no âmbito da sua participação no desenvolvimento da liderança competente e eficácia das organizações educativas.

ÉTICA E ESPIRITUALIDADE

Contributos para a liderança competente e eficácia das organizações educativas

CATEGORIA

EU PESSOAL

ÉTICA E ESPIRITUALIDADE

Contributos para a liderança competente e eficácia das organizações educativas

Eu Pessoal (Eu na relação consigo próprio)			
	Liderança A	Liderança B	Liderança C
Memórias de Infância	Imagens Aromas Sensações Pessoas amigas Muita gente presente	Liberdade Convívio com os amigos Ausência de opressão ou repressão pela família	Família Grande Muitos irmãos Mãe muito: <ul style="list-style-type: none"> • Determinada • Religiosa • Organizada Mãe como líder Ausência do pai emigrado Grupo de amigos com quem passava as férias Comunidade isolada Comunidade muito unida e solidária
Actividades Lúdicas e papéis assumidos	Brincadeira de rua Brincadeira pura Grupos grandes Prática Desportiva	Desportivas Futebol com poucas regras Liderava e organizava espontaneamente Os outros aceitavam-no como líder	Muita brincadeira Actividades náuticas Futebol Leitura Campismo Tinha as ideias e liderava
Personalidade	Irreverência Inquietação Contestação constante Gostar de ser diferente Gostar de fazer diferente Procurar arrastar os outros Exigência	Frontalidade Amizade Sinceridade Espontaneidade	Exigente Tolerante mais para os outros do que para si Organizado Aberta Com regas Entusiasta Recta Disponível Humana
Família e formação pessoal	Sempre boa relação Ligação com os outros Proximidade emocional constante e elevada Rejeição do isolamento	Incutir responsabilidade sem pressionar Valorização da escola Valorização do trabalho Afecto	Mãe Família grande Primos Avô muito religioso, humano, honesto, sensato, tolerante e solidário
Representações dos outros acerca de si	Imagem muito límpida Líder das trapalhadas Líder nas trapalhadas	Pessoa respeitada Amigo	Pessoa: <ul style="list-style-type: none"> • Prestável • Amiga • Solidária • Aberta • Democrática • Aberta à mudança • Organizada • Entusiasta

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Quadro síntese por categoria

SÍLVIA CARVALHO
Mestrado em Administração Educacional

ÉTICA E ESPIRITUALIDADE

Contributos para a liderança competente e eficácia das organizações educativas

Amizades	Da adolecência Dificuldade em manter amizades pelo facto de ter vivido em muitos locais diferentes	Praticamente nenhuma Agora tem outros amigos Não frequentam os mesmos locais	Infância Unidos para promover a mudança de mentalidades
Percurso Académico	Quadro de Honra no 1º Ciclo Sempre bom aluno Repetiu o 12º ano intencionalmente Irreverência como forma de estar	Bom aluno no 1º Ciclo Aluno Médio a partir do 2º Ciclo	Primeiro ciclo escola pública Seminário sete anos Universidade Pública Bom aluno, aplicado Gostava muito de estudar e ler Influencia de um professor que o encaminhou para as Humanidades
Experiências e Vivências	Associações Desportivas Necessidade de estar com os outros Muitos livros Muita leitura Vivências pré e pós 25 de Abril Pouco esclarecimento político Sem definição ideológica pura Muitas pessoas Bom relacionamento com os outros	Associações Desportivas Comissão de Finalistas no final do secundário Vivências pré e pós 25 de Abril Contacto permanente com pessoas	Jogou futebol numa associação desportiva Seminário: <ul style="list-style-type: none"> • Rigor • Rigidez de princípios • Cumprir deveres • Assiduidade • Pontualidade • Organização Mãe: <ul style="list-style-type: none"> • Líder • Contradadora • Organizada • Pai e mãe Ausência do pai emigrado Revolução de Abril: <ul style="list-style-type: none"> • Liberdade • Sentido de responsabilidade

