

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**CONHEÇA-TE A TI MESMO:
UMA PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DA MAESTRIA
INTRAPESSOAL DE LÍDERES**

CARMEN ISABEL PEREIRA SINZATO

Tese apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
da Universidade Federal de Santa Catarina,
como requisito para defesa de doutorado.

Orientador

Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.

Co-orientadora

Marizia Ferreira de Araújo, Dr^a.

Florianópolis (SC)

2007

CARMEN ISABEL PEREIRA SINZATO

**CONHEÇA-TE A TI MESMO:
UMA PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DA MAESTRIA
INTRAPESSOAL DE LÍDERES**

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutora em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis (SC), 13 de setembro de 2007.

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Orientador

Prof^a. Marizia Ferreira de Araújo, Dr^a.
Co-orientadora

Prof^a. Elizabeth Caldeira Villela, Dr^a.
Examinadora Externa

Prof^a. Karina De Déa Roglio, Dr^a.
Examinadora Externa

Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

Prof^a. Christiane C.S.R.Coelho, Dr^a.
Moderadora

Ao Elídio, Alice e Luiza.

Vocês me ensinam diariamente o que é o amor incondicional.

Sem o apoio e a compreensão da minha família, isto tudo

teria sido muito mais difícil. Devo muito a vocês!

À Marizia.

Você me ensina que a amizade é uma relação tecida no bem-querer

e no bem-fazer. E o que você fez por mim, ao longo desta caminhada,

é inestimável, incalculável, imensurável. Sou-lhe eternamente grata!

AGRADECIMENTOS

Ao meu marido Elídio, pela sua paciência, carinho e amor. Mesmo levando nossa família à exaustão com este infindável projeto de doutorado, sempre tive você ao meu lado. Obrigada pelas flores e taças de vinho em cada pequena etapa vencida.

Às minhas filhas, Alice e Luiza, que cederam muitas horas de nossa convivência e cujas vidas têm sido fonte de preciosa aprendizagem para mim.

Ao meus pais, José e Hermínia. Com muito amor, dedicação e abnegação possibilitaram-me vivências que nunca tiveram. A eles, sou muito grata.

Ao Prof. Fialho. Foi um presente ganhar, num momento decisivo do doutorado, um orientador cujos caminhos de pesquisa puderam acolher o meu projeto de estudo. Ser orientada por uma pessoa que tem paixão e grande conhecimento sobre mitologia, foi um privilégio para mim e um ganho enorme para o meu trabalho.

À Prof^a. Marizia. Sua atuação junto ao meu trabalho transcendeu à co-orientação. Tive o privilégio de contar em primeiro lugar com a amiga, que nos papéis de co-orientadora e observadora de campo não poupou esforços para tornar possível esse momento de finalização do doutorado. Foram horas de trabalho de campo, de reuniões de *feedback* e de revisão dos textos que produzi. Obrigada por tudo.

Ao Prof. Bruno Kopittke. Sou-lhe muito grata, pois num tempo em que ninguém me conhecia na Engenharia de Produção, você me acolheu como sua orientanda. No mestrado e no doutorado pude contar principalmente com sua amizade e capacidade de aceitação dos caminhos, nem sempre compreendidos, que trilhei. Mesmo no momento em que foi necessário romper, contei com o melhor da sua humanidade.

À mestra Emiliana. Obrigada pelos encontros de supervisão de Dinâmica dos Grupos carregados de ensinamentos e amorosidade.

À amiga Karina. O encontro que você vivenciou com Peter Senge na *Society for Organizational Learning* em Boston me trouxe a indicação de trabalhar com mitos e aprendizagem organizacional. Aquilo que estava latente em mim, por seu intermédio foi ativado. Sou-lhe grata por toda a atenção e incentivo.

À amiga Didi que também me auxiliou no trabalho de observação no campo de pesquisa. Com o seu conhecimento em Dinâmica dos Grupos e grande sensibilidade para a observação, trouxe valorosas contribuições à avaliação do método.

Aos líderes comunitários que participaram da pesquisa de campo. Com vocês aprendi muito sobre o trabalho heróico que é a liderança comunitária.

Ao padre Wilson Groh que confiou na minha proposta de trabalho. Seu empenho para formação do grupo de líderes comunitários participantes desta pesquisa, me trouxe alegria e também bastante responsabilidade. Espero ter correspondido.

Ao amigo Sandesh que, com uma leitura de tarô, me auxiliou de forma decisiva a encontrar um novo rumo para o meu doutorado.

À amiga Sônia, pelo primoroso trabalho de revisão. Nesse momento final, sem forças para lidar com o refinamento do texto, foi muito bom poder contar com seu trabalho.

Ao pessoal do SAESC pela infra-estrutura disponibilizada para a realização do trabalho de campo.

À UFSC, pelo espaço maravilhoso de aprendizado onde efetivei toda minha formação universitária: graduação, especialização, mestrado e doutorado.

A Deus, porque sem Ele não existiria a vida para ser louvada!

Como ensinar de novo...
o que havia sido ensinado corretamente e
aprendido de modo errôneo um milhão de vezes,
ao longo dos milênios da mansa loucura da humanidade?

Eis a última e difícil tarefa do herói.

Joseph Campbell

SUMÁRIO

Lista de tabelas

Lista de ilustrações

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	12
1.1 Intenções do estudo	12
1.2 Objetivos	15
1.3 Estrutura do texto	15
CAPÍTULO 2 – ORGANIZAÇÕES E LIDERANÇAS	17
2.1 Ser humano multidimensional, inacabado e livre	17
2.2 Organização viva, caórdica e em aprendizagem.....	19
2.3 Liderança espiritual, servidora e consciente.....	28
CAPÍTULO 3 – MAESTRIA INTRAPESSOAL	39
3.1 Maestria pessoal: uma disciplina dentre outras.....	39
3.2 Maestria Intrapessoal: ampliando a visão sobre maestria pessoal	44
3.3 Maestria Intrapessoal: jornada do herói	53
CAPÍTULO 4 – ESPAÇO VIVENCIAL PARA APRENDIZAGEM.....	61
4.1 Mitologia como fonte	61
4.2 Contação de histórias como recurso	66
4.3 Aprendizagem vivencial como caminho	70
CAPÍTULO 5 – TRAJETÓRIA DO ESTUDO	76
5.1 Jornada pessoal	76
5.1.1 Chamado à aventura	77
5.1.2 Caminho das provações	78
5.1.3 Retorno.....	79
5.2 Jornada metodológica	82
5.2.1 Fase exploratória.....	83
5.2.2 Trabalho de campo	87
5.2.3 Tratamento do material	93

CAPÍTULO 6 – MÉTODO “CONHEÇA-TE A TI MESMO”	95
6.1 Base conceitual	96
6.1.1 “Conheça-te a ti mesmo”	96
6.1.2 Hércules rumo ao auto-desenvolvimento	97
6.1.3 Líderes rumo à maestria intrapessoal	106
6.2. Base metodológica	115
6.2.1 Macrodidática dos encontros vivenciais	115
6.2.2 Microdidática dos encontros vivenciais	119
6.2.3 Exemplo de aplicação	123
CAPÍTULO 7 – RESULTADOS DA PESQUISA	131
7.1 Dados dos sujeitos da pesquisa.....	131
7.2 Vivência do método “Conheça-te a ti mesmo”.....	133
7.3 Avaliação do método “Conheça-te a ti mesmo”	145
CAPÍTULO 8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	155
8.1 Conclusões.....	155
8.2 Limitações	158
8.3 Contribuições	159
REFERÊNCIAS	161
APÊNDICES	168
Apêndice A: Exemplo de história e significado didático	169
Apêndice B: Exemplo de planejamento didático	171
Apêndice C: Exemplo de texto-resumo	172
Apêndice D: Exemplo de cartaz disponibilizado nos encontros	173

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantidade de horas de atividades e gravações no campo..... 89

Tabela 2: Programa e carga horária..... 119

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Organizações que aprendem	23
Figura 2: Organizações que aprendem e a ordem implicada	25
Figura 3: Espaço de prática da maestria intrapessoal.....	38
Figura 4: Movimento “U”	47
Figura 5: Sete capacidades do movimento “U”	48
Figura 6: Energias do pensar, sentir, agir	50
Figura 7: Princípios mental, físico e emocional em equilíbrio	52
Figura 8: Princípios mental, físico e emocional em desequilíbrio	52
Figura 9: Condição do herói de imanência e transcendência.....	55
Figura 10: Movimentos de descenso e ascenso	56
Quadro 11: Movimento quaternário do herói	58
Figura 12: Ações e estágios de consciência do herói	58
Figura 13: Ciclo de aprendizagem vivencial.....	71
Figura 14: Espiral da aprendizagem vivencial.....	72
Figura 15: Cartas de tarô	80
Quadro 16: Roteiros para avaliação do método “Conheça-te a ti mesmo”... 92	
Quadro 17: Descrição das categorias da pesquisa	93
Figura 18: Método “Conheça-te a ti mesmo”	95
Figura 19: Hermes e Atená	98
Figura 20: <i>Girl and Eros</i>	98
Figura 21: Forças da vida anímica do herói (pensar, sentir, agir)	100
Figura 22: Busto de Hércules.....	101
Quadro 23: Doze trabalhos de Hércules	102
Quadro 24: Autodomínio (primeira etapa da maestria intrapessoal)	107
Quadro 25: Autoconhecimento (segunda etapa da maestria intrapessoal) 109	
Quadro 26: Amorosidade (terceira etapa da maestria intrapessoal)	111
Quadro 27: Transcendência (quarta etapa da maestria intrapessoal).....	113
Figura 28: Jornada do líder rumo à maestria intrapessoal	115
Figura 29: “Conheça-te a ti mesmo” e seu objetivo.....	117
Figura 30: Atividades e fases vivenciadas no encontro.....	120
Figura 31: Linha de tempo entre trabalhos de Hércules.....	123
Quadro 32: Dados demográficos dos participantes.....	132

RESUMO

SINZATO, C. I. P. **Conheça-te a ti mesmo: uma proposta de desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes.** Florianópolis. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2007.

O tema desta tese é desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes. Este estudo, investindo em um modo mais simples e natural de liderar organizações, voltou-se para organizações vivas, caórdicas e em aprendizagem, criadas e mantidas por uma liderança espiritual, servidora e consciente, que se manifesta por meio de um ser humano multidimensional, inacabado e livre. O objetivo deste estudo foi criar um método, “Conheça-te a ti mesmo”, inspirado na jornada empreendida pelo herói Hércules para a realização de seus doze trabalhos. Encontra-se, em sua base conceitual, a jornada do líder rumo à maestria intrapessoal, por entre as seguintes práticas: autodomínio, autoconhecimento, amorosidade e transcendência; em sua base metodológica, a macro e a microdidática dos encontros vivenciais norteadas pela seguinte tríade referencial: mitologia como fonte, contação de histórias como recurso e aprendizagem vivencial como caminho. A validação desse método deu-se por meio das percepções dos líderes comunitários, das observadoras e da pesquisadora. Numa avaliação geral, durante as entrevistas coletivas, o método foi considerado muito bom, por sua ousadia, inovação e pelos sentimentos positivos vivenciados durante os encontros. A utilização da observação participante, como técnica de levantamento de dados, também trouxe subsídios para a validação e conseqüentemente para o refinamento do método. As conclusões deste estudo apontam para uma ampliação do conhecimento na área de organização e liderança. O diferencial que o estudo apresenta com a junção dos referenciais – mitologia, contação de histórias e aprendizagem vivencial – contribui para o desenvolvimento pessoal de líderes e, por conseguinte, para o desenvolvimento humanizado das organizações.

Palavras-Chave: maestria intrapessoal; liderança; aprendizagem vivencial; mitologia.

ABSTRACT

SINZATO, C.I.P. **Know yourself: a proposal for developing expertise in the interpersonal relationships of leaders.** Florianópolis. Thesis (Doctorate in Production Technique), programme for a post-graduate course in Production Technique, UFSC, 2007.

The subject of this thesis is the development of expertise in the interpersonal relationships of leaders. This study, involved with simpler and more natural ways for leading organizations, was addressed at organizations which are alive, chaotic and in a learning situation and created and maintained by a spiritual conscientious and serving leadership, present in multidimensional open ended and free personalities. The aim of this study was to create a method "Know Yourself", inspired by the journey undertaken by the hero Hercules in the carrying out of his twelve tasks. On a conceptual basis the journey of the leader on his way to interpersonal expertise includes the following practices: self-control, self-knowledge, kindness and overcoming; on the methodological side, the macro and microdidactic of life encounters with the following three-pronged approach: mythology as a source, story-telling as a resource and practice-based learning as a way. The validation of this method was based on the observations of joint leaders, observers and the researcher. As a general assessment the method was found to be very good during joint interviews, on account of its unusualness, novelty and the positive feelings engendered during the encounters. The use of participatory observation, as a way of collecting data, also brought further details for the validation and consequently for the refinement of the method. The conclusions of this study point towards an amplification of the present state of knowledge in the area of organization and leadership. The special feature of this study with its combination of mythology, storytelling and practice-based learning, contributes to the personal development of leaders and consequently towards the humanization of organizations.

Key-words: interpersonal expertise, leadership, life-learning, mythology.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Pode-se preparar uma tese digna mesmo que se esteja numa situação difícil...Pode-se utilizar a ocasião da tese para recuperar o seu sentido positivo e progressivo do estudo, entendido não como coleta de noções, mas como elaboração crítica de uma experiência, aquisição de uma capacidade de identificar os problemas, encará-los como método e expô-los segundo certas técnicas de comunicação.
Umberto Eco

Este capítulo introdutório tem como finalidade situar o leitor na proposta de investigação da tese.

Inicia ressaltando que a construção desta tese é uma elaboração crítica das experiências da pesquisadora nos últimos anos como administradora, funcionária da Epagri¹, paciente de câncer, voluntária e ser humano em suas múltiplas dimensões: filha, irmã, esposa, mãe, amiga, trabalhadora e estudante.

Na continuidade, traz as intenções do estudo e breve contextualização do tema de pesquisa. Apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos e, ao final, disponibiliza a estrutura do texto com uma síntese dos capítulos subseqüentes.

1.1 INTENÇÕES DO ESTUDO

Quando se busca um caminho, de acordo com Alves (1996), deve-se começar pelo fim. O autor diz que a inteligência segue o caminho inverso da ação, por isso, ao se começar de onde se deseja chegar, evita-se o comportamento de “tentativa e erro”. Segundo Rosa (1995), toda concepção de ensino e aprendizagem exige do educador os seguintes questionamentos: Quais meios escolher? Para quais fins? A autora encontra dificuldades na escolha dos meios quando não se conhecem os fins. Assim, começa pelo fim, perguntando: qual o tipo de indivíduo a prática educativa deve ajudar a formar?

Nesse contexto, antes de apresentar o tema do estudo, cabe responder às seguintes questões: em qual indivíduo e organização este estudo deseja focar? No ser humano em geral que, dentre várias dimensões, é um ser ativo e

¹ Epagri – Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina, organização na qual a pesquisadora trabalhou por mais de duas décadas.

reflexivo, de desejo, pulsão e relação, livre para romper limites, transcender, criar a si mesmo num projeto permanente e inacabado. Especificamente, volta-se para líderes que privilegiam o autoconhecimento, a criatividade, o amor, o heroísmo, o compromisso, o cuidado e a consciência e nas organizações vivas, mais fluídas e orgânicas, com capacidade de promover auto-renovação, como os sistemas vivos que aprendem, se adaptam e mudam.

O mundo das organizações tem encontrado, na ciência da complexidade, espaço profícuo de aprendizagem. As descobertas advindas da ecologia, da biologia e da física quântica, por exemplo, têm auxiliado teóricos e líderes organizacionais a conceberem uma nova imagem de organização: uma **organização viva, caórdica e em aprendizagem**.

Em grande número, organizações opostas a essa imagem continuam perpetuando problemas ligados, principalmente, à complexidade dos relacionamentos. No ocidente, crenças culturais como o individualismo, a competição e a visão de mundo mecanicista têm dificultado a convivência entre pessoas, sistemas sociais e ambientais. Em síntese, têm dificultado o relacionamento humano com a vida em geral.

Nas práticas organizacionais em uso, tenta-se dominar a vida ao invés de trabalhar em parceria com ela. Essa desconsideração pela dinâmica da vida é observada em líderes que, por exemplo, atuam utilizando meios pouco naturais, promovem mudanças baseadas na observação de cima para baixo, trabalham orientados pela imposição, reagem à incerteza e ao caos por meio do poder, investem em emoções primitivas, como medo e interesse próprio, para fazerem com que as pessoas trabalhem.

Alguns teóricos e líderes organizacionais já perceberam que existe um modo mais simples e natural de liderar organizações: os imbuídos da imagem de **liderança espiritual, servidora e consciente**, promovem mudanças que se baseiam na observação do todo, trabalham orientados por processos auto-organizadores, reagem à incerteza e ao caos ajudando as pessoas no fluxo de mudança e transformação e investem em emoções mais nobres, como amor, generosidade e cooperação, para trabalhar melhor com as pessoas.

Esse movimento não acontece de fora para dentro, num treinamento de

novas técnicas de liderança, por exemplo; acontece de dentro para fora: começa no âmbito pessoal, propaga-se na vida cotidiana e se repercute na vida organizacional. Um autêntico líder visualiza-se na imagem de ser humano **multidimensional, inacabado e livre**, de uma pessoa que lidera seus pensamentos, sentimentos e suas atitudes, que age naturalmente, intensificando a confiança em si mesmo e nos outros, o bom relacionamento com os outros, o cultivo da vida autêntica e equilibrada.

Pode-se dizer que a formação de verdadeiros líderes passa pelo exercício de uma postura de vida autêntica e equilibrada. Uma postura de conhecimento e cuidado para consigo mesmo, com o outro e com tudo o que está à volta.

É por isso que este estudo traz o tema maestria intrapessoal, entendida como a prática da maestria profunda, aquela que, segundo Senge *et al.* (1997), desenvolvida no próprio íntimo, gera um senso de desembaraço e jovialidade que tem origem na capacidade e disposição de entender e trabalhar com as forças da interdependência, com a percepção de que indivíduo e mundo estão interligados. Maestria intrapessoal reforça o entendimento de que processos de mudança profundos e duradouros nas organizações, por exemplo, começam nas mudanças individuais conscientemente empreendidas, principalmente, pelos líderes.

Líderes participam da dança da mudança e são facilitadores desse processo. Portanto, uma das questões centrais que se coloca ao líder é conseguir ser suficientemente relevante e verdadeiro para o outro, ao ponto de influenciar sua forma de pensar, sentir e agir.

Essa influência não passa pela manipulação — convencer alguém de algo que não quer fazer —, nem se atém à persuasão — tentar ajudar alguém a tomar decisões — e, sim, leva esperança e possibilidades às pessoas, por meio da exteriorização de três forças do líder: pensar, sentir e agir integrados. O líder precisa agir não somente com o cérebro, mas também com o coração: precisa ter coragem, qualidade instintiva do coração, para ser reflexivo e verdadeiro, primeiramente, consigo mesmo.

A questão que se coloca é: como despertar no líder o desejo pela busca

do conhecimento de si mesmo, da maestria intrapessoal? Este questionamento enseja a seguinte pergunta de pesquisa: **Como construir um método adequado ao desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes?**

1.2 OBJETIVOS

Com a pergunta de pesquisa definida, o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo são:

Objetivo geral:

- criar um método para o desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes.

Objetivos específicos:

- organizar uma base conceitual centrada na relação entre liderança e maestria intrapessoal;
- produzir uma base metodológica que favoreça o desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes;
- integrar as bases conceitual e metodológica na concepção de um método que promova a jornada do líder rumo à maestria intrapessoal;
- validar o método no campo de pesquisa, no espaço dos encontros vivenciais com líderes.

1.3 ESTRUTURA DO TEXTO

Esta proposta de estudo está sistematizada em oito capítulos.

O **Capítulo 1** apresenta a proposta de pesquisa, discorrendo sobre as intenções do estudo e o tema em foco. Traz uma síntese dos capítulos que estruturam este texto.

O **Capítulo 2** inicia a fundamentação teórica descrevendo modelos de organização e liderança que potencializam e são potencializados pela prática da maestria intrapessoal.

O **Capítulo 3** dá continuidade ao referencial teórico. Amplia a reflexão sobre maestria pessoal e relaciona a jornada do herói com a jornada de desenvolvimento da maestria intrapessoal.

O **Capítulo 4** finaliza a fundamentação teórica. Discorre sobre mitologia, contação de histórias e aprendizagem vivencial para fundamentar a criação do

método “Conheça-te a ti mesmo”.

O **Capítulo 5** mostra o caminho percorrido para a concepção do método para o desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes. Traz relatos que vão desde a identificação do tema até a validação desse método no campo de pesquisa.

O **Capítulo 6** apresenta o método “Conheça-te a ti mesmo”, detalhando sua base conceitual e metodológica.

O **Capítulo 7** disponibiliza os resultados da pesquisa. Discorre sobre a vivência dos líderes no espaço de aprendizagem proposto, visando a validação do método concebido.

O **Capítulo 8** tece as considerações finais. Nele, encontram-se as conclusões, limitações e contribuições do estudo realizado.

Além destes conteúdos, o texto contém as referências bibliográficas utilizadas na elaboração da tese, seguidas dos apêndices.

CAPÍTULO 2 – ORGANIZAÇÕES E LIDERANÇAS

Acho que deve haver, no fundo de tudo, não uma equação, mas uma idéia extremamente simples. E para mim essa idéia, quando por fim a descobrirmos, será tão convincente, tão inevitável que diremos uns aos outros: “Que lindo! Como poderia ter sido de outra maneira?”
John Archibald Wheeler

Ao pensar em organizações e lideranças, o ser humano, muitas vezes, se distanciou de quem ele é e de onde quer estar. Criou organizações como máquinas e se colocou nesses espaços assumindo um papel de engrenagem. Como mão-de-obra, reduziu-se a uma única dimensão, a física. Mas, segundo Wheatley (2007), há um caminho mais simples e natural para o ser humano trilhar ao viver em organizações o papel de liderança.

Este capítulo destina-se às aproximações sucessivas com o tema da pesquisa, descrevendo as imagens de ser humano, organização e liderança que potencializam e são potencializadas pela prática da maestria intrapessoal.

2.1 SER HUMANO MULTIDIMENSIONAL, INACABADO E LIVRE

Tratar, de forma lúcida e consciente, organizações e lideranças, requer, em primeira instância, tratar da visão de ser humano suscitada por elas, da imagem de ser humano na qual se deseja investir. Em organizações vistas como máquina, por exemplo, investe-se no ser humano enquanto dimensão física (mão-de-obra) e se negligenciam as dimensões mental, emocional e espiritual.

No recorte deste estudo buscam-se imagens de organização e liderança que potencializam e são potencializadas pela prática da maestria intrapessoal, por isso, investe-se na imagem de ser humano **multidimensional, inacabado e livre**.

Autores como Chanlat (1992), Boff (2000), Bomfin (1995), Pinto (1987), Rogers (2001), Freire (1987) e Mondin (1980) trazem contribuições para essa conceituação.

Chanlat (1992) refere-se ao ser humano **multidimensional** como um ser:

- **genérico e singular** ao mesmo tempo. Genérico, por pertencer à espécie humana, e singular, por sua existência única, singular, no mundo;

- **ativo e reflexivo.** Ao pensar e agir, traços característicos do ser humano, constrói e/ou modifica a realidade social;
- **de palavra** (de comunicação). Por meio da linguagem, ascende ao mundo das significações, buscando desvendar as condutas, as ações e as decisões;
- **de desejo e de pulsão** (de relação). Os seres humanos vêem seus desejos e suas existências, reconhecidas ou não, nas relações que mantêm, utilizando-se do jogo de identificações (introspecção, projeção, transferência, etc.);
- **simbólico.** O ser humano é um mundo de signos, imagens, metáforas, símbolos, mitos, alegorias, etc. Produz, com a sociedade, uma representação do mundo que lhe confere significação;
- **espaço-temporal.** Duas dimensões inseparáveis que definem os quadros geoistóricos da ação humana (movimento no espaço é também movimento no tempo). Assim, a vida humana apresenta diferentes concepções de temporalidade (o tempo de uns não é o mesmo de outros);
- **objeto e sujeito de sua ciência.** Nas ciências humanas, o ser humano é visto como objeto e sujeito de sua ciência, muito embora esta concepção não tenha sido dominante, pois muitos pesquisadores tratavam o ser humano como objeto de estudo, destituído de subjetividade e de afetividade.

Boff (2000), Bomfin (1995), Pinto (1987) e Rogers (2001) reportam-se ao ser humano como sendo um ser **inacabado**, um projeto infinito, em constante processo de tornar-se, de vir-a-ser.