ÉTICA E ESPIRITUALIDADE

Contributos para a liderança competente e eficácia das organizações educativas

CATEGORIA

EU SOCIAL

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Quadro síntese por categoria

SÍLVIA CARVALHO
Mestrado em Administração Educacional

ÉTICA E ESPIRITUALIDADE

Contributos para a liderança competente e eficácia das organizações educativas

Eu Social (Eu na relação com o Tu)			
	Liderança A	Liderança B	Liderança C
Consciência social e representação da Ética e da Espiritualidade	<p><u>Ética</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - padrão de referência - o que deve estar sempre presente nas decisões - o que perdura - grande pano de fundo - balizas - difere dos valores que: <ul style="list-style-type: none"> * têm validade temporal; vão mudando com o tempo * são culturalmente aceitáveis ou não <u>Espiritualidade</u> - religiosa - dimensão religiosa - algo opcional - algo que não constituiu nem constitui preocupação 	<p>Conceitos muito amplos</p> <p>Conceitos fundamentais para se exercer qualquer actividade</p> <p><u>Ética</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Respeito pela condição daqueles que se relacionam connosco - Respeito pelo trabalho e personalidade dos outros <p><u>Espiritualidade</u></p> <p>Sem a parte religiosa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abertura de espírito: <ul style="list-style-type: none"> * saber ouvir * saber partilhar - Estar disponível para 	<p><u>Ética</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - o que nos diferencia do animal - actuar de acordo com os nossos princípios: <ul style="list-style-type: none"> * respeito * dignidade - o que nos eleva à condição humana - o que nos impede de fazer tudo - pilar fundamental para todas as grandes mudanças - valores imperecíveis - algo de bom - Estacas que nos seguram no turbilhão de mudanças <p><u>Espiritualidade</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - condição para a humanidade - necessária para o sentimento de si como ser total, enriquecido e valorizado - o que nos dá força - pilar fundamental na existência humana - interioridade - questão da alma - valor intenso, intrínseco, interno - tem a ver com tolerância - diferente de Religião: <ul style="list-style-type: none"> * rito * pode levar a fanatismos
Contributos/Influências para as representações da ética e da espiritualidade	<p>Conjunto de princípios fixados pelos pais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honestidade • Solidariedade • Respeito • Abertura • Aceitação • Tolerância <p>que constituem valores absolutos, balizas que não podem ser</p>	<p>Relação constante com pessoas a nível social</p> <p>Necessidade de respeitar e não impor</p> <p>Necessidade de justiça e coerência nas acções para que as pessoas se aglutinem</p> <p>Necessidade de acreditar nas pessoas</p> <p>Contacto com pessoas</p>	<p>Mãe muito religiosas e com princípios bem vinculados</p> <p>Seminário que inculcou princípios quase imperecíveis</p>

ÉTICA E ESPIRITUALIDADE

Contributos para a liderança competente e eficácia das organizações educativas

	ultrapassadas na relação com os outros A presença dos outros Vivência como ser social A espiritualidade nunca esteve presente	com outra formação em contexto profissional	
Ética e espiritualidade na relação com o eu	<u>Ética</u> -Baliza os limites da sua acção <u>Espiritualidade</u> -Não constitui preocupação	Auxiliam a ser uma pessoa coerente, a justificar aquilo que faz e a se sentir em paz com a sua consciência	A ética como orientadora de toda a sua acção Espiritualidade como algo que lhe permite respeitar, tolerar, perceber as diferenças
Relacionamentos na família	Na base daquilo que é e que acredita estar correcto	Aquilo que é, é aquilo que faz Faz como gostaria que lhe fizessem Procura ser: <ul style="list-style-type: none"> • Justo • Coerente • Credível 	Muito Unidos Grande ligação Partilham tudo Proteccionismo Dependentes
Relacionamentos na amizade	Na base daquilo que é e defende como pessoa Exigência elevada	Respeito	Amigo Aberto Tolerante Por vezes tímido e fechado mas só até ter confiança
Marca identitária	Fiável Disponível Presente Crítico Exigente Dificuldade em perdoar falhas e erros	Pessoa: <ul style="list-style-type: none"> • Autónoma • Independente • Decidida • Pensa por si 	Privilegia valores: <ul style="list-style-type: none"> • Família • Respeito • Dignidade • Solidariedade Aberto à mudança Traços conservadores Rejeita o relativismo Identidade na diversidade
Experiências sociais e acção ética	Sindicais Desportivas Não sofre influência das organizações Influencia as organizações em função do que pensa e acredita	Actividade sindical Organizações cooperativas Consciência de um mundo egocêntrico Influência na sua forma de ser e estar	Política Desporto Conselho Nacional de Educação Música Dar-se aos outros As organizações ajudam-no a desenvolver a sua dimensão humana As organizações ajudaram-no a ser aquilo que é hoje Enriquecem-no Valorizam-no.