De acordo com Pinto (1987), o indivíduo é um ser inacabado em essência, pois constitui a si mesmo ao longo de sua existência social. Bomfin (1995) traz o mesmo entendimento, ao citar a Pedagogia Nova, que define o indivíduo como ser único, dotado de poderes individuais, como liberdade, iniciativa, autonomia e interesses, criador de si próprio em um projeto permanente e inacabado.

Boff (2000) entende o ser humano como projeto infinito. Para ele, o ser humano é ilimitado, transcendente, isto é, tem a capacidade de romper todos os limites, superar e violar interditos.

Rogers (2001) vê o ser humano como um escritor que traduz tudo o que pensa em termos de processo, percebe que nada está acabado, recomeça assumindo o frescor de um novo nascimento.

Como projeto ilimitado, transcendente, adverte Boff (2000), o ser humano não pode ser enquadrado. É com a liberdade de romper limites, transcender ao que está posto, que o ser humano age no mundo.

O ser humano **livre** busca aprendizagens que tragam significado, conexão com a realidade e possibilidade de criação de um mundo próprio, “seu eu e suas circunstâncias”, pontua Freire (1987).

Para Mondin (1980), a liberdade faz parte da essência do ser humano. Pode ser visualizada como liberdade física, moral, política, social e psicológica. O autor vê na liberdade psicológica o domínio completo de si mesmo — a capacidade de fazer ou não determinada coisa, de cumprir ou não determinada ação, mesmo quando existem condições para a mesma. Conclui que o ato livre é um ato complexo, resultado de um diálogo entre o intelecto e a vontade.

Com liberdade para pensar e agir, seres humanos não só constroem a si mesmos, num projeto multidimensional e inacabado, como também constroem organizações vivas, caórdicas e em aprendizagem.

2.2 ORGANIZAÇÃO VIVA, CAÓRDICA E EM APRENDIZAGEM

A arte de pensar e ver as organizações envolve múltiplas interpretações da realidade, pois depende, em última instância, do olhar do observador. Um exemplo tem-se no exercício de olhar as organizações proposto por Morgan (1996). Ao desenvolver a análise organizacional por meio de imagens, apresenta as organizações como máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação, instrumentos de dominação.

Neste estudo, o olhar volta-se para as organizações como sistemas vivos, caórdicos, que operam buscando a aprendizagem. Uma aprendizagem voltada, no mínimo, para a sustentabilidade social e ambiental. Isto porque os sistemas vivos, em todos os níveis (organismos, sistemas sociais, ecossistemas) têm sido danificados de forma alarmante. Fragmentou-se tanto a visão do mundo quanto a ação no mundo que, segundo Capra (2000), se vive uma crise de percepção.

Evidencia-se, nos principais problemas de nossa época, uma grande complexidade: são problemas sistêmicos, o que significa que estão interligados e são interdependentes e não podem, portanto, serem entendidos e resolvidos de forma simples e isolada. Profundas mudanças de percepção e de pensamento fazem-se necessárias e urgentes, principalmente para os líderes,

enquanto impulsionadores de mudanças e transformações nas organizações.

As lideranças devem estar aptas a reconhecer como diferentes problemas estão inter-relacionados e como suas ditas “soluções” afetam as gerações futuras. De acordo com Capra (2000), faz-se necessário um novo paradigma, centrado em uma visão de “ecologia profunda”². Nele, tem-se o ser humano vivendo sua dimensão espiritual, enquanto consciência, reconhecendo o valor intrínseco de todos os seres vivos, sentindo-se conectado a um todo maior.

Segundo Chanlat (1992), apreender a realidade humana nas organizações envolve olhar para:

- **o indivíduo** (o eu é indissociável da própria história, da própria experiência e das vivências);
- **a interação** (o ser humano não vive em círculo fechado, necessita da relação com o outro);
- **a organização** (a ordem organizacional, constantemente instável, depende da interação entre os subsistemas estrutural/material e simbólico);
- **a sociedade** (o nível da sociedade engloba, penetra e irriga o universo do indivíduo, da interação e da organização);
- **o mundo** (o lugar e o papel que uma sociedade ocupa no “concerto das nações” depende da interação de um grande número de variáveis — geográficas, demográficas, históricas, militares, econômicas, políticas, sociais, culturais e da própria dinâmica da sociedade).

Nesse contexto, Stacey (1996) traz os conceitos da ciência da complexidade na esperança de desenvolver uma nova estrutura de referência para interromper esse ciclo vicioso, marcado pela fragmentação.

A ciência da complexidade estuda as propriedades fundamentais de redes adaptativas complexas. Sistemas adaptativos complexos consistem de um número de componentes ou agentes, que interagem uns com os outros, de acordo com certas regras que os fazem examinar e responder ao comportamento um do outro para melhorar seu próprio comportamento e, assim, o comportamento do sistema que abrangem.

Em outras palavras, tais sistemas operam de uma forma que constitui a

² O termo “ecologia profunda” está associado à escola filosófica fundada pelo norueguês Arne Naess. Para Naess, existe uma “ecologia rasa”, centralizada no ser humano e que atribui valor utilitário à natureza e uma “ecologia profunda”, que não separa seres humanos do meio ambiente natural (CAPRA, 2000).

aprendizagem por funcionarem em ambientes que consistem, basicamente, de outros sistemas de aprendizagem que, juntos, formam um supra-sistema de “coevolução” que, de certa forma, cria e aprende seu caminho para o futuro.

Tais sistemas de rede são onipresentes na natureza e a interação humana, como parte da natureza, se faz presente neles. Cada indivíduo tem um cérebro (sistema adaptativo complexo) que, em grupo, constitui um sistema adaptativo complexo, em sentido mental e biológico. A maior contribuição dessa ciência está no fato de que os indivíduos, adaptáveis, podem produzir ordem³ por meio do caos⁴ — essencial ao processo de aprendizagem.

Abraham (1992) diz que o caos, ou o inconsciente de Gaia⁵, não contém a forma, mas é a fonte da forma, a energia da forma, o material de que é feita a forma. McKenna em Abraham *et al.* (1992), complementa que o caos não é o inimigo da ordem e sim, a terra natal da ordem.

De Geus (2001), Hock (2001) e Senge (1990) descrevem, respectivamente, a organização viva, a caórdica e a organização em aprendizagem.

De Geus (2001) afirma não ser o único a definir organizações como entidades vivas. Muitas pessoas pensam e falam naturalmente de empresas como se estivessem falando de uma criatura viva, com mente e personalidade próprias. Sua experiência na Shell, com o estudo sobre empresas longevas, o levou ao conceito de **empresa viva**, uma empresa com: 1) sensibilidade ao meio ambiente, capacidade de aprender e se adaptar, 2) coesão e identidade, aspectos da capacidade inata da empresa de construir uma comunidade e uma *persona* para si mesma, 3) consciência ecológica, capacidade de formar relacionamentos construtivos com outras entidades, dentro e fora de si mesma, 4) conservadorismo financeiro, capacidade de, efetivamente, governar seu próprio crescimento e sua própria evolução.

³ Ordem: fileira, série, organização regular de acordo com regras (HOCK, 2001).

⁴ Caos: matéria sem forma, primordial, suprema confusão, totalmente sem ordem nem organização (HOCK, 2001).

⁵ Define-se a terra como Gaia porque se apresenta como uma entidade complexa que abrange a biosfera, a atmosfera, os oceanos e o solo; na sua totalidade, esses elementos constituem um sistema cibernético ou de realimentação que procura um meio físico e químico ótimo para a vida neste planeta (LOVELOCK citado por BOFF, 1995).

Kelly e Allison (1998) pontuam que em espaços de auto-organização e complexidade, seres humanos sentem-se trabalhando em um sistema vivo, onde são responsáveis por eles mesmos. Além de dirigirem suas próprias autonomias, seus esforços são importantes para ajudar a estabelecer um ambiente de limites apropriados e impulso positivo. Embora alguns indivíduos não participem inicialmente, a massa crítica pode ativar um padrão de comportamento de agentes autônomos sem a participação ativa de todos os indivíduos. Líderes poderão iniciar esse processo e o exemplo da ação fará a diferença.

Mas, cabe salientar que processo centrado em auto-organização e complexidade gera caos e ordem, morte e renascimento, dor e alegria.

Ao descrever a formação de uma **organização caórdica**⁶, Hock (2001) alerta que é um processo difícil e doloroso, mas, também, cheio de alegria e humor, o que aconteceu na VISA (*Visa International Service Association*), empresa em que atuou como fundador e CEO (*chief executive officer*). Segundo ele, não há um destino, não há um ser supremo, há só o vir-a-ser diante dessa amplitude de possibilidades. Nessas organizações, podem-se desenvolver dinâmicas totalmente diferentes de julgamento, comportamento, capacidade e engenhosidade.

Ao contrário de algumas crenças, a desordem é a matéria da qual a vida e a criatividade são construídas por meio de um processo espontâneo de auto-organização e não de acordo com um projeto preexistente.

Cada vez mais se fala em empresas vivas ou caórdicas, que conseguem aprender e reagir aos impulsos do meio ambiente, principalmente porque repetem as virtudes (inovação, questões éticas, inteligência, agilidade, flexibilidade, velocidade, coragem, criatividade), por exemplo, das pessoas que as compõem.

As organizações são criativas quando seus membros aprendem e interagem criativamente uns com os outros e em grupos, ressalta Stacey (1996). Criatividade e aprendizado organizacional são, assim, a potencialidade

⁶ Organização caórdica: organização ou sistema autogovernado que combina harmoniosamente características de ordem e caos, que são os princípios organizadores fundamentais da evolução e da natureza (HOCK, 2001).

e a incorporação de indivíduos e pequenos grupos em sistemas compartilhados de criatividade e aprendizado, centrados na confiança e na contenção da ansiedade ou do medo que esse processo desperta. O autor complementa essa visão trazendo os conceitos de sistema formal e informal.

No **sistema formal**, burocrático, na maioria das vezes, cada organização deve desempenhar um conjunto de tarefas, mediante a ação de seus membros, se quiser sobreviver, atrair apoio suficiente de outros sistemas com os quais precisa interagir.

Contudo, as pessoas não se reúnem em uma organização simplesmente para desempenhar tarefas. Ao trabalharem juntas, acontece um processo de socialização, formando, assim, um **sistema informal** de relações (sistema sombra), que pode ser usado para sabotar a tarefa primária (quando estão com medo ou ansiosas, por exemplo) ou para constituir uma comunidade de aprendizado que dê assistência ao sistema formal.

Entendem Senge *et al.* (1997) que construir **organizações em aprendizagem** exige a junção do triângulo (sistema formal) com o círculo (sistema informal). E complementam que o enfoque-chave da atividade está no triângulo — a forma mais tangível dos esforços — e a causalidade central de mudança, no círculo — símbolo antigo de movimento contínuo. Juntos (figura 1) representam as mudanças tangíveis e sutis que ocorrem nas organizações em aprendizagem.

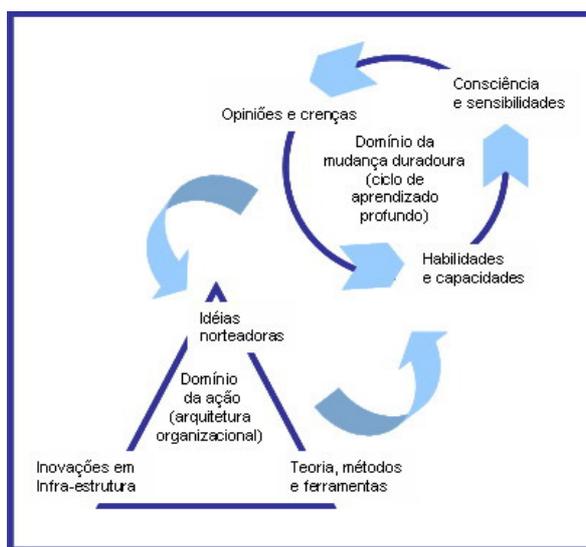


Figura 1: Organizações que aprendem
Fonte: Senge *et al.*, 1997, p.39

Na dinâmica básica de uma organização (a interação entre os sistemas formal e informal) é que surge o espaço para a criatividade à beira do caos, destaca Stacey (1996). Sob um estado de tensão, o sistema informal está trabalhando para subverter o sistema formal. Quando os sistemas formais e informais operam um contra o outro, a organização está na fase de transição à beira do caos — é somente aqui que ela é mutável, porque é somente aqui que ela é capaz de aprendizado *double-loop*, onde os esquemas são mudados.

Para Senge *et al.* (1997), o aprendizado *double-loop* é o ciclo de aprendizado profundo. Aquele aprendizado que, à primeira vista, parece evanescente, incerto, mas que perdura. Mudanças nesse ciclo de aprendizagem são geralmente irreversíveis. Por um longo tempo pode parecer que não existe nada em andamento, exceto a atividade superficial do triângulo, mas, alertam os autores, é preciso focalizar o triângulo e estar atento ao círculo, pois algo nele deve estar acontecendo.

Teilhard de Chardin (1995) afirmou que o objetivo da evolução são olhos cada vez mais perfeitos em um mundo em que há sempre mais a ser visto. E existe algo mais sutil a ser visto, além dos movimentos entre o círculo e o triângulo. No entanto, esse nível mais sutil é também o mais difícil de falar a respeito, pois só se pode inferir sua presença, uma vez que não há prova tangível de sua existência. Este tópico tem sido embaraçoso para acadêmicos, porque a ciência atual, de maneira geral, só estuda coisas que se possam medir objetivamente.

Esse “nível mais sutil” é explicado pelo físico David Bohm (2001) quando ressalta a filosofia que prevalece no oriente, onde o imensurável é visto como a realidade primária. Entende que a estrutura interna e a ordem das formas que se apresentam à percepção e razão ordinárias são vistas como uma espécie de véu, cobrindo a realidade verdadeira, que não pode ser percebida pelos sentidos e da qual nada pode ser dito ou pensado.

O autor propõe, então, uma nova noção de ordem para descrever essa realidade mais profunda, a “ordem implicada” (figura 2), onde tudo é envolvido em tudo. Sob seu ponto de vista, a ordem implicada está continuamente desdobrando-se no que se experimenta como o mundo manifesto — “a ordem explicada”. Cabe destacar como de real importância o fato de que os seres

humanos participam desse “desdobramento”.

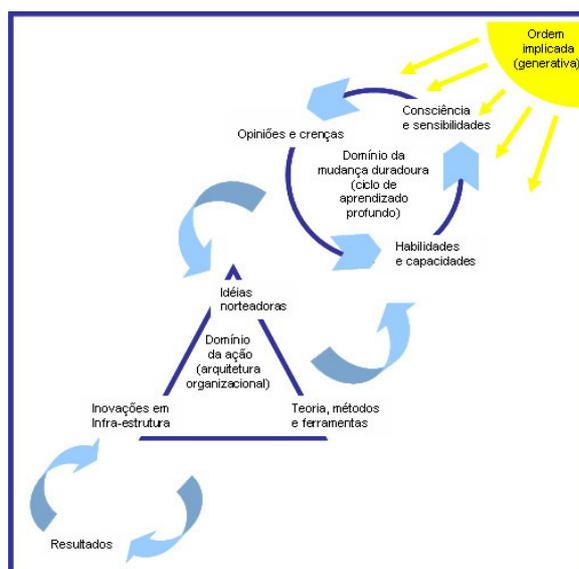


Figura 2: Organizações que aprendem e a ordem implicada
Fonte: Senge *et al.*, 1997, p.42

Assim, os movimentos que acontecem no triângulo e no círculo, gerando resultados, são “a ordem explicada”, o mundo manifesto. No triângulo, manifesta-se o domínio da ação (idéias norteadoras; teorias, métodos e ferramentas; inovações em infra-estrutura) e no círculo manifesta-se o domínio do ciclo de aprendizado profundo (consciência e sensibilidades; opiniões e crenças; habilidades e capacidades), detalham Senge *et al.* (1997). E tudo isso advém de uma fonte geradora, a “ordem implicada”.

Quanto à participação do ser humano no “desdobramento” da “ordem implicada”, Weber (1995) explicita que ela se dá por intermédio de nossos pensamentos.

O mundo começa naquilo que não existe (ALVES, 1996). Começa na imaginação, nos sonhos, em momentos em que se sente que a alma do mundo adentra nos seres humanos. McKenna em Abraham *et al.* (1992) salienta que é absolutamente desconcertante tentar conceber a imaginação como uma quantidade necessária em biologia. A imaginação é uma centelha divina nos seres humanos, é uma emanção vinda de cima.

Vivenciar o “espiritual” significa, para Zohar e Marshall (2002), estar em contato com um todo maior, mais profundo, mais rico. E exemplificam: esse “algo mais” espiritual talvez seja uma realidade social mais profunda, uma rede

social de sentido ou um senso de inteireza mais profundo, cósmico, um senso de que atos humanos são partes de algum processo universal mais amplo. E complementam: qualquer que seja o senso específico do espiritual, sem ele a visão escurece, a vida parece monótona e sem sentido.

A busca de sentido é a principal motivação da vida do ser humano, ressalta Frankl (2005). Esse sentido nunca é genérico, difere de pessoa para pessoa, no tempo e no espaço, modifica-se constantemente e não deixa de existir. Pode-se encontrá-lo: 1) criando um trabalho ou praticando um ato, 2) experimentando algo como bondade, verdade, beleza ou encontrando e amando alguém, 3) tomando atitudes pró-ativas em relação ao sofrimento inevitável, pois, a maneira como se passa pelo sofrimento pode se transformar em possibilidade única e singular de realização pessoal.

A essência da busca de sentido está na responsabilidade de que cada ser humano tem de transformar suas potencialidades (vocação, missão específica na vida, por exemplo) em realizações concretas. O retorno ao sagrado se dá nesses momentos, quando o ser humano acessa a dimensão espiritual existente no sentido incondicional da vida (ordem implicada) e com movimentos responsáveis de pensamentos, palavras e ações (ordem explicada), participa da dança da criação.

Autores como Covey (1994), Moggi e Burkhard (2005), De Geus (2001), Hock (2001), Senge (1990) e Shelton (2003) destacam que, num sentido real, a vida organizacional ocorre por intermédio do pensar, sentir e agir de seus integrantes. Por isso, em suas obras, esses autores enfocam a importância do processo contínuo de renovação centrado em mudança na dimensão mais interior do ser humano, a dimensão espiritual. Para eles, uma espiral ascendente de crescimento, de dentro para fora, leva os seres humanos a formas mais elevadas e progressivas de independência responsável e interdependência efetiva.

Covey (1994), em seu livro “Liderança baseada em princípios”, lista os dons especiais que os seres humanos possuem e propõe a transformação desses em hábitos. Na construção dessa proposta é recorrente o aparecimento de palavras como autoconhecimento, autoconsciência, auto-respeito, autodomínio, auto-renovação. O autor conclui que tanto soluções duradouras

para problemas quanto felicidade e sucesso duradouros vêm de dentro para fora, e isso significa começar por si mesmo, com a parte mais íntima do seu ser, com seus paradigmas, seu caráter e seus motivos.

Moggi e Burkhard (2005) enfatizam que o ser humano é o único capaz de transformar realidades sociais, entre elas, a própria organização e, com base em suas ações, fazê-la evoluir nos quatro níveis: identidade, relações, processos e recursos. Para ser esse gerador de mudanças precisa ser capaz de transformações internas.

De Geus (2001), ao descrever a empresa como uma **entidade viva**, deparou-se com a necessidade de descrever, mais apropriadamente, o ser humano que atua nesse espaço. Ao identificar que as dimensões *economicus* ou *sapiens* não eram suficientes para caracterizar esse ser, voltou-se para o conceito de *persona* de William Stern: “*persona* é a essência do ser vivo, a combinação de alma⁷ e corpo”. Ela é parte de um mundo maior, embora separada por uma “membrana” que a torna distinta como um micromundo em si, possuidora de valores e experiências próprias. Para De Geus, a empresa viva e o ser humano que a constrói diariamente não são objetos passivos, fustigados por forças externas. Como entidades vivas fazem escolhas mediante o entendimento da força interna de seus objetivos e fins, juntamente com as forças provindas do meio ambiente externo.

Para Hock (2001, p.239), a **era caórdica** exige um modelo de organização que transcenda a estrutura tridimensional (apenas física). Uma quarta dimensão (espiritual e ética) deve ser incorporada, pois na era caórdica é mais importante ter clareza de propósito e princípios sólidos: “o sucesso vai depender menos da rotina e mais do raciocínio, menos da autoridade de poucos e mais do julgamento de muitos, menos da compulsão e mais da motivação, menos do controle externo e mais da disciplina interior”.

Senge (1990) afirma que, para desenvolver o potencial das pessoas na organização **em aprendizagem**, é indispensável que se cuide do bem-estar físico e espiritual, e deve-se fazer da vida um trabalho criativo centrado em dois movimentos: esclarecer continuamente o que é importante e aprender

⁷ Alma: idéia de um princípio vital, espiritual no ser humano (BECKER, 1999); em grego, a alma é *psyche* (HOLLIS,1997).

continuamente a enxergar com mais clareza a realidade.

Shelton (2003) traz como premissa básica de seu livro “Gerenciamento Quântico” que a vida no trabalho e a vida pessoal estão profundamente entrelaçadas e conecta esse entrelaçamento a uma visão de mundo que caracteriza o universo como um sistema complexo, imprevisível e interativo. Nesse sentido, expõe que habilidades tradicionais, como planejar, organizar, dirigir e controlar, não satisfazem essa visão de mundo. Propõe novas habilidades, tanto para a vida pessoal quanto para a vida no trabalho. Denomina essas habilidades de quânticas por reconhecer a existência de uma dimensão invisível (mente ou consciência) atuando nos seres humanos, que funciona de acordo com os princípios quânticos. São elas: ver, pensar, sentir, saber, agir, confiar e ser. Essas habilidades, também chamadas de psicoespirituais, ao ampliarem a abordagem daquilo que “é bom para mim” para aquilo que “é bom para todos nós”, trazem um sentido profundo de significado e de realização para os seres humanos e para as organizações.

Nesses espaços, de contínuo desenvolvimento da capacidade de se criar um futuro melhor para todos, ocorrem processos de mudança profunda. Senge *et al.* (2003) descrevem “mudança profunda” como mudança organizacional não somente em nível externo (processos, estratégias, práticas e sistemas), mas também em nível interno (valores, aspirações e comportamentos). Para eles, em espaços assim, um novo tipo de liderança emerge: uma comunidade humana capaz de configurar seu futuro e de sustentar os processos de mudança profunda.

2.3 LIDERANÇA ESPIRITUAL, SERVIDORA E CONSCIENTE

Autores que escrevem sobre liderança, seguindo a influência de uma ou mais teorias, dão ênfase a elas em seus escritos. Em Wheatley (2007) e Lowney (2006) vê-se uma abordagem de liderança espiritual. Spears (1998) discorre sobre liderança servidora, teoria de Robert K. Greenleaf. E Renesh (2003) reflete sobre a liderança consciente.

Neste estudo, o pensar sobre lideranças volta-se para as abordagens espiritual, servidora e consciente. Enfoca uma liderança mais criativa, amorosa e visionária, quando espiritual; mais humilde, dedicada e responsável, quando

servidora; e mais atenta e reflexiva, quando consciente. Uma liderança em forma de comunidade humana capaz de inspirar e sustentar mudança constante e profunda em sistemas organizacionais.

Em organizações onde as pessoas não só realizam algo novo, como constroem capacidade de mudança constante e profunda, o processo de aprendizagem ocorre realmente. Essa capacidade de mudança profunda é, segundo Senge (1990), tensão criativa: a energia gerada quando pessoas articulam uma visão e enxergam a verdade (o melhor que podem) sobre a realidade atual.

Nesse contexto, pode-se considerar que toda a organização tem muitos líderes porque existem muitas pessoas em muitos níveis hierárquicos que desempenham papéis críticos na geração e na sustentação de tensões criativas. São pessoas que, em diversas posições, fazem contribuições vitais para a construção do futuro da organização.

Follett, citada por Graham (1997), a profeta do gerenciamento que produziu seus escritos na década de 20, já sinalizava que a liderança se encontra em muitos lugares, além dos mais óbvios, porque pessoas estão aprendendo técnicas especiais e, portanto, lideram naturalmente nessas situações. Termos como liderança individual (pessoas responsáveis, que pensam por si mesmas) e liderança múltipla (pessoas, líderes de menor destaque, espalhados por toda a organização) faziam parte dos seus apontamentos e palestras.

Como indicado em Senge *et al.* (2003), a idéia de um líder “lá em cima” dirigindo pessoas é uma ilusão. Pode-se dirigir um carro ou uma máquina, mas não o crescimento de uma planta ou de um filho adolescente. Assim, líderes também não conseguem dirigir organizações, pois estas são comunidades humanas, sistemas vivos. Para os autores, ninguém as dirige, muitas pessoas cuidam delas.

E exemplificam: organizações que delegam aos líderes hierárquicos a definição das estratégias de mudança são, na prática, organizações avessas a mudanças. Nelas, as grandes estratégias do líder nunca são implementadas e o pessoal da linha de frente não gera novas idéias, por se sentir intimidado ou

demasiadamente ocupado, competindo entre si para agradar o líder. O preço que se paga, nesses casos, é alto: organizações continuamente em crise, pessoas estressadas, desempenho financeiro muitas vezes medíocre e um reforço sutil e negativo da idéia de que “pessoas comuns” são incapazes de gerar mudanças.

Hock (2001, p.169) lembra que “nas circunstâncias certas, tendo apenas sonhos, determinação e liberdade para tentar, pessoas comuns fazem sempre coisas extraordinárias”. E Cashman (1997) complementa que liderança não é hierarquia, é a autêntica expressão individual que cria valor. Qualquer um, que autenticamente se expressa por meio de idéias, ações e adiciona valor, está liderando.

Esse autor afirma que a maioria das definições de liderança, focada em manifestações externas (visão, direção, criatividade, carisma), falha em profundidade, em uma definição mais estratégica. Ressalta que os diversos modelos de competência para descrever lideranças são inadequados, pois além de estarem fortemente relacionados às qualidades desejadas de comportamento em organizações, nenhum líder sozinho contém todas essas qualidades. Um líder, por exemplo, pode ser bom em criatividade e produção de resultados, outro em relações interpessoais.

Outro ponto a salientar é que liderança não é um conjunto de habilidades natas de poucas pessoas, como descrito na teoria dos traços⁸. Para Kouzes e Posner (2007), liderança é um conjunto observável de habilidades e capacidades que podem ser aprendidas, fortalecidas, lapidadas e aprimoradas. Mas isso só é possível com um profundo envolvimento do aprendiz. Motivação, desejo, prática e capacidade de receber e incorporar *feedback* são imprescindíveis.

Liderança é uma formação constante. Tem a ver com quem se é e com aquilo que se faz. É um processo de dentro para fora onde a pessoa, com o tempo, aprende sobre si mesma (seus pontos fortes e fracos, seus desejos, valores, princípios) e age no mundo de acordo com esses alicerces interiores.

⁸ Na teoria dos traços, o líder tem traços e características superiores que o diferenciam dos seguidores. As pesquisas desta linha tentam responder o que torna o líder diferente das outras pessoas e qual a extensão dessa diferença (COVEY, 2005).

Para Lowney (2006, p.24), “o maior poder de um líder é a sua visão pessoal, comunicada através do exemplo da sua vida quotidiana”.

Em seu livro “Liderança Heróica”, ao discorrer sobre o modo de ser e proceder dos jesuítas, esse autor traz sua contribuição para a reflexão sobre **liderança espiritual**. Relata as práticas de liderança de uma companhia com mais de 450 anos, a Companhia de Jesus, que centrou sua ação numa forma única de trabalhar e de viver, uma vida que integrava quatro princípios de liderança: autoconhecimento, engenho, amor e heroísmo.

Para o autor, o autoconhecimento envolve o conceito de auto-reflexão. Na prática dos jesuítas representava fazer três paradas diárias (ao acordar, depois do almoço e depois do jantar) que quando empreendidas corretamente (com empenho intelectual, emocional e espiritual) ajudavam os líderes a alcançar o estilo de vida focado e recolhido denominado de “contemplativo mesmo na ação”.

Auto-reflexão exige das pessoas paz de espírito. Para manter a concentração e a paz, Wheatley (2007) sugere aos líderes algumas práticas: começar o dia em paz, aprender a ser atento, desacelerar, criar medidas pessoais, esperar se surpreender, praticar a gratidão. Começando em si mesmos, os líderes podem descobrir como ajudar as pessoas a trabalhar com paz interior, mesmo em meio ao tumulto do mundo.

O autoconhecimento por meio da auto-reflexão é também pontuado por Roglio (2006) quando constrói o conceito de executivo reflexivo em sua tese. Ao estudar o executivo reflexivo constatou que, dentre a utilização do pensamento introspectivo, conectivo e crítico, o pensamento introspectivo é o menos praticado e não representou uma prioridade na distribuição do tempo dos executivos pesquisados. Mesmo assim, sinalizaram sua importância indicando que gostariam não somente de refletir sobre o equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional, como também praticar esse equilíbrio.

O segundo princípio de liderança proposto por Lowney (2006) é o engenho. Para os jesuítas, representava não só pensar de um modo criativo como viver desse modo. Ao mesmo tempo em que cultivavam uma atitude de indiferença que os ajudava a lidar com o medo do desconhecido, com o apego

aos lugares e bens, com a aversão a correr riscos, também cultivavam uma atitude inspiradora de que o mundo inteiro se tornaria sua casa. Olhavam de forma esperançosa para idéias, culturas, lugares e oportunidades.

No pensamento budista, segundo Wheatley (2007), a fonte da verdadeira felicidade é a compreensão de que tudo muda. Centrada na idéia de que o ser humano sabe mudar, a autora propõe que líderes sejam professores pacientes, estimulando as pessoas a refletir e perceber que em suas vidas mudaram várias vezes e não morreram, que é possível viver com o temido caos. Nas tradições cristãs, o tempo de caos é chamado de “noite escura da alma” e é a condição para o renascimento, para o novo.

Quanto ao terceiro princípio de liderança vivenciado pelos jesuítas, o amor, Lowney (2006) discorre que líderes guiados pelo amor vêem o mundo constituído por seres humanos com uma dignidade única, vivem segundo a premissa de que as pessoas dão o seu melhor quando trabalham com aqueles que lhes oferecem apoio e atenção.

Por sua vez, Wheatley (2007) acredita que as pessoas possam contar com a bondade humana. A constatação de que há muita maldade no mundo, reforça nas pessoas a necessidade de recorrer ainda mais à bondade humana. Sugere que os líderes invistam no amor, na esperança, na flexibilidade que existe no espírito humano.

Investir no amor exige coragem, energia que vem do coração. Para Wheatley (2007), por mais que se tenha medo de emoções no trabalho, os líderes têm de estar dispostos a abrir o coração para inspirar as pessoas com histórias que lhes penetrem o coração.

O heroísmo, quarto e último princípio de liderança vivenciado pelos jesuítas e proposto por Lowney (2006), é derivado do *magis* (em latim, *mais*) encorajava os jesuítas a terem grandes ambições e as manterem concentradas em algo maior. Líderes heróicos são sonhadores e pragmáticos; não ficam à espera da grande ocasião, agarram as oportunidades que têm ao seu alcance e extraem delas tudo o que podem. Para o autor, o heroísmo está no empenho por um estilo de vida que procura objetivos maiores que resultam em excepcionais desempenhos.

É essa disposição do ser humano em investir em objetivos maiores que Wheatley (2007) ressalta, ao afirmar que as pessoas querem servir a um bem maior, querem ajudar outras pessoas, querem ter um trabalho com significado. Para ela, lembrar o significado e a alegria que o ato de servir proporciona é tarefa importante dos líderes. Kouzes e Posner (2007) lembram que as pessoas liberam um poder e uma energia incríveis quando prestam um serviço e afirmam que o objetivo dos líderes é mobilizar os outros para servir a um propósito maior.

Follett, citada por Graham (1997), atribuía ao propósito o rótulo de “líder invisível”. Para ela, as pessoas que atuam na organização dependem de convicção profunda (de propósito) e do poder que desta emana. Hock (2001, p.272) também atribui ao propósito importância fundamental, citando Bernard Shaw:

Esta é a verdadeira alegria da vida: ser usado para um propósito que você mesmo considera grandioso; ser gasto totalmente antes de ser atirado no monte de restos; ser uma força da natureza e não um cabeça-dura exaltado e egoísta, cheio de doenças e mágoas, queixando-se porque o mundo não se dedica a torná-lo feliz... A única verdadeira tragédia da vida é ser usado por homens de mente egoísta para propósitos que você considera desprezíveis.

A riqueza material e o avanço tecnológico, Zohar e Marshall (2002) advertem, não conseguem suprir os líderes daquilo que lhes é fundamental: o senso de propósito. Os autores indicam que só uma visão de humanidade centrada em interioridade (compaixão, humildade, gratidão, dedicação à família e aos fundamentos do próprio ser) pode dar sustentação a esse senso. E denominam de líderes servidores as pessoas imbuídas dessa interioridade que naturalmente servem a si mesmas, aos colegas, à empresa e à sociedade.

Nesse contexto, apresenta-se a abordagem de **liderança servidora**. Essa expressão, que se tornaria uma teoria, foi usada pela primeira vez em 1970, por Robert K. Greenleaf, num ensaio com o título de *The servant as leader*. Segundo Cowan (1996), Greenleaf era um pesquisador de administração da AT&T (*American Telephone and Telegraph Corporation*), identificado por executivos como um rebelde interno e um homem fácil de amar. Vê-se isso em seu epitáfio “Potencialmente um bom encanador,

arruinado por uma educação sofisticada”. A teoria de liderança servidora de Greenleaf nasceu da leitura do livro de Hermann Hess, “Uma jornada para o oeste”. Sob uma visão mítica, sua teoria não só trouxe uma dimensão nova e válida ao papel do líder, o líder servidor, como continua influenciando pensadores sobre liderança.

Essa influência justifica-se porque, segundo Spears (1998), há uma profunda fome na sociedade por um mundo onde as pessoas realmente se importam com as outras, onde pessoas são tratadas com humanidade e ajudadas no seu crescimento pessoal, onde os líderes são confiáveis para servir às necessidades de muitos ao invés de apenas alguns. Para ele, busca-se um modelo de liderança baseado no trabalho em grupo, em comunidade e no comportamento ético e de cuidado.

A necessidade desse modelo de liderança é também apontada por Araújo (2001). Na sua visão, esse modelo pressupõe a existência de um líder que sirva à coletividade, em contraponto com aquele que a domina. Ressalta que o ato de servir exige do líder um aprendizado profundo, pois requer autocontrole, algo mais desafiador do que o controle sobre os outros.

Além de autocontrole, são necessárias outras posturas ao líder servidor, apresentadas em Spears (1998) por meio das seguintes características:

- **Consciência.** O líder servidor tem o compromisso de aumentar o nível de consciência de si mesmo. Ao mesmo tempo em que traz força ao líder, o mergulhar em si mesmo pode ser assustador, pois não se sabe qual será a descoberta. Mesmo assim, ajuda a ver as situações de forma mais integrada e holística.
- **Percepção.** O líder servidor desenvolve a capacidade de ver o que acontecerá. Essa possibilidade de visão — do passado, presente e futuro — está fortemente relacionada com o exercício da intuição.
- **Conceituação.** O líder servidor, com disciplina e prática, nutre sua habilidade de sonhar, exercitando seu pensamento para ter uma base conceitual mais ampla. A capacidade de olhar um problema de uma perspectiva conceitual significa pensar além da realidade do dia-a-dia. Diferente da maioria dos gerentes que estão consumidos pela necessidade de alcançar metas operacionais no curto prazo, o líder servidor busca o equilíbrio entre a perspectiva operacional e conceitual.
- **Escuta.** O líder servidor identifica a vontade de um grupo e ajuda a clarificar essa vontade. Sua escuta envolve o dito e o não dito. Envolve, ainda, a escuta da voz interior, buscando entender o que é o corpo, o espírito e a mente da pessoa que está comunicando.
- **Empatia.** O líder servidor busca ter empatia com os outros. Reconhece as

peças por suas habilidades e talentos únicos e não as rejeita quando não pode aceitar seus comportamentos e sua *performance*. O líder servidor de maior sucesso é o habilidoso ouvidor empático.

- **Cura.** O líder servidor tem potencial para curar a si mesmo e aos outros. Aprender a curar é uma força poderosa para a transformação e integração. Muitas pessoas têm fragmentado espíritos e sofrido de dores emocionais. Líderes servidores ajudam a integrar o todo novamente.
- **Comprometimento.** O líder servidor está profundamente comprometido com o crescimento de cada indivíduo reconhecendo a responsabilidade de fazer tudo dentro de seu poder para nutrir o crescimento pessoal, profissional e espiritual das pessoas. Acredita que as pessoas têm valores intrínsecos, além de suas contribuições tangíveis como trabalhadores.
- **Abertura e persuasão.** O líder servidor enfatiza o uso da abertura e da persuasão ao invés do controle. Sua meta é construir comunidades de trabalho coletivo, por isso busca conhecer as pessoas e é efetivo em construir o consenso.

Para Spears (1998), essas características não são exaustivas, mas comunicam o poder do conceito de liderança servidora prometendo trazer benefícios àqueles que estão abertos ao desafio de exercitá-lo.

Para ajudar as pessoas a desenvolverem plenamente seu potencial, o líder servidor começa esse processo em si mesmo. Não só exercita o sacrifício e a humildade no ato de servir, como pratica o autocontrole e o autoconhecimento, aumentando o nível de consciência de si mesmo.

A liderança advinda do interior do ser, Renesch (2003) chama de **liderança consciente**. Saliencia que líderes conscientes têm o domínio de si próprios, por isso não sentem necessidade de dominar os outros; inspiram os outros ao invés de intimidá-los. Crescem e aprendem que seus únicos limites são auto-impostos.

De acordo com Lowney (2006), líderes que tomam consciência de suas fraquezas e cultivam o hábito de refletirem sobre si próprios e de aprender, prosperam, por compreenderem quem são e o que valorizam.

Mas é importante ressaltar que essa consciência de si mesmo não é isolada. É uma consciência imersa na relação do si mesmo com o mundo à volta. Wheatley (2006) afirma que todo o ser vivo cria a si mesmo e em seguida usa esse “eu” para co-criar o seu mundo. Só que esse “eu” não é isolado, inclui-se nele a consciência dos outros com quem tem de se relacionar enquanto parte do seu sistema.

Nesse contexto, percebe-se que liderança consciente vai além do refletir sobre si mesmo. Usando as abordagens de pensamento referenciadas em Roglio (2006), envolve refletir sobre si mesmo (pensamento introspectivo), refletir sobre o papel de co-criação do seu mundo e do mundo em que está imerso (pensamento conectivo) e refletir sobre o que é importante e vital para a manutenção do sistema como um todo (pensamento crítico).

Ao final da abordagem sobre liderança espiritual, servidora e consciente, ressalta-se o papel do líder em desenvolver a semente da maestria em si mesmo e nas pessoas com quem se relaciona. Crema (2001) denomina esse processo de “jornada heróica” e o descreve em três estágios:

1. O líder está centrado na teoria, ideologia e técnica. É a infância do processo de amadurecimento. O líder aprende técnicas e teorias na tentativa de trazer segurança às suas incertezas;
2. O líder está centrado na pessoa, no problema, no aqui e no agora. É o líder mutante que joga fora teorias, ideologias e técnicas, quando essas interferem em sua relação com a realidade. Resgatando visão e audição, centra o pensar e o agir no momento e na situação presentes;
3. É a maestria, a excelência na arte de liderar. O líder conectou-se à totalidade, percebeu que não está dissociado da sociedade, do ambiente, do universo. Escuta as sincronias, percebe os eventos que se conectam, comunga com o Todo porque utiliza os dois hemisférios cerebrais: o racional, científico, tecnológico e o poético, místico, da comunhão.

Essa jornada, para Covey (2005), é optar pelo “caminho menos percorrido”, um caminho que ao final faz toda a diferença. Sua proposta aos líderes é:

- Encontrar sua voz interior. Descobrir os maravilhosos presentes de nascença recebidos, mas nem sempre abertos: a liberdade de escolha, as leis naturais ou os princípios (justiça, bondade, respeito, honestidade, integridade, por exemplo) e as quatro inteligências, ou capacidades, da natureza humana (mental, física, emocional e espiritual);
- Expressar a sua voz interior. Praticar a liberdade de escolha numa vida pautada por princípios, ampliando as quatro inteligências, ou capacidades, humanas. As manifestações mais elevadas dessas quatro inteligências são: visão, para a mental; disciplina, para a física; paixão para a emocional; e consciência, para a espiritual;
- Inspirar os outros a encontrarem as vozes deles. Comunicar às pessoas seu valor e seu potencial de forma tão clara que acabem por vê-los em si mesmas. Só depois de verem e acreditarem em seu valor e potencial, as pessoas estão aptas a expressar sua voz interior: visão, disciplina, paixão, consciência.

Nesse processo, o líder entende que sua atuação não está separada da pessoa que ele é. **A liderança é uma expressão íntima de quem se é.** Em função disso, Cashman (1997) sugere o desenvolvimento da liderança a partir do interior, por meio de sete estratégias para a transformação pessoal: 1) o conhecimento de si mesmo, 2) a descoberta do propósito de vida, 3) a busca de flexibilidade, 4) a coerência de princípios e valores tanto na vida pessoal quanto organizacional, 5) o aprimoramento das relações interpessoais, 6) a postura de servidor, 7) a busca do mestre interior, cultivando essa habilidade por meio do silêncio.

A transformação pessoal leva ao aparecimento de pessoas com um nível especial de proficiência ou maestria, segundo Senge (1990), com as seguintes características: a) têm um sentido especial de vida, b) vêem o momento como um aliado, c) trabalham com as forças de mudança, d) são profundamente inquisitivas, e) sentem-se ligadas ao próximo e à vida em si, f) não abrem mão da individualidade, g) são profundamente autoconfiantes, h) sentem-se parte de um processo criativo maior, i) vivem num modo contínuo de aprendizagem.

Vê-se, portanto, que o ser humano multidimensional, inacabado e livre é capaz de criar organizações vivas, caórdicas e em aprendizagem. Por meio de uma liderança espiritual, servidora e consciente, não somente inspira os outros à criação do novo, à mudança, como também se torna o gerador de mudança, começando por si próprio.

O caminho de busca por maestria intrapessoal, neste estudo, envolve todas essas imagens. Cabe salientar que, no espaço de prática da maestria intrapessoal, as imagens mais visíveis são: liderança consciente e organização em aprendizagem⁹ (figura 3).

⁹ Em função disso, na continuidade deste trabalho, "liderança", quando denominada de forma genérica pela pesquisadora, significará uma liderança consciente, baseada na abordagem espiritual e servidora. Do mesmo modo, "organização" significará uma organização em aprendizagem, fundamentada na abordagem de organização viva e caórdica.

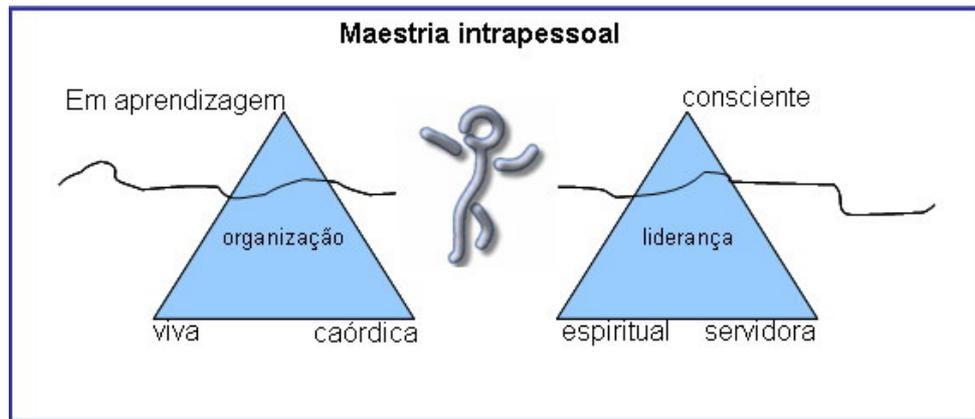


Figura 3: Espaço de prática da maestria intrapessoal

Pode-se dizer que, na prática da maestria intrapessoal, a organização em aprendizagem e a liderança consciente aparecem como pontas de *icebergs*. Tendo como base as imagens “viva” e “caórdica”, a organização em aprendizagem potencializa essa prática e por ela é potencializada. Já a liderança, que tem por fundamento as abordagens “espiritual” e “servidora”, manifesta-se nessa prática de maestria como liderança consciente.

Isto porque, o líder que busca desenvolver sua maestria intrapessoal, investe diariamente no aumento de consciência de si mesmo, do outro e de tudo que está à volta. Investe também em aprendizagem contínua que começa no âmbito pessoal e se dissemina no espaço organizacional.

No próximo capítulo dá-se continuidade a esse tema, apresentando o referencial teórico sobre maestria intrapessoal.

CAPÍTULO 3 – MAESTRIA INTRAPESSOAL

Se um número suficiente de pessoas passar por um processo de profunda transformação interna, talvez seja possível alcançar um nível de evolução de consciência no qual possamos merecer o nome suntuoso que demos à nossa espécie: homo sapiens.

Stanislav Grof

Um grupo de líderes, conta Wheatley (2007), refletindo sobre suas vidas, observou que quando conduzira suas organizações para novos caminhos, a mudança mais importante foi a pessoal. Nada teria mudado em suas organizações se eles não tivessem mudado, primeiramente, a si próprios.

Este capítulo dá continuidade à fundamentação teórica. Discorre sobre maestria pessoal e demais disciplinas de aprendizagem; amplia a reflexão sobre a maestria pessoal, apresentando maestria intrapessoal e, por fim; relaciona a prática da maestria intrapessoal com a jornada do herói rumo ao autodesenvolvimento.

3.1 MAESTRIA PESSOAL: UMA DISCIPLINA DENTRE OUTRAS

Organizações em aprendizagem são espaços distintos das tradicionais e autoritárias “organizações de controle”. Nelas, as pessoas são convidadas a assumir seu próprio destino e a construir, efetivamente, seu espaço de trabalho. E isso é um desafio que, de acordo com Senge (1990), exige das pessoas o domínio de cinco disciplinas, enquanto práticas diárias: 1) pensamento sistêmico, 2) visão compartilhada, 3) aprendizado em equipe, 4) modelos mentais e 5) maestria pessoal.

Como as cinco disciplinas são programas perpétuos de estudo e prática que devem ser vivenciados em conjunto, optou-se por apresentar a maestria pessoal (disciplina diretamente relacionada à maestria intrapessoal, foco deste trabalho), entre as demais disciplinas propostas por Senge (1990).

O **pensamento sistêmico** é uma disciplina para ver o conjunto, um antídoto para a sensação de impotência que as pessoas sentem diante da constatação da interdependência, diz Senge (1990). A complexidade impera e o ser humano não consegue absorver e administrar as inter-relações porque é comum uma visão fragmentada de mundo. O pensamento sistêmico possibilita

um entendimento melhor das inter-relações que moldam o comportamento dos sistemas.

Para Wheatley (2007), as pessoas estão interligadas à vida em geral. Todas as tradições espirituais, assim como a nova ciência, citam a unidade. Os líderes, que agem embasados nessa verdade, praticam o pensamento sistêmico. Para garantir a segurança e o futuro transpõem os limites da fragmentação e participam, de maneira inteligente, desse mundo complexo de interligações. Perguntam-se, inclusive, como suas ações afetarão as gerações futuras.

O exercício da **visão compartilhada** auxilia as pessoas a construir uma visão de futuro para a organização. Segundo Covey (2005), é descobrir caminhos com outras pessoas, é a determinação conjunta do trajeto a seguir.

Kouzes e Posner (2007) argumentam que visão compartilhada não é a visão do líder compartilhada com os demais. Os verdadeiros líderes entendem que sua tarefa é inspirar uma visão compartilhada, não vender a sua visão. Esse processo não é um monólogo, é um diálogo, envolve outros na construção do futuro. Nesse sentido, o líder precisa conhecer seus colaboradores, comunicar-se com eles numa relação de intimidade, familiaridade e empatia, sentir o que querem e do que precisam; o que requer do líder, consciência e atenção.

O **aprendizado em equipe** é vital para transformar habilidades de conversação e de raciocínio coletivo em ganhos para a organização como um todo. Utilizando-se da prática do diálogo e da reflexão, pontua Senge (1990), membros da equipe aprendem e se transformam continuamente. A essência do aprendizado em equipe está na obtenção de seu alinhamento, que é funcionar como um todo, mantendo diferenças e/ou as transformando em entendimentos coletivos mais ricos.

Nesse processo, cabe ao líder da equipe o papel de facilitador. Propiciando um diálogo marcado pela atenção, pelo ouvir e refletir sobre a sua fala e a fala do outro, o líder facilita um terreno fértil, onde cada indivíduo é convidado a se tornar aquilo que é, mesmo participando de um todo maior.

Modelos mentais são, de acordo com Senge *et al* (1997), imagens,

pressupostos e histórias que as pessoas trazem em suas mentes, acerca delas mesmas, das outras pessoas, das instituições e de todos os aspectos da vida. Em outras palavras, são simplificações da realidade. Normalmente tácitas, existem abaixo do nível de consciência, o que dificulta a sua observação e o seu exame.