ÉTICA E ESPIRITUALIDADE

Contributos para a liderança competente e eficácia das organizações educativas

CATEGORIA

EU PROFISSIONAL

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Quadro síntese por categoria

SÍLVIA CARVALHO
Mestrado em Administração Educacional

ÉTICA E ESPIRITUALIDADE

Contributos para a liderança competente e eficaz das organizações educativas

Eu Profissional (Eu na relação com o Ele)			
	Liderança A	Liderança B	Liderança C
Liderança e profissionalidade	<p><u>Liderança</u> Não acredita em lideranças iluminadas nem em grandes lideranças Acontece normalmente Faz-se colectivamente e não individualmente Resulta do:</p> <ul style="list-style-type: none"> - relacionamento com os outros - reconhecimento pelos outros <p>Significa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - relação com os outros - partilha de ideias - debate de ideias <p>Ouvir, dialogar e decidir com os outros</p>	<p>Consciencialização de que se é líder sempre em alguma coisa Para liderar é necessário ter algum espírito</p>	<p>Contribui para a melhoria Desenvolve a noção de serviço Pressupõe organização Permite ter noção dos fins a alcançar</p>
Competência(s) na liderança	<p>Ouvir, dialogar e decidir com os outros</p>	<p>Lealdade Coerência Amizade sem desresponsabilização Justiça Imparcialidade Estar bem com as pessoas</p>	<p>Organização Criatividade Crítica Abertura Capacidade de ouvir Capacidade de diálogo Inconformismo Exigência Envolvimento</p>
Significado(s) da ética e da espiritualidade na liderança	<p><u>Ética</u> -Defesa dos princípios em que acredita e gosta de ver reflectidos nos outros: * exigência * honestidade * postura * sentido de serviço * valor ao trabalho * prescindir de muita coisa em função do que se acredita - Permite uniformizar padrões de conduta no seio da organização - Permite estabelecer a base de relacionamento</p>	<p>Importância das pessoas Os outros saberem aquilo que é O que é em termos pessoais é em termos profissionais</p>	<p>Valorização das pessoas e do seu potencial de liderança Proporcionar às pessoas autonomia para pensar e reflectir</p>