É comum, dentro da organização, a morte de muitas idéias inovadoras por serem conflitantes com a maneira de pensar de seus membros. É preciso falar sobre elas com o mínimo de espírito defensivo para entender o impacto sobre a vida das pessoas e para criar novos modelos mentais que sirvam melhor ao momento. Nesse exercício, afirmam Senge *et al.* (1997), duas habilidades são importantes: 1) reflexão (desacelerar processos de pensamento para ficar mais consciente de como se formam os modelos mentais) e 2) inquirição (manter conversações onde, abertamente, se compartilham visões e se desenvolve conhecimento acerca dos pressupostos uns dos outros). Como facilitador dos processos de aprendizado em grupo, cabe ao líder proporcionar espaço para a prática da reflexão e inquirição.

A noção de **maestria pessoal** está profundamente relacionado à auto-organização e autogovernança. Hock (2001, p.120) pontua que “pessoas privadas de auto-organização e de autogovernança são inerentemente ingovernáveis” e complementa que a primeira responsabilidade de quem pretende administrar é administrar a si mesmo. Para o autor, a administração de si mesmo, por envolver integridade, ética, conhecimento, sabedoria, temperamento, palavras e atos, merece mais tempo das pessoas e o melhor de suas capacidades.

O verdadeiro auto-respeito vem do autodomínio, acredita Covey (1994). Para ele, qualquer relação começa a ser construída no interior do ser, por isso propõe uma abordagem de maestria focada no movimento de dentro para fora. E complementa que as vitórias particulares precedem as públicas, que fazer e manter promessas para si mesmo precede fazer e manter promessas para os outros. De dentro para fora, é um processo contínuo de renovação, que envolve educar e obedecer a consciência.

A busca da maestria pessoal, enquanto busca do domínio de si mesmo, constitui um impulso fundamental nos seres humanos, geralmente

negligenciado. Mas, de acordo com Seagal e Horne (1998), essa negligência está centrada na dificuldade da prática do ouvir, observar, respeitar, apreciar, ser aberto, perguntar, compreender, não julgar, ser autêntico, colaborar, cuidar e perdoar.

Principalmente no ocidente, lembram Zohar e Marshall (2002), vive-se uma cultura espiritualmente embotada, que não encoraja o ser humano a refletir sobre si mesmo, sua vida interior e seus motivos. Os autores enfatizam que a autoconsciência exige das pessoas comprometimento com algumas práticas diárias como meditar, ler um poema, escutar com toda a atenção uma peça musical, notar realmente alguma cena ou algum fato do dia e repassá-los mais tarde, procurando sutilezas. O aparente tempo “vazio”, o silêncio e a atenção, que exercícios como esses desencadeiam, são fundamentais para o desenvolvimento da maestria pessoal.

Leloup (2002), em seu livro “A arte da atenção”, lembra que os antigos terapeutas e os padres do deserto convidavam as pessoas não tanto ao conhecimento de si (*gnosthei séauton*), mas à atenção a si (*prosèchè séautoi*). O autor ressalta que a atenção é um remédio, um momento único onde a inteligência e o coração podem estar juntos.

O que não se pode esquecer é que, como remédio, vem acompanhado de certos desconfortos durante a administração. Prestar atenção a si mesmo traz o desconforto de, principalmente, ter de se rever. Esse processo, quando efetivo, acessa conteúdos do inconsciente nem sempre fáceis de trazer à luz, incorporar e transcender.

O que distingue as pessoas com alto grau de maestria pessoal, destaca Senge (1990), é que elas desenvolveram uma capacidade maior de comunicação entre o consciente e o inconsciente.

Zohar e Marshall (2002) ressaltam que uma parte importante da autoconsciência implica saber onde ficam as fronteiras da zona de conforto das pessoas. Onde fica esse lugar, na borda dos relacionamentos, das atividades pessoais ou do trabalho, onde as pessoas têm de fazer um esforço extra, onde são desafiadas? Para os autores, essa borda é o ponto de crescimento, o lugar de onde se deve partir e do qual as pessoas podem se transformar.

Além de desenvolver a autoconsciência, O'Brien (1996) propõe o uso da imaginação, a postura de estruturar e reestruturar eventos e o hábito de integrar novas perspectivas. Para ele:

- Atletas corredores, usando a **imaginação**, de olhos fechados antes da corrida “correm o percurso em sua mente”, melhorando a *performance*. Similarmente, praticantes da maestria pessoal, a cada dia, tiram tempo para imaginar em detalhes o que querem fazer;
- Em todo o tempo acontece alguma coisa importante, cobrando posicionamentos das pessoas. Não são eventos que interessam, mas a postura que se tem diante deles. Praticantes da maestria pessoal, **estruturam e reestruturam eventos** de forma criativa, assinalando todas as possibilidades, inclusive a de outras pessoas, optando pela mais útil para o momento;
- A visão de mundo das pessoas é principalmente delimitada pelas suas próprias experiências de vida. Aprender a **integrar novas perspectivas**, incorporando as experiências úteis de outros, amplia os sentidos. Praticantes de maestria pessoal aceitam como um dote de percepção o que está sendo oferecido pelos outros.

Essas práticas, propostas por O'Brien (1996), exigem do aprendiz à maestria pessoal, um cuidado a mais: saber lidar com a tensão emocional que a tensão criativa pode gerar. O que o aprendiz define como objetivo a alcançar (o que imagina, o que busca incorporar) costuma estar em desacordo com a realidade atual — esta é a tensão criativa, princípio central da maestria pessoal. No entanto, esse movimento pode gerar ansiedade, medo, tristeza, desânimo, preocupação — tensão emocional.

Para lidar com essa questão, Senge (1990) sinaliza duas possibilidades de solução: 1) levar a realidade atual em direção ao objetivo, suportando a “demora” que essa opção desencadeia, 2) trazer o objetivo para a realidade atual, suportando a frustração do rebaixamento do sonho. Mas, alerta: ambas cobram do aprendiz à maestria pessoal uma postura de dominar a tensão criativa por meio da compreensão do que está acontecendo e da permissão para que aconteça. Robert Fritz, citado por Senge (1990, p.148), enfatiza: “O indivíduo realmente criativo sabe que toda criação provém do trabalho com restrições. Sem restrições não há criação”.

A motivação para a **criatividade** está intimamente ligada ao processo de maestria pessoal, pois nela reside a tendência do ser humano para se realizar. Pessoas com alto nível de maestria pessoal vivem num modo contínuo de

aprendizagem: nelas, encontram-se condições internas para a criatividade construtiva que, segundo Rogers (2001), são: 1) uma abertura à experiência (perda da rigidez, maior permeabilidade nos conceitos, nas opiniões e percepções, maior tolerância à ambigüidade — quando essa existir — maior capacidade para lidar com informações contraditórias sem se fechar à experiência), 2) um centro interior de avaliação (sem descartar a necessidade de tomar consciência dos juízos dos outros, manter como fonte primordial da avaliação de juízo e valor dentro de si mesmo), 3) uma capacidade para lidar com elementos e conceitos (brincar com idéias, cores, formas, relações, driblando o ridículo, o improvável, o absurdo e criando o novo).

Na prática da maestria pessoal, os líderes aprendem a expandir suas capacidades pessoais e a criar os resultados que mais desejam. Sem aprendizagem individual não há aprendizagem organizacional e, para isto, é preciso um movimento interno do indivíduo, procurando fazer de cada momento um aliado, sendo profundamente inquisitivo, sentindo-se parte de algo maior. A prática da maestria pessoal torna o líder um eterno aprendiz.

Em síntese, a disciplina de maestria pessoal, embora tenha uma forte indicação para o olhar para si mesmo, está também focada na forma como as pessoas se relacionam com o mundo. O que se propõe a seguir é ampliar a reflexão, incorporando o olhar sobre como as pessoas se relacionam consigo mesmas. Olhar para si mesmo possibilita praticar a maestria intrapessoal e, como decorrência, a maestria no mundo.

3.2 MAESTRIA INTRAPESSOAL: AMPLIANDO A REFLEXÃO SOBRE MAESTRIA PESSOAL

Desenvolver uma organização que atue como comunidade humana consciente exige condições profundas de intervenção que ultrapassam as técnicas usadas: exige o indivíduo “trabalhado” em nível interno. As pessoas que buscam a maestria intrapessoal percebem que o que está fora e o que está dentro se refletem, assim, vê-se “qualidade” em uma organização somente quando esta é fruto de “qualidades” individuais.

No livro *Presence: human purpose and the field of the future*¹⁰, Senge et al. (2004) observam que, no Confucionismo¹¹, a formação da liderança é baseada na idéia de que um líder deve ser um ser humano verdadeiro; deve reconhecer o significado da vida e compreender, primeiramente, a si próprio.

Sócrates dizia que a vida não examinada não vale a pena ser vivida. Acreditava que o sucesso e a excelência só poderiam vir de uma realidade mais interior, por isso propunha o autoconhecimento quando reafirmava a máxima délfica¹²: “Conhece-te a ti mesmo” (TARNAS, 2000).

É um exercício da consciência. Estar conectado ao eu profundo e à sabedoria que ele possui traz autodomínio e liberdade. O acesso a essa bússola interna leva a conduta humana a um tipo especial de liberdade — a liberdade interior. Para Sócrates, citado por Jaeger (2001), o indivíduo livre representa a antítese daquele que vive escravo de seus próprios apetites, prisioneiro de leis externas. A liberdade interior deve ser marcada pela obediência à verdade que habita o interior do ser.

A postura de profunda honestidade e de profunda consciência de si mesmo, segundo Zohar e Marshall (2002), exige abertura para a experiência e capacidade de ver com novos olhos a vida e os outros. Exige o abandono do espaço seguro, que se conhece, a exploração e o aprendizado constantes do que não se sabe, além de viver as perguntas, não as respostas.

Porém, na relação com o mundo, as pessoas não vivem nem as respostas nem as perguntas, alternam jeitos de pensar, sentir e agir. Essa alternância, segundo Fritz, citado por Roberts (1997), é marcada por três tipos básicos de orientação: reativa, criativa e interdependente. Em determinadas situações, as pessoas vêem o mundo como um lugar separado delas, cheio de forças que agem sobre elas. Em momentos assim, sob uma orientação reativa, desencadeiam mais reatividade, podendo fomentar medo, hostilidade e apatia. Em outras situações, as pessoas, apesar de perceberem o mundo separado

¹⁰ Esse livro tem um formato marcado por diálogos entre os autores. Também nele, Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworski e Betty Sue Flowers compartilham suas teorias e suas histórias.

¹¹ Doutrina ética e política de Confúcio, filósofo chinês (551-479 a.C.) que, por mais de dois mil anos, constituiu o sistema filosófico dominante na China (FERREIRA, 1999).

¹² Delfos era o local sagrado onde Apolo, deus da luz e das profecias, era consultado por meio de sua grande sacerdotisa Pitonisa, nome que quer dizer “aquela que vence a escuridão”.

delas, não se sentem limitadas por ele. Sob uma orientação criativa, vivem de forma ética e responsável, indagando sobre o que podem fazer para melhorar o que está posto. No entanto, existe algo de insatisfatório nessas duas orientações, o pressuposto da fragmentação que prega que os seres humanos são separados do mundo. Uma orientação interdependente proporciona aos praticantes uma sensação própria e visceral de que são parte de um todo maior, ao mesmo tempo em que reconhecem sua integridade como pessoas nesse todo.

É importante observar que não se vive uma única orientação. Dependendo do espaço e do momento, orientações mudam, afetando o desenvolvimento da maestria pessoal e, por conseguinte, a capacidade de participação das pessoas no trabalho em organizações em aprendizagem.

Segundo Roberts (1997), é nesse particular que reside a necessidade da ampliação da noção de maestria pessoal para maestria intrapessoal. A disciplina da maestria intrapessoal abraça a orientação interdependente, pois promove nas pessoas o reconhecimento de que suas ações são coerentes com o fluxo do sistema maior, desenvolve um senso maior de responsabilidade e incrementa a ação colaborativa, tornando centrais os relacionamentos no trabalho. Para a autora, se as pessoas pudessem ver a si mesmas, poderiam mudar de modo mais deliberado de uma orientação para outra, promovendo autoconsciência e melhoria nos resultados que buscam.

A melhoria nos resultados envolve, muitas vezes, processos complexos e difíceis de mudança que necessitam, para serem sustentáveis, o entendimento da profundidade de compromisso que impulsionam. Como o modelo de tomada de decisão dá pouca atenção ao estado interior do tomador de decisão, é comum a visualização de mudanças superficiais e não sustentáveis. E mais, em processos assim, o futuro pode ser bem diferente do passado. Isso requer uma maneira diferente de pensar, sentir e agir.

Joseph Jaworski, em Senge *et al.* (2004), registra que, por diversos anos, tem investido em diferentes processos que atualizam e detectam novas realidades antes de elas aparecerem. Ao mesmo tempo, Otto Scharmer, em Senge *et al.* (2004), apresenta uma teoria para distinguir diferentes níveis de percepção e ação, utilizando a imagem de um “U”. Sob uma orientação

interdependente, a teoria do “U” reforça que o que realmente interessa é agir dentro do mundo e não sobre o mundo.

Conforme Senge *et al.* (2004, p.88), os três movimentos básicos empreendidos no U (sentindo, presenciando e realizando) são extensões do que acontece em todos os processos de aprendizado (figura 4).



Figura 4 – Movimento “U”
Fonte: Senge *et al.* (2004, p.88)

Em **Sentindo** a proposta é: “observe, observe, observe — torne-se um com o mundo”. A teoria do “U” sugere um estado de co-criação do indivíduo com o coletivo, do coletivo com o mundo. O individual e o mundo são interconectados.

O movimento **Presenciando** necessita de posturas como: “recue e reflita — permita que o saber interior venha à superfície”. O fundo do “U” é presença. Quando se está presente, o interior se move, deixando aflorar possibilidades reais de conexão com o todo. Essa percepção da presença não é uma abstração, mas o entendimento da experiência. No fundo do “U” a pessoa descobre quem realmente é. Este é o conhecimento interior.

Realizando sinaliza: “aja prontamente com um fluxo natural”. Mover para cima do “U” envolve trazer, de uma fonte mais profunda, alguma coisa nova para a realidade.

Como aponta Otto Scharmer, em Senge *et al.* (2004), do movimento “U” afloram sete capacidades principais (figura 5): suspender, redirecionar, deixar ir, deixar vir, cristalizar, prototipar e incorporar o novo. Cada capacidade habilita a próxima, por isso apenas quando as sete capacidades estão envolvidas, o

movimento por meio do processo inteiro é possível.

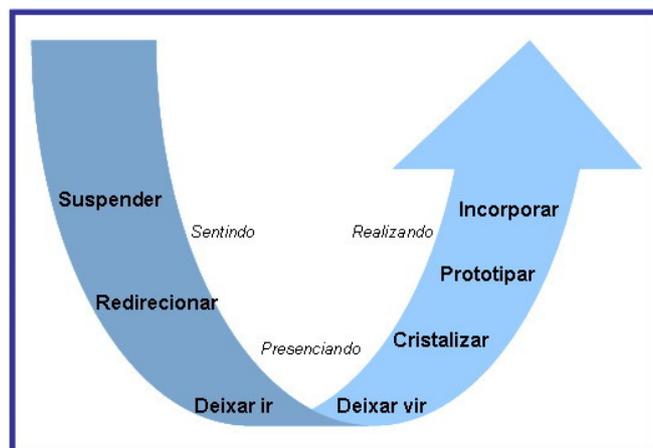


Figura 5 – Sete capacidades do movimento “U”
 Fonte: Senge *et al.*, 2004, p.219

Quando a pessoa “suspende” sua visão e “redireciona” sua atenção, a percepção começa a aflorar a partir do processo vivo do todo. Suspende, em essência, significa perceber os pensamentos e modelos mentais como processos da própria mente. As capacidades “deixar ir” e “deixar vir” pressupõem não ignorar e nem valorizar em demasia pensamentos e modelos mentais, apenas se tornar consciente deles para melhores escolhas; permitir que todas as coisas sejam o que são, sem julgamento, sem o porquê. Na capacidade “cristalizar” a pessoa tem a visão do que está emergindo e, com maior clareza, pode passar a experimentar, “prototipar”, agindo com os microcosmos vivos. Depois do vivido e aprovado no espaço de experimentação, a pessoa passa a “incorporar” o novo no seu dia-a-dia.

O movimento “U” pede um estado especial de atenção, expresso, em parte, no que Senge *et al.* (2004) chama de “silenciar a mente”. Esse estado pode ser percebido mais claramente nos movimentos que envolvem a prática da meditação. Leloup (2002) acredita que uma pessoa atenta já é uma pessoa em oração, em meditação.

O autor relata que aprendeu a meditar com o padre Séraphin, no monte Atos. Dizia o padre que, para meditar, era preciso seguir quatro mestres espirituais: a montanha, a papoula, o oceano e a rolinha. É preciso sentar-se como uma **montanha** – ter a eternidade atrás de si e à sua frente, encontrar uma posição de rocha marcada pela paciência, equilíbrio e tranquilidade de

milhares de anos —, ser **papoula** e crescer com o caule voltado para o sol — orientar o corpo, o coração e a inteligência para a luz —, meditar como um **oceano** — respirar com consciência, na vigiância, sem letargia —, e meditar como uma **rolinha**, incorporando uma dimensão sonora por meio da invocação — uma invocação curta tem a função de concentrar a mente dispersa e, pouco a pouco, apaziguá-la com a intenção de conduzir o praticante a certa qualidade de silêncio.

Os movimentos que envolvem a meditação e a teoria “U” não são apenas técnicas, são artes que levam a um retorno ao sagrado. Em ambos, busca-se viver com o coração, uma intimidade com o Uno, com o Ser (ordem implicada, sugerida por Bohn, 2001). E isso não significa abandonar o mundo (a economia, os negócios, o mercado, as empresas, a distribuição de riqueza, a melhoria da qualidade de vida), significa participar do mundo com plenitude e consciência. Ter maestria intrapessoal é ser capaz de estar no mundo sem ser do mundo, é manter um nível de consciência tal que os assuntos cotidianos são percebidos como parte da dança universal, são manifestações da fonte.

Na tentativa de sumariar o conhecimento do “U”, como teoria da Presença, Senge *et al.* (2004) definem-no como uma profunda abertura do coração levando à ação. Acrescentam que essa é a mais longa estrada a ser percorrida pelo ser humano: a jornada sagrada da cabeça para o coração.

Shelton (2003) enfatiza que o coração é uma fonte básica de poder para o sistema mente-corpo. Afirma que o mais forte dos sinais eletromagnéticos do corpo humano é gerado pelo coração. Sua intensidade é de 40 a 60 vezes maior do que a do cérebro, o que sugere que o coração possa ser o oscilador-mestre do corpo humano. Para ela, a habilidade sentir, ao promover concentração com o coração e não com a mente, proporciona a capacidade de escolher conscientemente sentimentos que mantenham a vitalidade para a ação positiva no mundo.

Buscando conhecer a totalidade do ser, Seagal e Horne (1998) em seu livro *Human Dynamics*, relatam uma descoberta: a dinâmica da personalidade de qualquer indivíduo está codificada em sua voz. Pesquisas iniciadas por Seagal identificaram na voz humana três frequências (alta, média e baixa) que operam juntas. Essas frequências foram relacionadas ao funcionamento

mental, emocional e físico das pessoas pesquisadas. Segundo os autores, a alta frequência expressa a função mental; a frequência média, a função emocional e a frequência baixa, a função física. Além disso, descobriu-se que esses três princípios se combinam de maneira específica nas pessoas, formando distintos estilos de funcionamento, diferentes “maneiras de ser”, que Seagal e Horne (1998) chamam de “Dinâmicas de personalidade”¹³

Essas dinâmicas são encontradas na visão espiritual oferecida pelo cientista e pensador Rudolf Steiner (1861-1925), criador da Antroposofia. Para Steiner (1996), três forças fundamentais se distinguem na vida anímica: representação mental (pensar), sentimento (sentir) e vontade (agir ou querer). O autor acredita que sentimento e vontade, como solo materno, fazem surgir, interiormente representações mentais verdadeiras, se o solo for normal, sadio; erros e ilusões, se o solo for anormal, doentio.

Com base no conhecimento da Antroposofia¹⁴, Moggi e Burkhard (2005) apresentam o pensar, o sentir e o agir como energias básicas do processo de mudança. Para eles, a essência das mudanças organizacionais tem sua origem no “eu”, na individualidade do ser humano (figura 6).

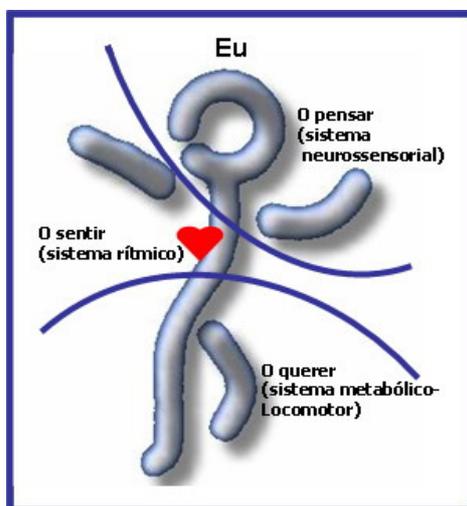


Figura 6: Energias do pensar, sentir, agir
Fonte: Elaborado com base em Moggi e Burkhard, 2005, p.41

¹³ Seagal e Horne (1998) referem-se ao **pensar, sentir e agir** utilizando expressões como: princípios, dinâmicas da personalidade, estilos de funcionamento, maneiras de ser. Steiner (1996) as denomina de forças fundamentais. Moggi e Burkhard (2005) reportam-se a elas como energias básicas do processo de mudança. A pesquisadora mantém a integridade das denominações dos autores citados, mas, em suas colocações, opta por tratá-las como forças fundamentais.

¹⁴ Doutrina espiritual e mística que teve sua origem na teosofia e que se baseia, principalmente, nos ensinamentos de Rudolf Steiner (1861-1925), filósofo austríaco.(FERREIRA, 1999)

A energia do pensar, segundo Moggi e Burkhard (2005), está localizada no sistema neurossensorial, na calota craniana, sede do cérebro e da consciência. O pensar está localizado nessa parte mais fria do corpo humano, o cérebro — um espaço rugoso, imóvel que flutua num líquido que amortece os movimentos para manter inalterada a sua função. O pensar se identifica com o que não é material, por exemplo: dos alimentos capta-se o gosto; do ar, o som; da montanha, a imagem (cor, forma, luminosidade). Na prática, o cérebro desmaterializa as coisas físicas, ficando apenas com sua essência, imagens do real. Seagal e Horne (1998) entendem que o princípio mental se expressa nas pessoas por meio do pensamento lógico, da objetividade, da visão do todo, do estabelecimento de valores e princípios.

Para Moggi e Burkhard (2005), a energia do agir (ou querer) está localizada no sistema metabólico-locomotor, onde se encontram enormes forças de transformação, de criação — enquanto o pensar capta o ambiente externo e o internaliza, desmaterializando-o, pode-se dizer que as forças do agir materializam as imagens mentais no ambiente externo. O princípio físico, segundo Seagal e Horne (1998), é a parte pragmática das pessoas, exteriorizada no fazer, realizar e materializar.

A energia do sentir localiza-se, conforme Moggi e Burkhard (2005), no sistema rítmico do ser humano (pulmões, coração e sistema circulatório). O sentir (coração) estabelece a ponte entre o pensar (a cabeça) e o agir (os membros). Essa energia do ser humano o coloca em contato com o mundo — quando inspira, absorve o mundo e quando expira, coloca-se no mundo. Para Seagal e Horne (1998), o princípio emocional é o princípio do relacionamento e da conexão. É aquela parte do ser humano que conhece e valoriza o mundo dos sentimentos em si próprio e nos outros; necessita e oferece comunicação e sabe como colaborar e organizar; acessa a vida interior e conecta as coisas de novas maneiras.

O sentir, por ser afeito à sensibilidade, precisa ser vivificado. A grande falha dos processos de mudança é não dar ao sentir (emoção) a mesma ênfase dada ao pensar (discurso) e ao agir (ação).

De maneira geral, pontuam Seagal e Horne (1998), os três princípios (mental, físico e emocional) são desenvolvidos e integrados. Para eles, as

peças que funcionam bem são capazes de pensar com clareza, se relacionar com empatia e expressar pensamentos e sentimentos em ações práticas (figura 7).



Figura 7: Princípios mental, físico e emocional em equilíbrio
Fonte: Seagal e Horne, 1998, p.33

Entretanto, complementam os autores, quando um (ou mais) dos princípios não é(são) desenvolvido(s) ou integrado(s), tem-se como resultado um desequilíbrio funcional, uma falta de inteireza e uma relativa ineficácia em certas áreas da vida da pessoa (figura 8).

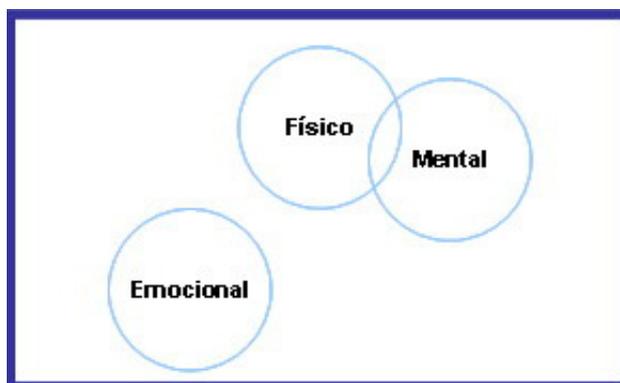


Figura 8: Princípios mental, físico e emocional em desequilíbrio
Fonte: Seagal e Horne, 1998, p.33

Essas forças fundamentais atuam de maneira forte nos processos organizacionais de mudança e precisam ser reconhecidas. Pode-se visualizá-las assim: há pessoas mais ligadas à esfera do pensar, argumentam de forma brilhante, têm excelentes idéias, mas podem ter dificuldades para agir; outras, mais voltadas para o agir, podem não pensar muito, atropelar os fatos, não se importando com as conseqüências éticas e morais de suas ações, e há aquelas que, quando são puro sentir, podem ser avaliadas como imaturas, sonhadoras, superficiais, ingênuas ou explosivas e temperamentais.

Moggi e Burkhard (2005) ressaltam que são essas energias que permeiam os processos de mudanças individuais e coletivas. Afirmam que os processos de mudança que têm dado resultados são os que, de forma consciente, conseguem equilibrar o pensar, o sentir e o agir.

Líderes com sensibilidade para absorver e aplicar as forças fundamentais do pensar, sentir e agir tornam-se mestres em apoiar os outros na tarefa de encontrar, em si mesmos e dentro das organizações, os recursos e as condições necessários às mudanças.

Weil (2003) ressalta que o desafio está em transformar seres humanos “estagnantes” em seres humanos “mutantes”. Para ele, o mutante se distingue do “estagnante” pelo grau de consciência que possui de si mesmo e do mundo em que vive e por valores ligados ao amor, à compaixão, à criatividade, à beleza, à alegria, à fome de saber, à intuição, ao conhecimento da verdade, à pureza da alma, à elevação espiritual e ao sagrado.

Em síntese, a maestria intrapessoal configura-se como uma missão inalienável da individualidade, uma jornada profundamente pessoal, marcada pelo esforçar-se a cada dia para agir como ser humano integral. Segundo Kofman (2004, p.74), é a jornada do herói marcada por movimentos de “baixar ao inferno para alcançar o céu”, ao mesmo tempo em que provoca enfrentamento com aspectos reprimidos, inconscientes e não integrados, promove a restituição de uma ordem mais evoluída, inclusiva e sólida do que a anterior.

Aquele que faz a jornada do herói adentra as terras da maestria intrapessoal, encontra o conhecimento de si mesmo, muda o olhar sobre si mesmo, sobre os outros e sobre o seu mundo e retorna transformado.

3.3 MAESTRIA INTRAPESSOAL: JORNADA DO HERÓI

Este estudo associa a jornada do herói¹⁵ à jornada do líder rumo ao autodesenvolvimento. Parte-se do pressuposto de que a jornada do herói

¹⁵ Utiliza-se aqui a imagem do herói arcaico difundido na Paidéia — base da educação do jovem grego até o século V a.C. O termo “arcaico” é utilizado para denominar um período da história grega (SALIS, 2002).

assemelha-se àquela jornada que o líder empreende quando busca maestria intrapessoal. Nesse sentido, não pode ser entendida como uma jornada guerreira, mas sim, uma jornada de libertação do ser. Nela, espera-se que o líder, como o herói, liberte-se da escuridão do não-conhecimento de si e busque a luz, perseguindo a máxima délfica “Conhece-te a ti mesmo”.

É a jornada rumo à individuação e à vida criativa que os filhos do divino empreendem. Filhos do divino são os heróis e os seres humanos. Por exemplo, o herói Hércules é filho da divindade Zeus com a mortal Alcmena, e seguindo a tradição cristã os seres humanos são filhos da divindade Deus com pais humanos.

Como filhos do divino, os seres humanos vivem **a condição de imanência e transcendência**, mesmo quando não têm consciência disso. Na educação do futuro, pontua Morin (2001), o ensino da condição humana é primordial, pois nela encontra-se, a um só tempo, o destino cósmico e terrestre do humano, seu projeto de vir-a-ser.

Esse destino é descrito também por Boff (1977) em *A Águia e a Galinha*: uma metáfora da condição humana. O autor apresenta o ser humano como uma unidade complexa corpo-alma. O corpo traz a dimensão do enraizamento, do limitado, da imanência (símbolo da galinha) e a alma evoca a dimensão da abertura, do ilimitado, da transcendência (símbolo da águia).

Em Campbell e Boa (2004), Campbell relaciona imanência e transcendência com as imagens da lua e do sol. Para ele, a lua está associada ao princípio da imanência, da vida envolvida no campo do tempo — ela nasce, morre e ressuscita e, nesse processo, passa por luz e sombra. O sol, por outro lado, não tem sombra em si. Quando é eclipsado, algo causou o eclipse, não é o próprio sol que se ocultou. Por estar sempre radiante e livre das vicissitudes do tempo, o sol simboliza o poder da vida na consciência, a transcendência.

O herói vive a imanência e a transcendência, vive o movimento da lua e do sol (figura 9). Campbell (1990) diz que a vida do herói é marcada por proezas físicas (quando pratica atos de coragem) e proezas espirituais (quando lida com um nível superior da vida humana).

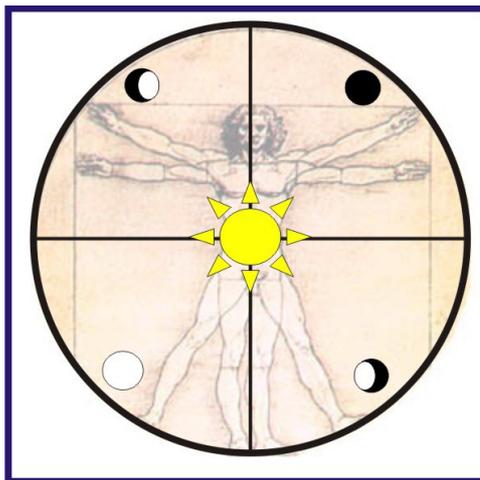


Figura 9: Condição do herói de imanência e transcendência

A jornada do herói Hércules (Héracles, em grego) é marcada por esse movimento. Hércules é um exemplo de “humanidade” e “imortalidade”; com suas fraquezas e forças, seus defeitos e suas qualidades, lutava para evoluir, para transcender.

Embora fosse humano, sua missão era viver o sagrado. De acordo com Salis (2002), Hércules, ao nascer, chamava-se Alcides (aquele feito para cultivar a força das idéias). Mais tarde, recebeu do oráculo de Delfos, por ordem de Apolo (deidade da transcendência), o nome de Hércules (aquele que está destinado ao sagrado, a cumpri-lo).

O líder também tem essa missão, quando busca por maestria intrapessoal. Como indivíduo que inspira e promove mudanças, que transforma realidades, tem a missão de promover em si mesmo, e de inspirar aos outros membros da organização, a consciência de um destino maior a cumprir. Um destino marcado pelo desdobramento da “ordem implicada” em um mundo manifesto, a “ordem explicada”, como indicado em Bohm (2001) e ilustrado na figura 2, página 25.

Pode-se dizer que o líder e os membros da organização cumprem o seu destino de imanência e transcendência quando trabalham no triângulo (domínio da ação) e no círculo (domínio do aprendizado profundo), inspirados por uma fonte geradora, um centro espiritual (figura 10).

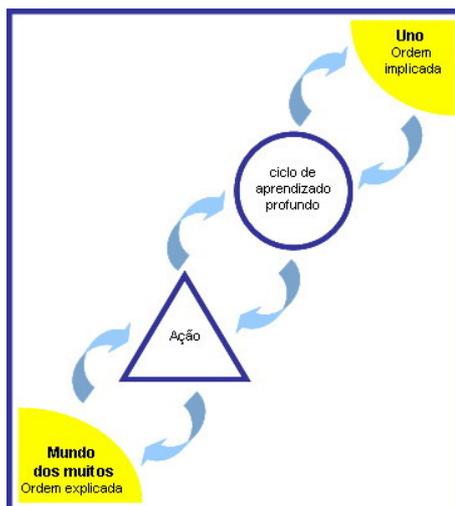


Figura 10: Movimentos de descensão e ascensão

Kofman (2004), em seu livro *Metamanagement*, disponibiliza um manual de instruções para o desenvolvimento da consciência coletiva, integrando, no âmbito da administração, os movimentos de descensão (mundo imanente) e ascensão (mundo transcendente) da condição humana, também visualizado na Figura 10. Acredita ele que, com movimentos de descida do uno para o mundo dos muitos (descensão), se promove a compaixão. Com movimentos de retorno do mundo dos muitos para o uno (ascensão), promove-se a sabedoria. Sabedoria e compaixão são fundamentais para desenvolver o líder, com maestria intrapessoal, capaz de construir e desenvolver comunidades humanas conscientes.

Este estudo reconhece o líder como “senhor dos dois mundos”, denominação dada por Campbell (2003, p.231) ao herói moderno: um indivíduo que ousa atender ao chamado de desenvolvimento da maestria intrapessoal sem esperar nada de sua comunidade; ao contrário, ao viver sua provação rumo ao autodesenvolvimento, regressa da jornada compartilhando dádivas com os demais.

O mito heróico, segundo Henderson em Jung (2000), tem uma importância psicológica profunda. Sua atribuição essencial é desenvolver no indivíduo a consciência, o conhecimento de suas próprias forças e fraquezas para prepará-lo para a vida. A proposta para esse desenvolvimento é a passagem pelos **estágios da consciência do herói**, que podem ser observados nitidamente nas histórias dos índios norte-americanos

Winnebagos.¹⁶

- *Trickster*. Neste estágio rudimentar, primitivo, o herói é dominado por seus apetites, tem uma mentalidade de **criança**. O primeiro estágio pode ser representado por descuidadas e alegres brincadeiras de crianças;
- *Hare*. É o herói **adolescente**. Não alcançou a plenitude da estatura humana, no entanto, surge como o fundador da cultura – o transformador. Apresenta-se mais civilizado, corrigindo os impulsos infantis e instintos encontrados no estágio anterior;
- *Red Horne*. É o herói **adulto**. Aparece como uma pessoa ambígua que passa por difíceis provas, necessitando de poderes sobre-humanos. O herói desse estágio é um poderoso homem-deus – como Buda, exemplo citado pelo autor (HENDERSON em JUNG, 2000).
- *Twin. Twins*, os gêmeos, considerados filhos do sol, unidos originalmente no ventre materno, foram separados ao nascer; no entanto, são parte um do outro e é necessário, apesar de extremamente difícil, reuni-los. Eles representam os dois lados da natureza humana: o conciliador e o dinâmico (rebelde). Nesse estágio, o desafio é desenvolver a sabedoria do **ancião** para melhor lidar com essas duas energias que habitam o interior do herói.

Em Campbell e Cousineau (2003, p.239), Campbell reconhecia a importância de o herói construir sua jornada em etapas. Durante uma palestra que tratava dos estágios da vida, como haviam sido descritos por Dante, o autor se depara com uma postura inversa ao seu entendimento e relata sua decepção:

Uma moça me procurou para dizer “Veja, doutor Campbell, o senhor não entende. Hoje nós passamos diretamente da infância para a sabedoria” Eu respondi: “Que maravilha. Tudo o que vocês perderam foi a vida”.

Dessa forma, pode-se dizer que são quatro os estágios da vida e da consciência do herói: criança, adolescente, adulto e ancião. Franz em Jung (2000) diz que, como demonstrou Jung, a estrutura simbólica que parece referir-se ao processo de individuação tende a basear-se no motivo do algarismo quatro, isto porque as manifestações naturais e livres do centro psíquico caracterizam-se pela quaternidade.

Essa quaternidade verifica-se também na antiga fórmula “saber, querer, ousar, calar”, apresentada por Müller (1997), que a relacionou com as ações que o herói empreende para desenvolver a consciência, ao longo de sua

¹⁶ Histórias publicadas pelo Dr. Paul Radin, em 1948, sob o título de O ciclo heróico dos Winnebagos (HENDERSON em JUNG, 2000).

jornada. O quadro 11 traz uma síntese desse relacionamento.

Ações do herói	Estágio de Consciência do herói
Saber. Traz uma elevada disposição para aprender, uma abertura para o novo, como uma criança que tudo quer saber, que vive intensamente a busca dos porquês. É muito comum observar, nas crianças, um grau elevado de curiosidade.	Criança
Querer. Expressa a força destemida para seguir o próprio caminho com intencionalidade e vitalidade. Caracteriza-se como adolescente que tudo quer, que está ávido por experimentar o próprio caminho. Querer é seu impulso maior: quer namorar, quer viajar, quer ter mais liberdade.	Adolescente
Ousar. Empreende a coragem para o risco cauteloso, sem a qual não haveria a busca do desconhecido. Assim como o adulto que ousa, criando o novo, com maturidade. É a fase da ousadia de gerar filhos, livros, empreendimentos, organizações.	Adulto
Calar. Revela a disciplina emocional, a autodeterminação e a autonomia. Assim como o ancião, que já viveu todas as etapas anteriores e transcendeu a elas. Diante do vivido, o ancião cala (silencia), pois adquiriu sabedoria suficiente para respeitar a perfeição de tudo o que já existe e apoiar a evolução de tudo o que pode vir-a-ser.	Ancião

Quadro 11: Movimento quaternário do herói

Fonte: Elaborado com base em Müller (1997)

Similarmente, como proposto por Müller (1997), quando se refere à jornada do herói, pode-se dizer que a jornada do líder rumo à maestria intrapessoal passa por essa quaternidade (figura 12).

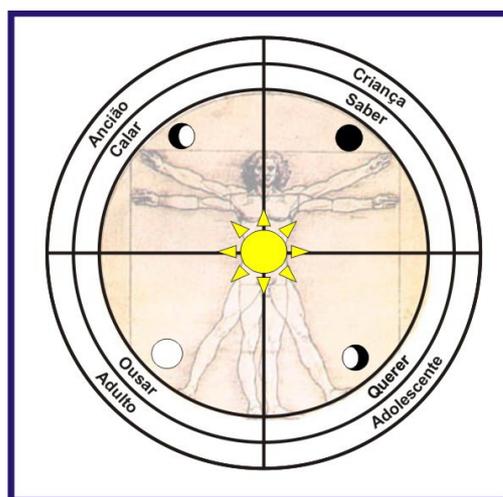


Figura 12 : Ações e estágios de consciência do herói

Buscou-se, em autores que escrevem sobre organização e liderança, a valorização dessas ações (saber, querer, ousar, calar) no desenvolvimento de líderes, conforme citações a seguir.

Kofman (2004) enfatiza que o saber útil é o “saber como” e não o “saber o quê”. Em um mundo onde impera a mudança, o mais útil não é saber algo, mas sim, saber como aprender algo. Para ele, as pessoas devem investir em aprender a aprender. Devem transformar-se em mestres do aprendizado, capazes de responder efetivamente a qualquer mudança.

Shelton (2003) afirma que a ação quântica exige, em primeira instância, intencionalidade clara, vontade e querer conscientes. A ação quântica, como capacidade para agir com preocupação pelo todo, exige de seus praticantes escolhas responsáveis e conscientes.

Hock (2001), ao finalizar seu livro sobre organizações caóricas, cita a importância de se empreenderem atos de iniciativa e criação nos espaços organizacionais. Afirma que o ato de ousar contém genialidade, poder e magia que desencadeiam uma torrente de acontecimentos impulsionadores de mudanças.

E em Senge *et al.* (2004), os autores indicam a meditação (o calar) como prática para tornar o líder verdadeiramente calmo, sereno e em paz, preparado para ver as organizações como processos vivos. Dizem que, para o indivíduo ser um grande líder, é preciso entrar nos espaços de meditação, de calma, de busca da consciência. Isso é importante porque os líderes que não alcançam esse estágio são obstruídos por todo o tipo de emoções (medo, ansiedade, raiva) que vão impedi-los de fazer julgamentos corretos. Segundo os autores, os espaços de meditação para liderança consistem em dois movimentos — caminhando para dentro (da consciência formal para um lugar de verdadeira calma) e caminhando para fora (da verdadeira calma para um nível mais formal, sem perder a consciência do profundo).

Pode-se dizer que quando o líder exercita o **caminhar para dentro** e o **caminhar para fora**, manifesta-se nele a imagem do “senhor dos dois mundos”. Pois se entende que tanto no movimento de **ascenso** quanto no **caminho para dentro** entra-se em contato com a transcendência (vida na consciência). Por conseguinte, no movimento de **descenso** e no **caminho para fora**, a imanência é vivenciada (vida no tempo-espaço).

Ao final, parafraseando Kofman (2004), percebe-se que para

implementar organizações (vivas, caórdicas e em aprendizagem), o líder precisa, primeiramente, se comportar de maneira a construí-las. Mas, para se comportar de tal maneira, deve, em primeiro lugar, ser o tipo de pessoa capaz de se comportar assim — que começa o processo de mudança em si mesmo, que empreende a jornada heróica da maestria intrapessoal.

No próximo capítulo, apresenta-se o referencial da literatura sobre mitologia, contação de histórias e aprendizagem vivencial. — referenciais para a construção da base metodológica do projeto “Conheça-te a ti mesmo”.

CAPÍTULO 4 – ESPAÇO VIVENCIAL PARA APRENDIZAGEM

Sinto que o único aprendizado que influencia significativamente o comportamento é o aprendizado autodescoberto, auto apropriado... Sinto que é extremamente compensador aprender em grupo, nas relações com outra pessoa, como na terapia, ou por mim mesmo
Carl R. Rogers

Eventos de aprendizagem profunda demandam reflexão e engajamento de cada um para que transformações pessoais e grupais possam ocorrer. Do mesmo modo, a busca pela maestria intrapessoal, embora seja uma jornada individual, pode contar com uma rede de apoio mútuo. Quando isso acontece, emerge um senso mais profundo de comunidade, de pertencimento e de conexão. Forma-se um caminho solidário, marcado por apoio, *feedback*, descoberta, intimidade, celebração e compartilhamento de sentimentos e experiências.

Atividades em grupo propiciam isso: ir além da superfície das pessoas. Segundo Groen (2004), histórias compartilhadas trazem um senso de profundidade e de conexão com algo maior que transformam esses momentos de encontro em espaços sagrados, marcados pela dinâmica dos grupos, onde o simbólico e o narrativo adquirem importância fundamental. Em função disso, este capítulo dedica-se à busca de referencial teórico sobre mitologia, contação de histórias e aprendizagem vivencial para fundamentar a criação de um método para o desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes.

4.1 MITOLOGIA COMO FONTE

Argumentos racionais e lógicos não são suficientes para mudança real e duradoura, que mobiliza as pessoas para a essência das coisas e para a ação no mundo a partir de um *insight* profundo. Esse *insight*, esse captar a essência das coisas, acontece por muitas vias, das quais a mais comum é a evocação de arquétipos¹⁷.

De acordo com Jung (2000), imagens arquetípicas são imagens primordiais, são possibilidades herdadas do inconsciente coletivo que exercem

¹⁷ Jung usou o termo **arquétipo** (*archetypum*), pela primeira vez, em 1919, no ensaio Instinto e Inconsciente. Vol. III das Obras Completas. Até então discutia o mesmo conceito usando o termo Imagem Primordial (*Urbild*), emprestado de Jacob Burckhardt (MARONI, 1999).

influência fundamental no processo de desenvolvimento dos indivíduos e dos grupos sociais. Acredita Hollis (1997) que só existe significado na vida se a pessoa estiver em contato com suas raízes arquetípicas.

Um exemplo desse contato encontra-se no relato de Jung (2000) quando afirma que São Paulo sentia-se mais do que um tecelão ambulante, pois sua vida real estava centrada em sua íntima convicção de que era o mensageiro do Senhor. O autor diz que a consciência de que a vida tem uma significação mais ampla se apoderou de São Paulo, o que o fez algo maior do que um mero artesão, pois se apoderou do arquétipo do mensageiro.

Os arquétipos são conteúdos dos quais as pessoas não sabem que sabem, mas, quando entram em contato com eles, captam sua essência como se lembrassem de algo conhecido. Vê-se essa descrição em Campbell e Moyers (1990), quando Campbell se refere à vivência mitológica como música que se dança, mesmo quando não se é capaz de reconhecer a melodia.

Exemplo do nível de sutileza existente na observação de arquétipos encontra-se em Moxnes (1999), ao descrever a existência de papéis arquetípicos em grupos e organizações, originários dos papéis essenciais existentes na família: o pai, como deus ou demônio; a mãe, como rainha ou bruxa; o filho, como príncipe herdeiro ou ovelha negra e a filha, como princesa ou prostituta. Em adição a esses, há os papéis secundários: os ajudantes (xamãs e escravos, cujas funções são as de ajudar a família a sobreviver espiritual e materialmente); os de função transcendental (o herói vencedor e o palhaço perdedor, isto é, um que ganhou um bom papel familiar e um que nunca teve isso). Esses arquétipos são bem conhecidos no artefato cultural dos contos de fadas e da mitologia. Segundo o autor, as pessoas que, em grupos ou organizações, assumirem papéis semelhantes à estrutura familiar terão um poder similar ao caracterizado pelo arquétipo em questão.

A mitologia, rica em arquétipos, é um ensinamento vasto e excitante sobre a própria vida. Relaciona a pessoa com a sua própria natureza e com o mundo de que é parte. E, como detalha Campbell, em Campbell e Moyers (1990), tem como base as seguintes funções:

- **Mística.** Os mitos abrem o mundo para a dimensão do mistério, para a consciência do mistério que está presente em todas as formas. Quando vivenciam circunstâncias da sua vida verdadeira, as pessoas se dirigem ao mistério transcendente;
- **Cosmológica.** Os mitos mostram qual é a forma do universo, mas o fazem de tal maneira que o mistério, outra vez, se manifesta. São os cientistas que assumem não ter todas as respostas, pois sabem dizer como a coisa funciona, mas não o que é, por exemplo;
- **Sociológica.** Os mitos dão suporte e validação às ordens sociais. Nesse contexto, os mitos variam de lugar para lugar. Tem-se, por exemplo, mitologias da poligamia e da monogamia; ambas, satisfatórias, dependendo de onde a pessoa estiver;
- **Pedagógica.** Os mitos podem ensinar princípios éticos e leis da vida para se ter uma vida humana sob qualquer circunstância.

Ressalta Campbell (2000) que a função da mitologia está relacionada ao fornecimento de símbolos que levam o espírito humano a avançar, em oposição a outras fantasias humanas que tendem a levá-lo para trás. Os mitos incitam o ser humano a criar e abrem continuamente novas perspectivas para o seu espírito inventivo. Nas sociedades, onde o mito está presente, comenta Mircea (1998), vive-se num mundo “aberto”, embora “cifrado” e misterioso. Para o autor, os mitos descrevem os diversos surgimentos do sagrado no mundo.

Como metáforas¹⁸ da potencialidade espiritual do ser humano, os mitos trazem a possibilidade de manter as pessoas despertas. Para Campbell (2000), a mitologia traz a experiência de se estar vivo. Entende que todas as religiões, não obstante às divergências, estão de acordo em solicitar das pessoas o mais profundo empenho no próprio ato de viver em si mesmo. O pecado imperdoável, segundo ele, é o pecado da inadvertência, de não estar atento, de não estar inteiramente desperto.

Por outro lado, Hollis (1997) relata que os mitos foram portadores de valores psicológicos. Lembra que, com o declínio da percepção mítica, esses valores voltaram ao inconsciente individual e grupal. Como não é recomendável ao indivíduo ser governado pela inconsciência, o autor sugere

¹⁸ “Usar uma **metáfora** implica um modo de pensar e uma forma de ver que permeia a maneira pela qual entendemos o nosso mundo real [...] Usamos a metáfora sempre que tentamos compreender um elemento da nossa experiência em face de outro” (MORGAN, 1996, p.16). “Uma metáfora é um convite obrigatório à descoberta. O que deve ser descoberto são as inúmeras alusões ou atributos em comum entre a metáfora e a verdade subjacente à qual ela remete” (SACKS, 1992, p.164).

que se busque a individuação, conceito de Jung, na medida em que ela traz maior consciência e menor risco para o indivíduo e para a sociedade.