ANÁLISE DE CONTEÚDO
Quadro síntese por categoria

SÍLVIA CARVALHO
Mestrado em Administração Educacional

ÉTICA E ESPIRITUALIDADE

Contributos para a liderança competente e eficácia das organizações educativas

	com os outros em função daquilo em que acredita. - Permite ter uma intervenção comunitária positiva <u>Espiritualidade</u> - Nenhum porque não é crente nem religioso - Não faz ideia		
Relacionamentos	Amizade – 1º patamar Relação profissional – 2º patamar	Confiança Lealdade	Igualdade Respeito Competência Assiduidade Pontualidade Exigência Sentido crítico
Estratégia(s) no(s) conflito(s)	Frontalidade Discussão Persistência na solução que acha ser a mais correcta	Reconhecer bem o problema Ouvir e aconselhar Dar sempre a sua opinião Dar liberdade de escolha	Não impõe Diálogo Apelo aos valores tais como tradição, sentido de responsabilidade
Ideia dos outros na representação de si	Persistente Teimoso Próximo Exigente	Gostam de si Coerente Justo Transparente Espontâneo As pessoas estão consigo não por imposição mas pela influência; por acreditarem que o projecto também é seu	Compreensivo Tolerante Rigoroso Correcto Respeitador Confiança Pessoa importante
Ética e espiritualidade em contexto organizacional – dimensão e alcance	<u>Ética</u> - Fundamental para a vivência comum dentro da organização - Conjunto de princípios que medeia a interacção entre as pessoas na organização qualquer que seja o seu objectivo - Elemento não físico que serve para padronizar alguns comportamentos para que as pessoas existam e vivam em conjunto <u>Espiritualidade</u> - Não sabe	Contribuição para o bom desempenho (influenciar, participar) Sentimento de liberdade por parte das pessoas de aderirem ao projecto da escola e colaborarem indicando o caminho para alcançar o objectivo proposto	A ética é uma preocupação constante Tudo é feito em função dos valores A ética como forma de respeitar e perpetuar uma tradição específica A ética como suporte da cultura organizacional partilhada por toda a comunidade educativa A espiritualidade como complemento da formação para os valores e cidadania

ÉTICA E ESPIRITUALIDADE

Contributos para a liderança competente e eficácia das organizações educativas

	<ul style="list-style-type: none"> - Valoriza o objectivo e o materialismo - Valoriza os sentimentos e integridade emocional mas como dimensão racional A motivação das pessoas decorre: <ul style="list-style-type: none"> - da consciência de que estão a fazer bem - do reforço positivo do líder de que o contributo colectivo faz as coisas boas 		
Liderança, ética e espiritualidade – sinergias e contributos	<p><u>Ética</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Posicionamento das pessoas face à organização em função de um conjunto de princípios e posturas que têm de observar e com os quais têm de se preocupar - Proximidade com o outro Preocupação constante com a integração e bem-estar do outro na organização - Proximidade como condição para que haja confiança - Valorização das pessoas como pessoas antes de serem profissionais <p><u>Espiritualidade</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Preocupação com o bem-estar físico, psíquico e emocional e proximidade em termos de amizade do líder com os liderados como condições para o exercício da liderança exigente 	<p>Efeito positivo</p> <p>As pessoas sentem liberdade para participar num projecto que consideram também seu</p>	<p>Envolvimento das pessoas e consequente aumento do empenho e produtividade</p> <p>Pilares que se traduzem:</p> <ul style="list-style-type: none"> * nos resultados escolares dos alunos * na formação dos alunos como cidadãos * interacção escola – sociedade civil <p>O líder como referência ética e espiritual na organização educativa</p>
Experiência e sentido projectivo no exercício da liderança	<p>Liderança como o espelhar da identidade do eu</p> <p>Contar com as pessoas</p> <p>Estar próximo</p> <p>Estar preocupado</p> <p>Saber integrar</p> <p>Ter consciência de que os profissionais se vão desenvolvendo e aperfeiçoando ao longo da sua vida</p>	<p>Ouvir as pessoas</p> <p>Levar as pessoas consigo</p> <p>Ter um projecto e envolver as pessoas nesse projecto</p> <p>Ponderar antes de decidir</p> <p>Partilhar o poder sem perder a liderança</p>	<p>Humildade</p> <p>Respeito</p> <p>Organização</p> <p>Valores</p> <p>Princípios</p> <p>Compreensão do outro</p> <p>Objectivos bem definidos</p> <p>Metas</p> <p>Missão bem definida</p> <p>Envolver as pessoas</p> <p>Humano</p>

ÉTICA E ESPIRITUALIDADE

Contributos para a liderança competente e eficácia das organizações educativas

	Humildade pessoal e profissional Contar com os outros e com o seu contributo Liderança como processo de aprendizagem com os outros		Dialogar Preservar a cultura organizacional Saber lidar com as pessoas Olhar para as pessoas como fins e não como meios
--	--	--	--