De acordo com Jung (2000), individuar-se significa tornar-se um indivíduo separado de dois grandes coletivos: a sociedade e o inconsciente coletivo. O ser humano individuado, segundo Maroni (1999), é aquele que heroicamente diferenciou-se do coletivo exterior — entendido como o social, o cultural, o familiar — e também do coletivo interior, representado pelas fantasias do inconsciente coletivo.

O indivíduo só se torna um ser integrado, tranqüilo, fértil e feliz, ressalta Jung (2000), quando o seu processo de individuação está realizado, quando consciente e inconsciente aprenderam a conviver em paz e completando um ao outro. Senge (1990), em citação anterior no Capítulo 3, também identifica essa relação entre consciente e inconsciente nas pessoas com alto grau de maestria pessoal. Pode-se dizer que o caminho da individuação e da vida criativa é a busca de si mesmo — a jornada do herói rumo ao desenvolvimento da maestria intrapessoal.

Müller (1997) lembra que todas as pessoas têm um centro interior ordenador, o si mesmo, o que significa que a jornada do herói não está reservada a uns poucos escolhidos: todos os seres humanos nasceram para ser heróis. As experiências ligadas à jornada do herói são extremamente semelhantes para as pessoas de todas as culturas. Inspirado em Campbell, que afirma existir uma estrutura comum a todas as histórias que relatam a jornada do herói, Kofman (2004) descreve essa estrutura nas seguintes etapas:

1. Na vida do herói, existe uma estabilidade aparente e tudo funciona a contento. Mas, há forças sombrias que se preparam para tomar o poder. Essas forças representam os aspectos reprimidos, inconscientes e não-integrados à situação que desencadearão a crise;
2. A crise se manifesta. A quebra da estabilidade simboliza o aparecimento de energias, até então reprimidas. A queda do herói traz dor, vergonha e medo; só superados quando um aliado o faz recordar sua verdadeira identidade;
3. A “noite escura da alma” é o momento em que o herói se depara com a realidade da situação e se dispõe a enfrentá-la. Nos mitos, há sempre duas batalhas, a primeira e mais difícil é a interior. O herói supera a tentação da preguiça e da irresponsabilidade. Quando vence essa batalha, já pode enfrentar seus inimigos externos (segunda batalha);

4. O herói enfrenta e mata os inimigos externos. No nível dos arquétipos, não existe a morte propriamente dita, é impossível criar ou destruir energia. A morte significa a integração da energia vencida na consciência do vencedor;
5. A crise é superada e as energias inconscientes são integradas na consciência. O herói retorna com uma dádiva para a comunidade: a restituição de uma ordem mais evoluída, inclusiva e sólida do que a anterior. Mas, nessa nova ordem, certamente, continuam existindo forças desintegradoras, que transformam essa etapa na primeira etapa, situação inicial de um novo episódio.

Com base nos referenciais apresentados, pode-se dizer que a maestria intrapessoal é construída de forma semelhante, num processo de individuação. Para transformar a própria consciência, o líder, aprendiz a mestre de si mesmo, distancia-se do mundo exterior e adentra seu próprio interior. E esta é uma experiência difícil para o líder, pois, num primeiro momento, fugindo de uma cultura de massa, sente-se à margem e é percebido como tal pelos demais. Mas, à medida que, distanciado, aprofunda seu autoconhecimento, adquire a certeza de que tem um centro pessoal ordenador. Assim, com coragem, retorna à multidão, trazendo contribuições centradas em sua perspectiva, em sua individualidade autêntica.

A tese de Campbell (2000) é a de que a repetição universal desse enredo reflete aspectos estruturais (arquetípicos) da psique humana. Assim, a jornada do herói não só reflete a transformação de uma pessoa individual, como também se aplica ao crescimento de grupos, de organizações e de todo o tipo de comunidade humana. Tal como o sujeito aprendiz, o sujeito heróico pode ser individual ou coletivo.

Os arquétipos (imagens simbólicas) têm um papel crucial em qualquer tipo de transformação, individual, grupal ou organizacional, porque atuam no emocional dos seres humanos, interferindo em aspectos profundos da consciência humana.

Movva (2004), em seu artigo *Myth as a vehicle for transforming organizations*, afirma que a transformação organizacional só ocorre quando se verificam mudanças na consciência organizacional que, invariavelmente, começam na mente de seus membros, na consciência individual. Nesse sentido, os mitos mobilizam energia para a mudança e facilitam transformações organizacionais, pois funcionam como entidades abstratas que atuam na mente

das pessoas.

Exemplo da utilização de mitos como ferramenta para construir ou reconstruir realidades organizacionais encontra-se, também, em Movva (2004). Seu trabalho com mitografia¹⁹ traça a jornada passada de uma organização e fornece um contexto para visualizar a jornada futura. Refletindo um velho mito e criando outros, a consciência das pessoas aflora, trazendo maior entendimento e facilitação de mudanças organizacionais.

De acordo com Jung (2000), a origem dos mitos está no primitivo contador de histórias, com os sonhos e as emoções que a sua imaginação provocava nos ouvintes. Esses contadores não foram pessoas tão diferentes das que gerações posteriores chamaram de poetas e filósofos, dado o grau de envolvimento e reflexão que podiam desencadear na contação de histórias.

Nesse sentido, a criação de espaço para a vivência e reflexão da maestria intrapessoal, tendo a mitologia como fonte, sinaliza como recurso adequado a contação de histórias.

4.2 CONTAÇÃO DE HISTÓRIAS COMO RECURSO

Em seu livro, “O homem, quem é ele?”, Modin (1980) apresenta e descreve, dentre outros, o *homo loquens*, o ser humano falante. A característica de falante, segundo o autor, o distingue dos animais e o faz um ser singular.

Huxley, citado por Mondin (1980), sustenta que a singularidade humana só é possível por meio da linguagem. É o poder da linguagem que dá ao ser humano a capacidade de registrar suas experiências e tornar, assim, cada geração mais sábia do que a precedente.

Para Mondin (1980), a linguagem tem as seguintes funções:

- **Descritiva.** Habilita os seres humanos a alcançar e transmitir a verdade. É desenvolvida de modo excelente pela linguagem científica, a qual é dotada de máxima clareza, precisão e objetividade;

¹⁹ Mitografia: descrição dos mitos (FERREIRA,1999). É também a representação artística (literária) dos mitos e o nome de uma ciência que estuda as questões que dizem respeito à origem e à transmissão dos mitos, como fonte de dados úteis para a Sociologia e a Antropologia (Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/mitografia>; Acesso em: 21/05/2006)

- **Comunicativa.** Instrumenta a comunicação e a sociabilidade. Em essência, seres humanos são abertos, querem dar aos outros, querem receber dos outros, querem se tornar presentes. A palavra transforma uma presença física e passiva em presença ativa, doadora;
- **Existencial.** Testemunha aos outros e a si mesmo a sua existência. Por exemplo, a linguagem adquire densidade essencial no nome das pessoas. Ter um nome significa possuir uma existência;
- **Ontológica.** Coloca o indivíduo em confronto com o Ser. Apoiado em estudos de Heidegger, Ricoeur e Vergote, cita uma “linguagem original”, da qual todos os signos têm origem. O mito é esse dizer originário, uma palavra dotada de densidade ontológico-fundamental. A expressão mais direta, imediata, original e, portanto, mais autêntica da realidade.

Nesse contexto, do *homo loquens* tem-se a narrativa oral que busca reinventar a humanidade e o humanismo, em meio à fragmentação e ao esquecimento.

Contar e ouvir histórias é uma prática, insubstituível por ser portadora de inúmeras significações sócio-culturais, históricas, emocionais e literárias, presente no cotidiano das pessoas.

Teixeira (1999) define contadores de histórias como celebradores da vida, são artistas da palavra, são inventores de esperança e criadores de futuro; soldam a imaginação e a realidade e, dessa combinação, criam a estética do encontro.

As histórias são bálsamos medicinais, resume Estés (1994), suscitam interesses, perguntas, anseios e compreensões, fazendo aflorar instruções que orientam as pessoas a respeito da complexidade da vida. E explicita Estés (1994, p.36):

As histórias conferem movimento à nossa vida interior, e isso tem importância especial nos casos em que a vida interior está assustada, presa, encurralada. As histórias lubrificam as engrenagens, fazem correr a adrenalina, mostram-nos a saída e, apesar das dificuldades, abrem para nós portas amplas em paredes anteriormente fechadas, aberturas que nos levam à terra dos sonhos, que conduzem ao amor e ao aprendizado.

Contaçõ de histórias é uma prática antiga que, lembra Gillig (1999), assemelha-se àquela do aedo grego, do trovador da Idade Média, do bardo céltico. Na antiguidade, detalham Collinson e Mackenzie (1999), as pessoas contavam histórias para relacionarem ideais e valores importantes para elas. As histórias de tribos e nações foram gravadas nos seus mitos e lendas. Seus

heróis e suas heroínas formaram a qualidade ideal de uma cultura e nas suas histórias estava embutido o aprendizado coletivo do grupo.

A história é uma das ferramentas básicas inventadas pela mente dos seres humanos com a intenção de trazer entendimento ao vivido. Como um instrumento da linguagem, apropria-se de suas funções (descritiva, comunicativa, existencial e ontológica) e adentra espaços que extrapolam a casa, a rua e a escola. Vê-se sua prática, hoje, incorporada a processos de aprendizagem em organizações e relatada, por exemplo, por Breuer (1998), Collinson e Mackenzie (1999), Durrance (1997) e Groen (2004).

Como a mais velha ferramenta motivacional e educacional disponível, segundo Durrance (1997, p. 27), histórias são carregadas de cultura e crenças e, quando compartilhadas, podem modificar vidas. Ao exemplificar a importância da contação de histórias, a autora cita Diane Flannery, *CEO* da empresa Juma Ventures, que costuma dizer: “quem almeja ser líder está querendo um trabalho longo e profundo que envolve conhecer a si mesmo; nesse sentido, as histórias são grandes ferramentas, pois escutar as próprias histórias pode ser parte do trabalho de formar-se líder”.

Breuer (1998) enfatiza que líderes de todos os níveis podem aprender como usar contação de histórias para educar e inspirar seus colaboradores. Para ele, contação de histórias no espaço de trabalho é uma estratégia para dar poder aos empregados, por entenderem e formarem valores organizacionais.

Beverly Kaye, consultora organizacional citada por Breuer (1998), indica que líderes podem aprender a contar histórias e, assim, ser mais efetivos; por meio das histórias, podem ver suas vidas como um filme, percebendo conexões entre ações e significado nas experiências. Contação de histórias pode ajudar as pessoas a criarem uma visão compartilhada do futuro e empreenderem iniciativas na organização.

Em organizações, a contação de histórias está implícita nas lendas, nos mitos corporativos e na cultura organizacional. Mas, de acordo com Collinson e Mackenzie (1999), existem bons motivos para que essa prática se torne explícita: comunicação de valores e ideais; adaptação às mudanças; maior

entendimento da cultura organizacional; comunicação de uma mensagem complexa; exploração e desenvolvimento de estilos de liderança; desenvolvimento de habilidades de comunicação e apresentação; melhoria do relacionamento entre empregados para a produção ou organização.

Para exemplificar a aplicação de contação de histórias nas organizações, a autora destaca histórias, como possibilidades, que:

- instauram uma comunicação humanizada, pois informação não passada pelo coração é perigosa;
- auxiliam o treinamento de habilidades de comunicação;
- facilitam a visualização de cenários para o futuro;
- inspiram profissionais pelas qualidades clássicas de liderança e virtude, por meio de heróis e heroínas de mitos e lendas;
- geram, ao final, uma síntese do vivido no encontro em conferências, por meio dos observadores.

Groen (2004) traz experiências e práticas de educadores que trabalham com aprendizagem profunda, em organizações. Para ela, contação de histórias ajuda em eventos de aprendizagem profunda na medida em que proporciona reflexão e engajamento de cada um, para que transformações pessoais e grupais possam ocorrer. Teóricos do desenvolvimento de adultos avaliam que contação de histórias e mitos são valorizados, pois ultrapassam o intelectual e analítico, adentram áreas sensitivas e profundas do ser.

Depreende-se, a partir da leitura desses autores, que contação de histórias, há muito tempo, contribui para a aprendizagem em espaços organizacionais e, como tal, tem adquirido uma conotação de prática profissional. Por ser a arte da palavra, importantes são o dom de quem conta e o uso de técnicas para o seu desempenho. Adquirir competência narrativa é o desafio do contador de histórias²⁰.

Além de reconhecer a contação de histórias como possibilidade de desenvolvimento humano, processos de aprendizagem individual e coletiva necessitam de espaços especiais e seguros que propiciem o compartilhar de emoções, sentimentos e a descoberta de novas formas de estar e agir no

²⁰ Sisto (2001) ressalta que não basta, para o contador, escolher a história e “decorar” o texto. Saber repetir o texto não é suficiente para contá-lo de forma orgânica e integral; contar histórias exige preparação em outras dimensões. Em seu livro, apresenta recomendações para o preparo do contador de histórias.

mundo. Vê-se na aprendizagem vivencial uma possibilidade de construção desse espaço.

4.3 APRENDIZAGEM VIVENCIAL COMO CAMINHO

A concepção de aprendizagem vivencial encontra-se em Kolb, Rubin e McIntyre (1978) — processo por meio do qual o conhecimento é criado com base na transformação da experiência concreta.

A experiência marcada pelo envolvimento pessoal, salienta Rogers (2001), é condição básica para a aprendizagem significativa. A pessoa como um todo, no seu aspecto sensível e cognitivo, inclui-se nesse ato da aprendizagem.

Rogers (1972) identifica a aprendizagem vivencial como um tipo de aprendizagem que tem como especificidade ser “plena de sentido” e apresenta suas características:

- **Integradora.** O participante inclui-se no evento da aprendizagem, tanto no aspecto afetivo quanto cognitivo;
- **Auto-iniciada.** Mesmo com estímulos externos, o senso de descoberta, de captar, de compreender, vem de dentro da pessoa;
- **Penetrante.** Suscita modificações nos comportamentos e nas atitudes dos participantes;
- **Avaliável.** O participante sabe se a aprendizagem está indo ao encontro de suas necessidades.

Snow (1992) relata que aprendizagem vivencial traz ganhos em relação às outras formas de aprendizagem, porque palavras falham para expressar o mais profundo nível de experiência humana. Primeiro, as pessoas experimentam, depois, por meio da linguagem, levam o significado para suas experiências.

De forma mais detalhada, Kolb, Rubin e McIntyre (1978) descrevem o ciclo de aprendizagem vivencial, conforme ilustrado na figura 13.

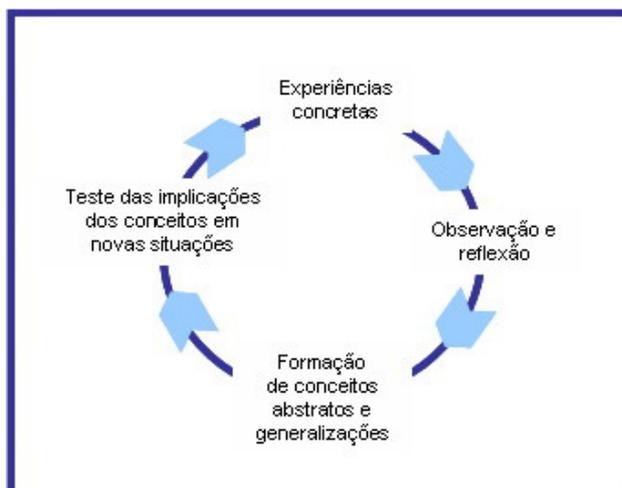


Figura 13: Ciclo de aprendizagem vivencial
 Fonte: adaptada de Kolb, Rubin e McIntyre (1978)

Para os autores, esse ciclo é composto por quatro fases: 1) a experiência concreta por meio de uma atividade, 2) a análise dessa experiência por meio da observação e reflexão coletiva, 3) a busca da conceituação, pelo entendimento das semelhanças e diferenças observadas e 4) a aplicação dessas descobertas na vida real.

Crespo, em Moscovici (1995), refere-se ao ciclo de aprendizagem vivencial nomeando-o de outra forma: 1) atividade – perceber, sentir, 2) análise – compartilhar, diagnosticar, 3) conceituação – reformular, descobrir, 4) aplicação – experimentar, testar.

É importante ressaltar que essas fases do ciclo de aprendizagem vivencial seguem um padrão de movimento circular e espiralado. No plano espacial, o ciclo é bidimensional, é circular, tem começo e fim. No plano temporal, o ciclo é tridimensional, é espiralado, o seu suposto fim é marcado por um novo começo. Portanto, pode-se dizer que a representação do ciclo de aprendizagem vivencial, marcada por inúmeros movimentos circulares em uma espiral ascendente, é adequada à visualização do processo de aprendizagem contínua (figura 14).

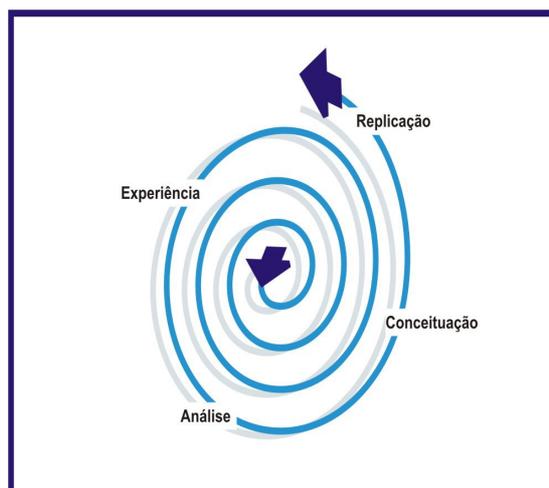


Figura 14: Espiral da aprendizagem vivencial

E mais, com embasamento em Kolb, Rubin e McIntyre (1978) e Crespo, em Moscovici (1995), pode-se dizer que, na espiral da aprendizagem vivencial, promove-se: a) a experiência, por meio do perceber, sentir, b) a análise, por meio do compartilhar, diagnosticar, c) a conceituação, por meio do reformular, descobrir, e d) a replicação, por meio do experimentar, testar a cada ciclo.

Esse processo, marcado por movimentos circulares e espiralados ascendentes, de aprendizagem em grupo, vê-se em Osório (2003). O autor visualiza os sistemas humanos sob a ótica do pensamento circular e do pensamento espiralado. Para ele, o exercício do pensamento circular, por limitar-se ao movimento bidimensional, pode levar a ação humana a impasses, uma vez que no jogo dialético entre o passado e o presente não há lugar para a triangulação com o futuro (movimento tridimensional).

O pensamento espiralado em atividades grupais promove a reflexão e a aprendizagem coletiva. Raelin (2001), em *Public reflection as the basis of learning*, relata que o desenvolvimento da consciência crítica, por meio da reflexão pública, propicia a conexão entre os problemas individuais e coletivos. Por levar em consideração não apenas os pontos de vista dos outros, mas também suas próprias visões, e trazer à tona suposições que promovem o bem comum, a reflexão pública promove aprendizagem coletiva.

Atividades grupais que promovem reflexão e aprendizagem coletiva apresentam fenômenos no seu funcionamento que passam pela sensação de comunicação autêntica, pelo sentimento de confiança, pela promoção do

conflito e da competitividade, por exemplo. Tais fenômenos de funcionamento tornam-se mais visíveis em espaços vivenciais, pois o indivíduo acaba conhecendo a si próprio e aos outros mais profundamente do que nas relações habituais.

Esses fenômenos, como aspectos da dinâmica do próprio grupo, têm influência no processo de aprendizagem. Por isso, a importância de se fundamentar a prática vivencial com conhecimentos da **dinâmica do grupo**.

A expressão “dinâmica de grupo”, afirma Osório (2003), apareceu pela primeira vez em 1944, em um artigo de Kurt Lewin que estudava as relações entre teoria e prática em psicologia social. Lewin acreditava que os fenômenos grupais só eram perceptíveis na participação da vivência grupal, que deveria realizar-se no contexto de pequenos grupos (*face to face groups*), cuja configuração permitisse interdependência e interação no decurso da experiência.

Rogers (1994) e Schutz (1978) denominavam esse espaço propício para a vivência grupal e o conhecimento do comportamento humano de “grupo de encontro”, cujo objetivo é desenvolver e aperfeiçoar a comunicação e a relação interpessoal, por meio de um processo experiencial.

Em Schutz (1978), encontra-se vasto material de estudo sobre as bases psicológicas de necessidades interpessoais na vida do grupo: **inclusão, controle e afeição**. Na inclusão, verifica-se a necessidade de receber atenção e de efetuar interações; no controle, evidencia-se a tomada de decisões conjuntas em áreas de poder, influência e autoridade e na afeição intensifica-se uma relação estreita entre pessoas, marcada por laços emocionais.

Essas necessidades interpessoais podem ser observadas no relato de experiência de Rogers (1994), quando descreve algumas das formas do processo desenvolvidas nos grupos de encontro:

- A hesitação, a resistência à pressão – período inicial de confusão, de silêncio embaraçoso, de comunicação cerimoniosa e superficial; período marcado por ambigüidades, onde alguns indivíduos hesitam e outros se revelam em atitudes pessoais;
- A expressão de sentimentos – a despeito da ambivalência quanto à confiança no grupo e ao risco de se abrir, a expressão de sentimentos acontece. Expõem-se sentimentos passados, sentimentos negativos que

colaboram para a expressão e exploração de material com significação pessoal e grupal;

- O desenvolvimento de uma capacidade terapêutica no grupo – um dos aspectos mais fascinantes da experiência em grupo é a observação de como alguns membros têm capacidade natural e espontânea para tratar a dor e o sofrimento dos outros, de um modo útil, simples e terapêutico;
- A aceitação de si mesmo e o começo da mudança – as pessoas começam a se auto-aceitar, vêem que é possível um encontro mais profundo e essencial consigo mesmas e com os outros e começam a mudar;
- O *feedback* e a confrontação – no processo de interação, o indivíduo adquire, rapidamente, uma série de dados sobre o modo como é visto pelos outros e as confrontações positivas e negativas acontecem;
- As relações de ajuda, fora e dentro dos encontros do grupo – os membros do grupo se ajudam, se fortalecem, expressando sentimentos positivos em contatos mais íntimos e diretos e, em consequência, promovem intensas e determinantes mudanças de comportamento pessoal e grupal.

A liberdade de expressão e a redução de defesas, Rogers (1994) salienta, promovem a possibilidade de mudança de atitudes e comportamentos, o emergir de novas idéias, direções e novos conceitos, que tendem a se transpor, temporária ou mais duradouramente, para as relações fora do grupo.

Por fim, afirma Rogers (2001), o indivíduo traz dentro de si a capacidade para caminhar rumo à maturidade. Em um clima psicológico adequado, mesmo que por um número relativamente limitado de horas, essa capacidade é liberada e promove profundas e significativas mudanças, tornando os indivíduos mais semelhantes à pessoa que desejam ser.

Essa capacidade para caminhar rumo à maturidade só se efetiva quando os indivíduos experienciam ciclos de energia completos no âmbito corporeamente, diz Schutz (1989). Para o autor, esse ciclo passa por movimentos de perceber, pensar, mover-se, sentir. Começa com a percepção de algum tipo de desequilíbrio (incômodo, desejo, ansiedade, espanto) que motiva a mudança de estado em relação à alguma coisa. Em continuidade, por meio do pensamento, planeja-se, prepara-se o corpo para o movimento. A descarga acontece provocando o movimento e o sentimento relacionado à satisfação do desequilíbrio motivador inicial.

A descrição desse ciclo de energia assemelha-se ao sistema mente-corpo descrito por Shelton (2003), com os princípios físico, mental e espiritual, apresentados por Seagal e Horne (1998), e com a descrição das três forças

fundamentais da vida anímica trazidas por Steiner (1996) — o pensar, o sentir e o agir. Esses autores afirmam que o ciclo de energia, quando não completado ou completado em desequilíbrio de forças, traz falta de inteireza e de centralização à vida dos indivíduos.

Inteireza e centramento são decorrentes de processos de autoconhecimento e autoconsciência, que levam à maestria intrapessoal. Em espaços de aprendizagem vivencial fundamentada na dinâmica do próprio grupo, a atenção a si mesmo e ao outro promovem aprendizagem e mudança com repercussões no indivíduo, no grupo, nas organizações onde atuam e na sociedade.

Para Wheatley (2007), aprender é uma experiência social. Quando as pessoas se encontram e compartilham idéias, informação e conhecimento, o aprendizado ocorre. Contudo, sinaliza que as abordagens tradicionais de desenvolvimento de liderança são inadequadas, pois não costumam promover interação necessária ao aprendizado.

O próximo capítulo concentra-se na apresentação do processo, pessoal e metodológico, para a criação do método “Conheça-te a ti mesmo”, como alternativa inovadora para o desenvolvimento de líderes — sua maestria intrapessoal.

CAPÍTULO 5 – TRAJETÓRIA DO ESTUDO

Em nossas vidas e instituições culturais, temos remexido em qualidades com instrumentos destinados a detectar quantidades. Com que padrão de medida se avalia uma sombra, a chama de uma vela? [...] Qual o tamanho de uma intenção? Qual é o peso de um aborrecimento, a profundidade de um amor? Não podemos quantificar relacionamentos, conexões, transformações.

Marilyn Ferguson

O estudo proposto busca promover um processo de aprendizagem, marcado pela participação humana e pela subjetividade, visualizado no próprio objeto de pesquisa (o método para o desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes por meio da aprendizagem vivencial). A trajetória deste estudo considera os fundamentos de participação e subjetividade e opta por uma abordagem qualitativa.

Assim, este capítulo destaca o vivido além da metodologia. Apresenta a jornada pessoal da pesquisadora²¹ nessa construção e discorre sobre a jornada metodológica²² empreendida.

5.1 JORNADA PESSOAL

Eles pensaram que seria desastroso prosseguir em grupo. Cada um penetrou na floresta em um ponto que ele próprio escolhera, onde ela era mais sombria e não havia nenhuma trilha. Se houvesse uma trilha, seria a de alguma outra pessoa e esta não seria a sua aventura.

Joseph Campbell

Construir uma tese, além de um desafio acadêmico, é um desafio pessoal, uma aventura. Por um longo tempo, o pesquisador investe energia física, mental, emocional e espiritual no objeto do seu desejo, o tema da tese. Por isso, devido ao espaço que o tema ocupa na vida do pesquisador, é conveniente que possua relação com a sua vida.

A trajetória de estudo da pesquisadora mostrou-se profundamente imbricada com sua vida pessoal. A busca pelo desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes teve seu nascedouro no desejo de a pesquisadora ser

²¹ A palavra **pesquisadora** será utilizada para identificar a autora deste trabalho, no contexto de pesquisa.

²² **Jornada metodológica** será utilizada no contexto relativo à metodologia como “conjunto de técnicas e processos utilizados para ultrapassar a subjetividade do autor e atingir a obra literária” (FERREIRA, 1999).

mestre de si mesma, ter maestria intrapessoal. No exame de qualificação a pesquisadora relatou:

Foi um processo bem visceral. Eu vivi essa humanidade de Hércules. Minha vida e esse trabalho viraram uma mistura só. Eu sinto que o doutorado está, em primeiro lugar, sendo o desejo de ordenação de algumas coisas dentro de mim.

Essa percepção, de forma mais tênue, acompanhou a pesquisadora por todo o processo e se intensificou no momento de construção do capítulo da trajetória vivida. Portanto, inspirada pela jornada do herói, descrita por Campbell (2000), a pesquisadora descreve sua própria jornada, dividindo-a em três momentos fundamentais: 1) o chamado à aventura, 2) o caminho das provas e 3) o retorno marcado por bênçãos alcançadas.

5.1.1 Chamado à aventura

O chamado à aventura é a manifestação preliminar dos poderes que estão entrando em jogo. Pode começar de muitas formas. Com um mero erro, ou, simplesmente, caminhando a esmo, o herói é levado para longe dos caminhos comuns da humanidade, diz Campbell (2000). O agente que anuncia a aventura para o herói costuma ser sombrio, aterrorizador e maléfico. A descoberta de um câncer de mama, durante o período em que a pesquisadora completava as disciplinas do doutorado, teve esse papel.

No momento do chamado à aventura, segundo o autor, alguns eventos podem ocorrer: a recusa ao chamado, o auxílio sobrenatural, a passagem pelo primeiro limiar — a vivência no ventre da baleia.

A pesquisadora não recusou o chamado. Ao mesmo tempo em que empreendia o doutorado, dedicava-se a cuidar do corpo, por meio de cirurgias e tratamentos, e da alma, por meio do auxílio advindo do poder benigno das deusas gregas. Estudava as imagens dessas deusas e de sua relação com o feminino adoecido. Assim, não tardou o momento de passagem pelo primeiro limiar, o véu que separa o conhecido do desconhecido, trazendo o medo. Como a passagem do limiar é uma forma de auto-aniquilação, a pesquisadora sabia que era preciso ir para dentro do ventre da baleia (vivenciar o morrer) para poder nascer de novo. Estudo, consciência, atenção e coragem foram os seus alimentos nesse momento inicial de busca por maestria intrapessoal.

Assim, posicionou-se durante o exame de qualificação:

Foi um tempo de recolhimento, de retorno a mim. Foi, também, um período marcado pelo medo. Dentre muitas coisas, o medo gerava em mim: crises de pressão alta, de urticária, de pânico em ambientes com muita gente. Mas logo aprendi que quando a energia da morte (Tanatos) nos ronda é preciso imprimir uma energia contrária, a energia da vida (Eros). Era preciso buscar leveza, inteireza, equilíbrio.

Esse primeiro momento da jornada mitológica, segundo Campbell (2000), indica que o destino convocou o herói e transferiu sua atenção do meio da sociedade para uma região desconhecida, onde existem tesouros e perigos a serem vivenciados.

5.1.2 Caminho das provações

Vencido esse momento de chamado à aventura, o herói parte para o caminho das provações. De acordo com Campbell (2000), é o estágio de purificação do eu, onde as posturas tornam-se humildes e as energias e interesses concentram-se em propósitos transcendentais. Nesse estágio, complementa o autor, é preciso encontrar com a deusa que está encarnada em toda mulher. Como a mulher, na linguagem mitológica, representa a totalidade do que pode ser conhecido, o herói aprende com ela. Esta é sua grande provação: integrar o feminino, desenvolver a compaixão, reconhecer o eterno em si mesmo. E, por fim, saber discernir que é hora de transcender a esse estágio.

À medida que a pesquisadora avançava no contato com as deusas gregas, intensificou-se a necessidade de compartilhar com outras mulheres essas experiências e aprendizagens. Para tanto, montou encontros vivenciais, e, ao trocar histórias com outras mulheres, reviu sua própria história, melhorando o conhecimento de si própria. Mas, como o herói, teve uma crise de percepção e não soube discernir a hora de transcender a esse estágio. Não só construiu um projeto de doutorado voltado à qualidade de vida e à inteireza da mulher trabalhadora paciente de câncer de mama, como foi à campo levando encontros vivenciais para essas mulheres em três grupos. Eis algumas reflexões relativas ao terceiro grupo, feitas pela pesquisadora no diário de

campo²³.

Fui à campo levando encontros vivenciais para essas mulheres. Foi um trabalho longo. Envolveu 24 horas de trabalho, divididas em oito encontros de três horas. Coletei dados e os engavetei. Não conseguia finalizar a tese. Só aí me dei conta que aquele era o fechamento de uma etapa importante da minha vida, mas não era a tese!

Para Campbell (2000), todo o fracasso em lidar com uma situação da vida traduz-se, ao final, como restrição à consciência e cabe ao indivíduo, tão somente, retomar essa consciência para poder ultrapassar as barreiras que lhe restringem os movimentos.

5.1.3 Retorno

Terminado o caminho de provações, abre-se espaço para **o retorno** (último momento da jornada do herói). O aventureiro deve retornar ao seu mundo com algum elixir destinado à restauração da sociedade. Mas a benção do domicílio protegido no reino dos deuses, diz Campbell (2000), pode provocar recusa e fuga dessa responsabilidade. Nesse caso, acrescenta o autor, o herói pode ser resgatado por meio da assistência externa.

Ao insistir, com a tese relacionada à qualidade de vida e à inteireza da mulher trabalhadora paciente de câncer de mama, a pesquisadora mostrou-se resistente ao retorno. Assim, aconteceu um longo período de estagnação, colocando em dúvida as escolhas feitas. Diante do impasse, restaram duas convicções: o trabalho de tese, como a realização de um desejo da alma, e a necessidade de buscar ajuda externa (por meio do Tarô, método centrado na utilização de cartas com símbolos e imagens que conectam as pessoas com sua sabedoria interior).

Na sessão de perguntas ao Tarô, quatro cartas foram decisivas (figura 15).

²³ Instrumento para a pesquisa de campo. Sua confecção seguiu orientação de Patrício (1997), apresentando notas de campo e notas da pesquisadora



Figura 15: Cartas de Tarô

Fonte: Disponível em: <<http://images.google.com.br>>. Acesso em: 09/05/2007.

Respondendo ao estado do momento presente, a Carta dos Enamorados indicava que nada estava efetivamente acontecendo. O estado era de encantamento, havia apenas uma vontade de fazer o que gosta e gostar do que faz. A Carta do Mago respondia sobre fazer ou não o doutorado. Por ser uma carta de real poder, indicava continuidade. Seus símbolos mostravam que tudo estava disponível e ao alcance para continuar. Diante da pergunta sobre dar continuidade ao doutorado com o tema sobre mulheres trabalhadoras pacientes de câncer de mama, surgiu a Carta da Torre. A torre em ruínas com um dragão cuspidando fogo mostrava que a pessoa que fizera o trabalho com aquelas mulheres não existia mais. Persistir com o tema significava negar o aprendizado vivido. O jogo pedia atualização com a nova realidade. Por fim, a questão última era o quê fazer. Dentre três possibilidades apresentadas, uma delas dizia respeito a um estudo que reunisse mitologia e aprendizagem organizacional. Com a retirada da Carta da Arte para essa possibilidade, tornou-se a opção mais forte a seguir, porque nela o processo alquímico acontece. O fogo do agir que existe no leão e a água do sentir que existe na águia (vistos inicialmente na Carta dos Enamorados) misturam-se na Carta da Arte. Esta indicava que, tomando esse caminho, a pesquisadora estaria gostando do que faz e fazendo o que gosta.

As cartas também indicaram por onde começar. Sinalizavam que o início e a evolução da tese estavam no passado e que o próximo passo era identificar o que estava faltando. Assim, a pesquisadora passou dias revendo leituras,

escritos, sentimentos e intenções. Esse processo gradual de aproximação com o tema da tese passou, principalmente, pela: revisão das disciplinas de aprendizagem organizacional propostas por Senge (1990); escolha de foco na disciplina de maestria pessoal, especificamente, maestria intrapessoal proposta por Roberts em Senge *et al.* (1997); releitura das obras de Campbell (1990, 2000, 2003, 2004), voltando o olhar, fundamentalmente, para a jornada do herói; definição do público, os líderes, vistos como agentes de mudança organizacional que, segundo Cashman (1997), Hock (2001), Covey (1994), dentre outros, deveriam começar mudando a si mesmos.

Foi um longo tempo de estudo e reflexão que resultou na escolha última e definitiva do tema da tese: “Conheça-te a ti mesmo: uma proposta de desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes”.

Nesse momento de construção da tese, uma nova jornada teve início, acompanhada, novamente, pela descoberta de um câncer na outra mama. Mas, como todo processo de aprendizado profundo, o patamar de partida à aventura foi outro. A pesquisadora viveu as fraquezas desencadeadas mas, fortalecida pelas aprendizagens adquiridas anteriormente, escreveu o projeto de qualificação, qualificou e foi à campo num tempo mais curto. Eis parte de seus relatos no diário de campo.

Como o herói, passei por vários momentos de fraqueza (dúvida, medo, fuga), mas uma força sempre vinha, principalmente, da convicção de que ser mestre de si mesmo (ter maestria) é estar no mundo sem ser do mundo. É viver as tristezas e alegrias da vida, com certo distanciamento. E mais, sempre lembrava desta frase trazida por uma amiga: “Eu não quero saber por que crises você passou, quero saber como você reagiu a elas!”

Ao final do relato dessa jornada pessoal, a pesquisadora reconhece o trabalho hercúleo empreendido, cheio de bênçãos alcançadas; compartilha que se sente consciente do que é ser senhora dos dois mundos e, como aqueles que buscam a maestria intrapessoal, experimentou ir para o mundo das profundezas de si mesma e voltar para o mundo das relações. Seguiu o fluxo da natureza: desceu no outono para ser semente no inverno de si mesma e retornou na primavera, como flor, para ser fruto no verão da sua vida. Agora entende do que fala, poeticamente, Adélia Prado (2007, p.17):

*“Eu sempre sonho que uma coisa gera
nunca nada está morto
O que não parece vivo, aduba.
O que parece estático, espera.”*

Além da jornada pessoal, a jornada metodológica mostrou-se fundamental pois a construção de uma tese é uma experiência de trabalho metódico que exige planejamento e execução cuidadosa, centrada numa orientação científica para o estudo.

5.2 JORNADA METODOLÓGICA

*Lidamos com os produtos acabados, tão certinhos,
tão racionais, tão metodologicamente demonstrados,
e com isto ganhamos uma visão totalmente equivocada
dos processos pelos quais as idéias criadoras aparecem.
Rubem Alves*

De acordo com a idéia de que tanto o produto quanto o processo de produção — o criar — têm importância relevante à Academia, a jornada metodológica mostra o caminho percorrido para a produção do conhecimento gerado neste estudo.

Para tanto, considera o ciclo de pesquisa definido por Minayo (1996, p.26) como: “um processo de trabalho em espiral que começa com um problema ou uma pergunta e termina com um produto provisório capaz de dar origem a novas indagações” e referenciado por Patrício (1997).

Sendo assim, a proposta de criação de um método para o desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes representa esse produto provisório. O começo de uma nova produção, um caminho para a busca de outros métodos.

De acordo com Minayo (1996), três fases dão movimento a esse ciclo de pesquisa: fase exploratória, trabalho de campo e tratamento do material.

5.2.1 Fase exploratória

A fase exploratória, diz Minayo (1996), inicia o processo de estudo onde o foco central é a construção do projeto de investigação. Dessa fase, fizeram parte as seguintes atividades: a busca de fundamentação teórica, o desenvolvimento do método “Conheça-te a ti mesmo” e o planejamento da ida à campo.

Segundo Fourez (1995), os processos de construção do saber começam com um olhar para o mundo carregado de idéias na cabeça: idéias preconcebidas, representações, modelos — científicos, pré-científicos, ou míticos.

O olhar em **busca de fundamentação teórica** não foi diferente. E mais, somou-se, às muitas idéias, o amor intelectual pelos objetos da pesquisa que Einstein, citado por Alves (1996), definiu. Emoção, intenção e objetividade impulsionaram a busca do seguinte referencial: a) identificação da imagem de ser humano que este estudo privilegia e dos modelos de organização e liderança que potencializam e são potencializados pela prática da maestria intrapessoal (capítulo 2); b) entendimento de maestria intrapessoal como ampliação da percepção de maestria pessoal, sob o olhar da jornada do herói (capítulo 3) e c) embasamento em mitologia, contação de histórias e aprendizagem vivencial para fundamentar a criação do método para o desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes (capítulo 4).

As escolhas feitas sobre a fundamentação teórica inspiraram o **desenvolvimento do método “Conheça-te a ti mesmo”**, mas não foram suficientes para a sua concepção. O movimento relacional entre estudo e fatos da vida cotidiana gerou reflexão que trouxe, por exemplo, a lembrança dos doze trabalhos de Hércules, relacionando-os à noção recém-aprendida de maestria intrapessoal. Portanto, segundo relato da pesquisadora no diário de campo, a concepção do método ocorreu em movimentos de ir e vir entre o mundo das idéias e o mundo vivenciado.

A idéia de busca por maestria intrapessoal mostrava-se mais fidedigna à experiência que eu estava vivendo. Logo me veio à lembrança, um livro que li na casa de uma amiga sobre os 12 trabalhos de Hércules. Ao lembrar que o livro relacionava os 12 trabalhos com o processo de autodesenvolvimento dos seres

humanos, de imediato relacionei com maestria intrapessoal.

Ao relacionar maestria intrapessoal com os doze trabalhos de Hércules, um novo processo de busca bibliográfica foi necessário. Encontraram-se versões diferentes de contação dos doze trabalhos; enfoques diferentes (pedagógico, psicológico) e estudos diferentes ligados à astrologia e ao esoterismo.

Por fim, a formação em dinâmica de grupos e a experiência em aprendizagem vivencial da pesquisadora contribuíram para a criação do método vivencial “Conheça-te a ti mesmo” voltado para o desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes, disponível no Capítulo 6.

A última etapa da fase exploratória é **o planejamento da ida à campo**. Essa etapa foi composta pelas seguintes atividades: 1) a escolha das técnicas de levantamento de dados, 2) a construção de instrumentos para a pesquisa de campo, 3) a definição pela participação de outras observadoras nos encontros, 4) a definição do campo de aplicação, 5) a definição do local dos encontros, 6) o planejamento didático de cada encontro.

Seguindo os pressupostos definidos na perspectiva do estudo que apontam para métodos qualitativos de pesquisa, a **escolha das técnicas de levantamento de dados** definiu-se pela observação participante e entrevista coletiva semi-estruturada.

A técnica de observação participante acontece no encontro direto do pesquisador com o fenômeno observado, pontua Cruz Neto em Minayo (1996). Sua importância reside no fato de poder-se captar uma gama de situações que não são obtidas por meio de perguntas, por exemplo.

Fourez (1995) coloca que a observação não é totalmente passiva, traz em si certa organização da visão. É um processo onde se estrutura aquilo que se quer observar. Nesse sentido, o que se buscou observar, em primeiro lugar, foi a aplicação do Método “Conheça-te a ti mesmo” no espaço dos encontros vivenciais com líderes, com o intuito de validá-lo.

Em conjunto com a observação participante, esta pesquisa optou pela entrevista coletiva semi-estruturada fundamentada em Bogdan e Biklen (1994). Os autores afirmam que a utilidade da entrevista está no recolhimento de

dados descritivos na linguagem dos próprios sujeitos, permitindo ao pesquisador a visualização da maneira como estes interpretam aspectos da realidade. E complementam, a entrevista, quando semi-estruturada, oferece dados comparáveis entre os vários sujeitos por meio de questões abertas e, quando feitas em grupo, levam os sujeitos entrevistados a estimular uns aos outros, sentindo-se encorajados a refletir e falar sobre um tema. Com esse tipo de entrevista, buscou-se avaliar o método “Conheça-te a ti mesmo” com os líderes participantes dos encontros vivenciais.

Em seguida, foram elaborados os **instrumentos para a pesquisa de campo**: o diário de campo e o roteiro com questões gerais para a entrevista coletiva semi-estruturada.

O diário de campo é um instrumento ao qual se recorre em qualquer momento do trabalho. Normalmente, seu uso acontece em todas as fases do ciclo de pesquisa. Cruz Neto em Minayo (1996) o define como um instrumento pessoal e intransferível que, quando bem utilizado, oferece rico auxílio à descrição e análise do objeto estudado. No diário de campo foram registradas notas de campo (descrição das pessoas, lugares, acontecimentos, atividades, falas) e notas da pesquisadora (reflexões, notas teóricas, metodológicas e questões a serem exploradas com maior profundidade).

Entrevistas qualitativas com certo grau de estruturação centram-se em tópicos determinados ou são guiadas por questões gerais, afirmam Bogdan e Biklen (1994). A criação de um “roteiro com questões gerais para a entrevista coletiva semi-estruturada” teve essa intenção.

Além dos instrumentos citados, fez-se necessário providenciar “ficha com dados demográficos para a descrição do grupo dos participantes” (idade, profissão, formação, cargos de liderança já ocupados, organização em que trabalha) e “ficha com autorização dos participantes para uso dos dados pesquisados” (descrição da proposta de estudo, com definição do âmbito do sigilo – uso ou não de nomes, de imagens fotográficas, de falas gravadas).

A ida à campo previa, também, a atuação da pesquisadora no papel de

facilitadora²⁴ dos encontros vivenciais, o que sinalizava comprometimento para a função de observação. Segundo Laville e Dionne (1999), quando o pesquisador integra-se ao grupo com um papel a desempenhar, limita sua disponibilidade como observador. Um exemplo disso é que nem sempre o pesquisador pode fazer anotações durante sua observação e ao ter de depender de sua memória, pode tornar o quadro de observação mais impreciso. Assim a definição pela participação de outras observadoras nos encontros foi imprescindível. Em encontros alternados, duas colaboradoras, com formação em Dinâmica dos Grupos e prática em observação, atuaram nessa função.

A atividade seguinte envolvia **a definição do campo de aplicação**. A atuação da pesquisadora, nos últimos anos, como voluntária em organizações do terceiro setor, influenciou a busca pelo campo de aplicação. Somados a isso, dois pontos importantes delinearão a decisão: a preocupação com o público e o acesso a ele. Em função das intenções do estudo, definiu-se que o público seria constituído por indivíduos interessados em liderança e maestria intrapessoal, e que estivessem trabalhando em organizações. A escolha por líderes comunitários envolvidos com o Fórum do Maciço do Morro da Cruz ocorreu por meio do acesso facilitado pelo coordenador do fórum, Padre Vilson Groh²⁵.

Para a **definição do lugar de encontros**, alguns pré-requisitos foram observados: 1) sala grande e vazia o suficiente para se poder sentar ao chão e fazer exercícios de dinâmica de grupos, 2) sala com estrutura para servir *coffee-break*, 3) sala no centro da cidade para facilitar o acesso aos líderes participantes, em sua maioria, moradores do Maciço do Morro da Cruz. Muitas buscas foram implementadas. Por fim, conseguiu-se uma sala que atendesse a esses requisitos no SAESC (Sindicato dos Administradores de Santa Catarina).

A aplicação do método “Conheça-te a ti mesmo” no campo de pesquisa

²⁴ A palavra **facilitadora** será utilizada para identificar a autora deste trabalho, no contexto de facilitação do grupo de líderes nos encontros vivenciais.

²⁵ Padre católico, educador e pesquisador. Graduado em Filosofia e Teologia e mestre em Educação. Coordena ONGs que atuam com Educação Popular para crianças e jovens na grande Florianópolis. Articula e desenvolve redes locais e internacionais para o desenvolvimento social sustentável.

demandou planejamento para quatorze encontros. Doze deles sobre os trabalhos de Hércules e os dois outros para introduzir e finalizar a proposta de desenvolvimento de maestria intrapessoal de líderes. Associado ao último encontro, ainda, previa-se a avaliação do método por parte dos líderes participantes.

Um **planejamento didático** foi necessário para cada encontro, envolvendo os seguintes aspectos: objetivos, conteúdos, estratégias de ensino-aprendizagem, recursos didáticos, tempo, infra-estrutura necessária, como sala, recursos materiais e *coffee-break*.

Com o planejamento da ida à campo, encerrou-se a fase exploratória da pesquisa. Nesse momento, configura-se, como possibilidade objetiva, a criação de conhecimento, partindo da realidade presente no campo de pesquisa.

5.2.2 Trabalho de campo

O trabalho de campo é descrito por Minayo (1996) como um recorte empírico da construção teórica elaborada, que efetiva um momento de fundamental importância, que confirma ou contesta pressupostos e constrói teorias.

Essa fase pressupõe cuidados em relação à objetividade e neutralidade da pesquisa. Para Demo (2001), a realidade é complexa e os seres humanos são interpretativos, captam a realidade reconstruindo de acordo com sua história. Por isso, é prudente, para o pesquisador, estabelecer um compromisso com a objetivação, para controlar melhor, mas nunca de todo, a tendência à deturpação que os processos de captação da realidade empreendem. Em relação à neutralidade do pesquisador, o autor diz que é uma tentativa, um propósito, um compromisso de não-interferência, sabendo, de antemão, que é preciso, mesmo que minimamente, controlar a interferência inevitável, que é real. Conscientes da importância do compromisso com a objetividade e a neutralidade, a pesquisadora e as duas observadoras procuraram mantê-lo presente, num exercício de atuação coerente, durante todo o trabalho.

Dessa forma, executaram-se as seguintes etapas: 1) aproximações com o campo de pesquisa, 2) encontros introdutórios, 3) encontros sobre os

trabalhos de Hércules, 4) encontro de fechamento e 5) entrevistas de avaliação.

As **aproximações com o campo de pesquisa** intencionavam encontrar o grupo de indivíduos interessados em liderança e maestria intrapessoal, disposto a participar da pesquisa.

Para viabilizar o acesso a esses indivíduos, foram consideradas algumas recomendações, de Bogdan e Biklen (1994): 1) utilizar uma abordagem objetiva, explicando interesses e buscando cooperação, 2) clarificar os detalhes da proposta de encontros - o que será feito durante os encontros, em que dimensão poderá afetar aos participantes, o que será feito com os resultados, o porquê deste grupo e/ou dessa organização, quais os benefícios da proposta -, 3) conseguir a autorização dos participantes para proceder à pesquisa, sendo persistente, flexível e criativo.

Vários contatos foram empreendidos: reuniões com o coordenador do Fórum do Maciço do Morro da Cruz, com interessados em participar e contatos telefônicos, a fim de fechar o grupo. No diário de campo, a pesquisadora relatou:

Ontem (21/06/2006), ocorreu a 1ª. reunião de aproximação com o campo de pesquisa. Vieram seis pessoas. Os presentes ouviram a exposição sobre o programa de encontros, fizeram perguntas, colocações e confirmaram participação no projeto. [...] Como a presença foi baixa em relação ao número de convidados, o coordenador do Fórum sugeriu um segundo chamamento de adesão ao projeto. Pedi ao coordenador do Fórum para me indicar nomes e telefones para uma nova tentativa de completar o grupo de participantes. Consegui vinte indicações. Destas, treze pessoas confirmaram presença.

Nesse movimento de aproximação, buscou-se não somente conhecer os indivíduos como também o contexto onde atuam. Ao participar de uma reunião do Fórum do Maciço do Morro da Cruz, teve-se conhecimento das dificuldades e dos desafios que enfrentam suas dezessete comunidades empobrecidas, nas áreas de meio ambiente, educação, saúde, segurança e geração de renda. Eis um relato da pesquisadora no diário de campo:

Segundo o coordenador do Fórum, existem 30.000 pessoas empobrecidas nessa área. O grupo atua para melhorar essa situação. Levanta ações que já existem e propostas de ampliação dessas ações nas áreas de meio ambiente,

educação, saúde, segurança e geração de renda. A meta é articular-se em rede para levar propostas ao poder público. [...] Nessa noite ganhamos um livro do Aroeira, projeto voltado à preparação para trabalho e renda de jovens de 16 a 24 anos em situação de risco e à margem do processo de trabalho. Ler este livro nos fez perceber o quanto a proposta da pesquisa está alinhada ao que já vem sendo feito nessas comunidades.

Essa etapa de aproximação demandou dois meses, junho e julho de 2006. Foram vários movimentos de ir e vir, intercalados por esperas que resultaram em dezessete confirmações de participação.

As demais etapas (encontros introdutórios, sobre os trabalhos de Hércules, encontro de fechamento e entrevistas de avaliação) foram executadas no período de agosto a dezembro de 2006 e envolveram mais de quarenta e sete horas de atuação no campo de pesquisa e mais de vinte e sete horas de gravação, conforme discriminação na tabela 1, a seguir.

Tabela 1: Quantidade de horas de atividades e gravações no campo

Atividades	Descrição	Tempo atividades	Tempo gravações
Encontros introdutórios	Dois encontros introdutórios para dois grupos de participantes	06h00min00seg	03h10min09seg
Encontros sobre trabalhos de Hércules	Doze encontros sobre os trabalhos de Hércules	36h00min00seg	21h22min35seg
Encontro de fechamento	O fechamento da proposta de trabalho que aconteceu em conjunto com o 11º. e 12º. Trabalhos de Hércules	03h00min00seg	00h34min56seg
Entrevistas de avaliação	Duas entrevistas de avaliação: uma no meio do trabalho e outra ao final	02h21min29seg	02h21min29seg
Total	Total de horas de atividades e gravações no campo	47h21min29seg	27h29min09seg

Como descrito na tabela 1, foram feitos dois **encontros introdutórios**. A

intenção inicial era promover apenas um com o grupo de dezessete interessados que confirmaram presença. Como essa expectativa foi frustrada com a presença de apenas cinco participantes, fez-se necessário promover outro encontro. O segundo encontro contou com a participação de outras seis pessoas. No diário de campo, a pesquisadora registrou:

Foi uma noite difícil. Tinha investido muito na organização do encontro, do espaço e do *coffee-break*. Mesmo assim, com muita chuva e frio, o planejado foi executado. [...] A força para continuar vinha da leitura do livro do Aroeira, da lembrança do Fórum do Maciço em ação, da fala positiva dos poucos participantes ao final dos encontros.

Nesse momento inicial, foi preciso ter claro o cuidado ético relativo à investigação com seres humanos, que, de acordo com Bogdan e Biklen (1994), envolve o consentimento informado e a proteção dos sujeitos contra qualquer espécie de danos. Tais cuidados tentam assegurar que os sujeitos aceitem voluntariamente o proposto, cientes da natureza da pesquisa e das obrigações nela envolvidas. Tentam assegurar também que os sujeitos não sejam expostos a riscos superiores aos ganhos que possam advir.

Esses encontros objetivavam: 1) introduzir o tema maestria intrapessoal e sua relação com os doze trabalhos de Hércules e a liderança, 2) promover a apresentação dos participantes, 3) acordar sobre o funcionamento do grupo, a autorização de uso dos dados na pesquisa e de uso de gravador durante os encontros. O que foi feito, mas, se optou por esperar por um encontro com a presença de todos os participantes para se efetivar o preenchimento da ficha com autorização e da ficha com dados demográficos.

Terminada essa etapa introdutória, a etapa seguinte dos **encontros sobre os trabalhos de Hércules** foi marcada por trinta e seis horas de atividades voltadas à execução dos doze trabalhos de Hércules (Tabela 1). Nesses encontros, constatou-se a efetivação de sete pessoas no grupo, o que possibilitou, por fim, o preenchimento da “ficha com dados demográficos para a descrição do grupo dos participantes” e da “ficha com autorização dos participantes para uso dos dados pesquisados, com as devidas assinaturas”.

Esses encontros representaram o cerne da pesquisa de campo. Ao validar o método “Conheça-te a ti mesmo”, representaram um momento

importante de coleta de informações, onde o papel de observação foi fundamental. Segundo Laville e Dionne (1999), a observação revela-se como um modo privilegiado de contato com o real, pois participa de uma variedade de descobertas e de aprendizagens realizadas pelas pessoas.

No âmbito desta pesquisa, as descobertas e aprendizagens foram facilitadas pelos olhares atentos das observadoras. No auxílio à pesquisadora, detectaram ajustes necessários ao método e possibilidades de melhoria no desempenho do papel de facilitação. Contribuíram, também, na observação do funcionamento do grupo. Após cada encontro, uma reunião de *feedback* viabilizava esse processo.

Sobre a observação, salientam Laville e Dionne (1999), resta a questão da influência do observador sobre a situação e as pessoas observadas, gerando, por vezes, resistência e ansiedade no grupo. Procurou-se atenuar essa influência procedendo aos seguintes cuidados: apresentação das observadoras, de seus papéis e descrição de seus posicionamentos e de suas posturas ao longo dos encontros.

A etapa seguinte, o **encontro de fechamento**, teve um formato diferente do planejado. Em princípio, deveria ser apenas o fechamento da proposta de trabalho. Mas, um pedido dos participantes para viabilizar o término dos encontros em Novembro, em função dos compromissos natalinos assumidos, mudou o planejamento inicial. Para realizar os dois últimos trabalhos de Hércules (ainda não efetivados naquele momento) e o fechamento da proposta de desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes, planejou-se um encontro com nove horas de duração, num domingo, na casa de praia de um dos participantes. Assim, com três horas de duração, efetuou-se o décimo primeiro trabalho de Hércules; nas três horas seguintes, o décimo segundo trabalho de Hércules e nas três últimas horas, o fechamento propriamente dito.

Os **encontros de avaliação**, em número de dois, também representaram mudança no planejamento inicial. A previsão era de um entrevista de avaliação ao final do trabalho, o que foi mantida. Mas, no seu transcorrer, os ajustes do método e das melhorias no desempenho do papel de facilitação, advindos de avaliações das observadoras e da pesquisadora em seus encontros semanais de *feedback*, apontaram para a oportunidade de

ouvir os participantes no meio do processo (depois do sexto trabalho de Hércules), e, deles, obter sugestões para a melhoria do método, ainda em campo.

Assim, efetivou-se uma avaliação com os participantes no meio do processo e uma outra ao final, totalizando mais de duas horas de atividade (tabela 1). Roteiros com questões voltadas à avaliação do método foram utilizados para a entrevista coletiva semi-estruturada, conforme quadro 16, a seguir.

Roteiro com questões para a primeira avaliação do método

(Descrever o desenho dos encontros e perguntar)

Como cada um de vocês vê o desenvolvimento do método “Conheça-te a ti mesmo” nesses encontros. Ele é adequado? Pode ser melhorado? O que vocês sugerem?

(Relembrar os objetivos dos encontros e perguntar)

Para cada um de vocês, quais foram as aprendizagens percebidas?

(Discorrer sobre o papel do facilitador e perguntar)

Como cada um de vocês vê a atuação da facilitadora? O que está adequado? O que pode ser melhorado?

(Ao final, perguntar)

Vocês gostariam de acrescentar mais alguma coisa?

Roteiro com questões para a última avaliação do método.

(Resgatar o objetivo do método, perguntar)

Como cada um de vocês percebeu o cumprimento desse objetivo? Como estão se sentindo ao final do trabalho?

(Discorrer sobre as mudanças do formato do método e perguntar)

Como vocês avaliam os encontros anteriores e o encontro de fechamento onde se concentraram os dois últimos trabalhos de Hércules e o fechamento propriamente dito?

Quadro 16: Roteiros para avaliação do método “Conheça-te a ti mesmo”

Para Laville e Dionne (1999), pouco importa a técnica (ou o instrumento) utilizada(o). A coleta de testemunhos das pessoas que querem responder às perguntas, que têm competência e honestidade para tal, permite o acesso não somente ao conhecimento das pessoas, mas também às suas representações, crenças, opiniões e aos seus sentimentos. Os participantes responderam às questões, avaliando o método, e discorreram sobre o vivido, por meio de testemunhos de aprendizado.

5.2.3 Tratamento do material

Por último, tem-se o tratamento do material, descrito por Minayo (1996) como sendo a fase de teorização sobre os dados do campo, onde se confronta a abordagem teórica anterior com o que a investigação trouxe de contribuição singular.

Um trabalho exaustivo acontece nessa fase. Os dados precisam ser preparados para se tornarem utilizáveis na construção dos saberes, enfatizam Laville e Dionne (1999). Para os autores, antes de proceder às análises e interpretações, o pesquisador deve organizar os dados descrevendo-os, transcrevendo-os, ordenando-os, codificando-os e os agrupando em categorias.

Com esse entendimento e seguindo a orientação de Minayo (1996), procedeu-se a ordenação, a classificação e a análise, propriamente dita, do material levantado.

Para o trabalho de **ordenação** fez-se um mapeamento das informações obtidas no campo: transcrição das gravações, leitura e releitura dos dados, organização do material relativo às entrevistas de avaliação e às observações ao longo do trabalho.

O trabalho de **classificação** dos dados representou leitura exaustiva. Ao procurar o que era relevante nos dados para o cumprimento dos objetivos da pesquisa, emergiram categorias específicas que foram confrontadas com as categorias gerais (quadro 17), estabelecidas na fase exploratória. Cabe salientar que o movimento de classificação dos dados foi norteado pelo referencial teórico construído na fase exploratória e ampliado ao longo do trabalho de campo.

Categorias gerais

- Avaliações do método
- Aprendizagens sobre maestria intrapessoal
- Aprendizagens sobre liderança
- Outras aprendizagens

Categorias específicas

- Reflexão e prática das três forças da maestria intrapessoal
- Reflexão e prática das quatro práticas da maestria intrapessoal
- Reflexão e prática de liderança

Quadro 17: Descrição das categorias da pesquisa

Com os trabalhos de ordenação e classificação concluídos, partiu-se para a **análise** dos dados. Nesse momento final, buscou-se estabelecer uma compreensão sobre os dados coletados à luz dos referenciais teóricos, responder às questões formuladas com base nos objetivos da pesquisa e ampliar o conhecimento sobre o assunto num movimento relacional entre teoria e prática.

Esse processo encerrou o trabalho em espiral, proposto por Minayo (1996), que começou com uma questão de pesquisa e terminou com um produto provisório. Os resultados dessa pesquisa encontram-se no capítulo 7 e, *a posteriori*, serão devolvidos aos líderes participantes como forma de respeito e gratidão pelo trabalho por eles empreendido.

Encerram-se assim, as jornadas, pessoal e metodológica. Por meio delas, buscou-se mostrar tanto o caminho percorrido quanto o poder de percorrê-lo. Exercitando sua capacidade de criação, organização e síntese, a pesquisadora pôde entender do que fala Nasio, citado por Alves (1996, p.131): “O que está em jogo não é a transmissão daquilo que se inventa, mas antes o poder de inventar”.

CAPÍTULO 6 – MÉTODO “CONHEÇA-TE A TI MESMO”

*O trabalho dos olhos está feito, agora vá e faça a cor-ação,
o trabalho com todas as imagens aprisionadas dentro de você,
pois você as domina... Aprenda... a ainda não prezada forma.
Rainer Maria Rilke*

O capítulo 6 apresenta o método “Conheça-te a ti mesmo”. Traz uma breve reflexão sobre a construção do método e disponibiliza sua base conceitual e metodológica.

A realidade, no âmbito de qualquer conhecimento, é complexa. O ser humano, como parte integrante da realidade, não tem condições de captá-la na íntegra. Capta apenas aquilo que o seu olhar está preparado para ver. Por isso, a construção desse método realça alguns pontos e outros não; aguça alguns ângulos e outros não, e o faz para desenvolver um método centrado na mitologia, contação de histórias e aprendizagem vivencial, que promova a jornada do líder rumo à maestria intrapessoal (figura 18).

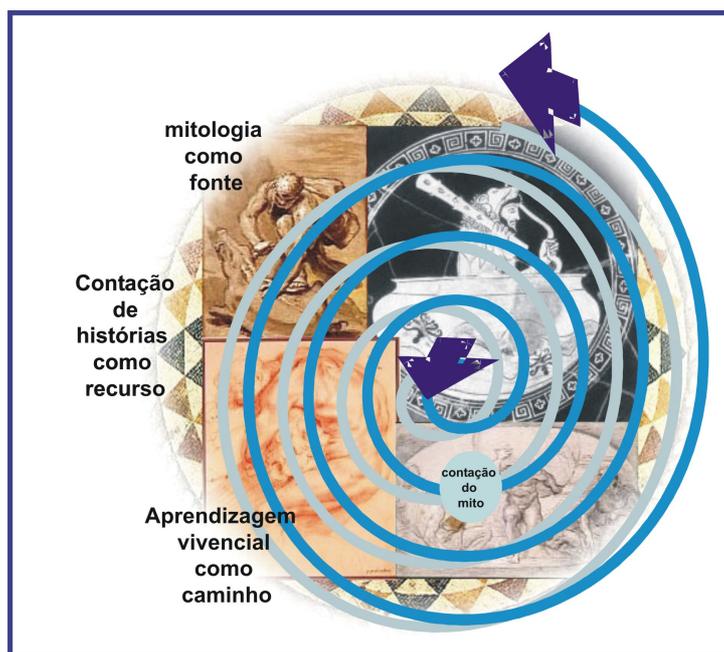


Figura 18: Método “Conheça-te a ti mesmo”

O método que se apresenta é uma versão refinada por sua ida à campo. Colocado à prova no campo de pesquisa, foi avaliado por parte dos participantes, das observadoras e da pesquisadora, e o resultado está na apresentação de sua base conceitual e metodológica.

6.1 BASE CONCEITUAL

O método “Conheça-te a ti mesmo” fundamenta-se numa abordagem de ser humano multidimensional, inacabado e livre; destina-se ao desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes espirituais, servidores e conscientes que participam da construção de organizações vivas, caórdicas e em aprendizagem.

Contextualiza a máxima délfica “Conheça-te a ti mesmo” e descreve as forças fundamentais de Hércules e seus doze trabalhos, relacionando-os à jornada do líder rumo à maestria intrapessoal.

6.1.1 Conheça-te a ti mesmo

Na Grécia arcaica a máxima délfica “Conhece-te a ti mesmo” tornou-se premissa socrática. Para Sócrates, o herói era aquele que libertava sua alma aprisionada na escuridão (na caverna) e buscava a luz (o conhecimento de si mesmo). De acordo com Salis (2002), essa premissa não possuía conotação psicológica, mas cósmica. Aquele que não soubesse quem é, que não descobrisse sua magia e mistério interiores, seria como alguém sem rumo por toda a vida.

O autor conta que Sócrates participava da escola *mysterius* que abrigava os *mystés*, aqueles que praticavam a compreensão dos mitos. Essas escolas pregavam o caminho do herói, não um caminho guerreiro, mas, o caminho da libertação do mistério interior de cada um.

A partir do século III a.C., relata Salis (2002), os freqüentadores das escolas dos mistérios eram mal vistos porque não pregavam a conquista do outro e das cidades, pregavam a conquista de si mesmo. Mulheres assim educadas, conhecidas como magas (aquelas que eram versadas na arte da fermentação), praticavam as *maías* (fermentações, transformações) — *maia*, em grego, significava evolução do espírito. Quando o espírito era interrogado, fermentava (despertava e crescia). Daí nasceu a arte que Sócrates praticava, a *mayeutiké*, a arte do encantamento e da sedução. Na antiguidade, a educação não podia ser empreendida sem paixão, pois o conhecimento sem paixão era considerado tolo e vazio. Os praticantes da *mayeutiké* acreditavam que

aprender pela paixão era o melhor dos meios.

Pode-se dizer que a jornada do herói, marcada pela premissa socrática “Conhece-te a ti mesmo”, promove aprendizado que ultrapassa o conhecimento (**pensar**) e a prática (**agir**), envolve a experiência da paixão, do amor, o **sentir**. Essas três forças fundamentais, quando integradas, contribuem, de forma decisiva, no desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes e estão presentes na jornada de Hércules rumo ao seu autodesenvolvimento.

6.1.2 Hércules rumo ao autodesenvolvimento

Nos doze trabalhos de Hércules encontra-se sustentação conceitual para o método “Conheça-te a ti mesmo”. Hércules, rumo ao seu autodesenvolvimento, executa os doze trabalhos com a atuação integrada das três forças fundamentais, suas guardiãs.

Na jornada do herói, ressalta Henderson em Jung (2000), aparecem poderosas figuras tutelares ou guardiãs, que auxiliam em tarefas sobre-humanas, impossíveis de se executar sozinho.

São as forças da vida anímica (da alma) do herói que se manifestam. E isso só acontece quando o herói atende ao chamado para empreender a jornada de transcendência. Para tal, basta saber e confiar que as guardiãs intemporais surgirão, confirma Campbell (2000).

Para o autor, essas figuras significam um poder benigno, protetor, um princípio sobrenatural de orientação que reúne em si todas as ambigüidades do inconsciente, apoiando, assim, a personalidade consciente do herói.

Na jornada de Hércules, seus tutores eram Atená, Hermes e Eros. Salis (2002) relata que, em todos os doze trabalhos, o herói era acompanhado e aconselhado por eles, sendo:

- **Atená** – a deusa da sabedoria (figura 19). Era uma fonte generosa de inspiração. Os gregos a chamavam de “companheira dos heróis”. Representava, também, a eqüidade.
- **Hermes** – o deus que ensinava a encontrar os meios e os caminhos para se viver (figura 19). Possuía asas na cabeça para elevar-se e, nos pés, para descer ao mundano. Por ser o deus que indicava os caminhos era

chamado de “Psicopompo”²⁶, aquele que conduzia a vida em direção à imortalidade.



Figura 19: Hermes e Atená

Fonte: Disponível em:<<http://images.google.com.br>>. Acesso em: 19/03/2006.

- **Eros** – o deus que ensinava a fazer tudo com paixão e total dedicação (figura 20). Era a paixão, a força para a vida. Em um pedestal de Eros lia-se: “Quem não vive apaixonado pela vida está doente” (Salis, 2002, p.79). O erotismo arcaico significava estar apaixonado por tudo, nas próprias pessoas e nos outros.



Figura 20: *Girl and Eros*

Fonte: Disponível em:<<http://images.google.com.br>>. Acesso em: 19/03/2006.

Müller (1997) identifica essas figuras arquetípicas como representantes da inteligência condutora e ordenadora do si mesmo. De fato, afirma Jung (2000), personagens divinas são representações simbólicas da psique total, o

²⁶ Em Salis (2002) encontra-se o significado de Psicopompo: *psique* significava, na antiguidade, o princípio da vida; e *pompé*, o caminho da alma para se evoluir.

self, entidade maior e mais ampla que supre o ego da força que lhe falta²⁷. Sua função específica é desenvolver no indivíduo a consciência do ego, o conhecimento de suas forças e fraquezas.

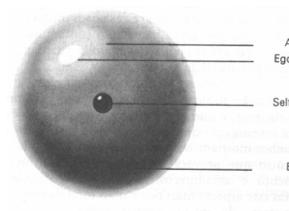
De acordo com Campbell (2000), o centro organizador de onde emana esse poder protetor e orientador parece ser uma espécie de “núcleo atômico” do sistema psíquico. Por intuição, os seres humanos são conscientes desse centro organizador, chamado pelos gregos de *Daimon* (o interior do homem) e por Jung de *self*.

Na tradição grega arcaica, relata Salis (2002), *Daimon* era a parte imortal que o ser humano carregava ao longo de muitas existências. Era o caminho da transcendência que deveria ser encontrado no interior do ser. Descobrir o seu *Daimon* era a tarefa primordial do ser humano. Na “Tábua das Esmeraldas”, atribuída ao deus Hermes, havia a seguinte observação: “Descobre o gênio imortal que te habita (*Daimon*), aquela energia apaixonada que te torna em algo e te impulsiona em direção à tua missão aqui na terra” (SALIS, 2002, p.31).

Atená, Hermes e Eros eram os impulsionadores de Hércules em sua missão na terra, de acordo com Salis (2003). Traziam, respectivamente, sabedoria, meios e paixão para que o herói conseguisse vencer os desafios propostos. Atená, por ter nascido da cabeça de seu pai Zeus e ser a deusa da sabedoria, possuía a energia do **pensar**; Hermes, como deus condutor dos caminhos, em movimento, a energia do **agir** e Eros, deus da paixão e da total dedicação, a energia do **sentir**.

Referenciados por autores como Steiner (1996), Moggi e Burkhard (2005), e Seagal e Horne (1998) o pensar, o sentir e o agir são forças fundamentais da vida na alma que atuam no corpo do herói (figura 21).

²⁷ A psique pode ser comparada a uma esfera. Com uma zona brilhante (A) em sua superfície que representa a consciência. O ego é o centro dessa zona (um objeto só é consciente quando eu o conheço). O *self* é, num tempo, o núcleo e a esfera interna (B); seus processos reguladores produzem os sonhos. (FRANZ em JUNG, 2000, p.161).



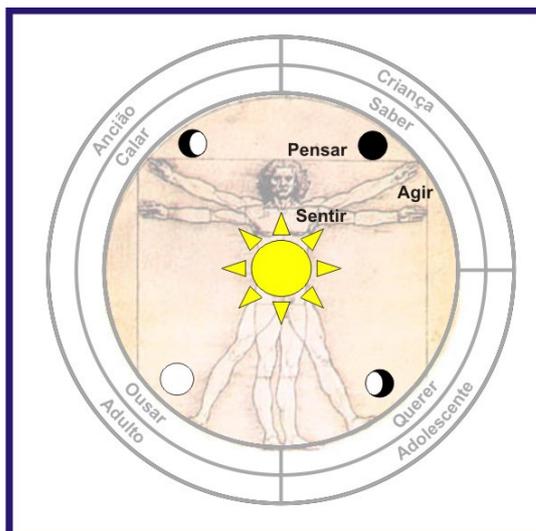


Figura 21: Forças da vida anímica do herói (pensar, sentir, agir)

Para Seagal e Horne (1998), quando os princípios mental, emocional e físico (forças fundamentais) estão integrados, promovem uma mente clara e objetiva, um “bom coração”, com capacidade de criar relacionamentos satisfatórios e a habilidade de empreender ações eficazes e práticas, e, num âmbito mais elevado, visão, profunda compaixão e ações dirigidas pela visão e pela compaixão, a serviço do bem coletivo.

Todos esses atributos são desejáveis na atuação de uma liderança espiritual, servidora e consciente. Por isso, propõe-se ao líder interessado nesse tipo de liderança um processo de desenvolvimento centrado na jornada da maestria intrapessoal, especificamente, na jornada de Hércules rumo ao seu autodesenvolvimento.

O mito de Hércules traz o verdadeiro herói (figura 22), o indivíduo que, em meio a vitórias e derrotas, não desiste de tornar-se um ser humano melhor. Embora tenha vencido em todos os doze trabalhos, relata Salis (2002), Hércules sofreu perdas e derrotas; cometeu erros, mas isso não desqualificou o herói, estaria desqualificado se desistisse. Para o autor, o adorável em sua história é sua “humanidade”.

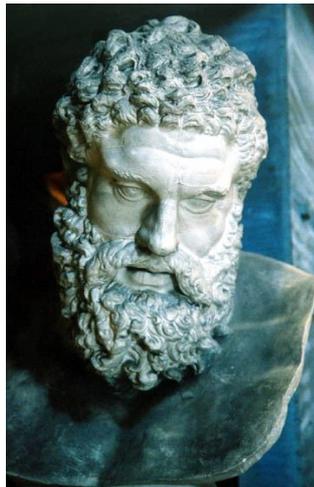


Figura 22: Busto de Hércules

Fonte: Disponível em:<<http://images.google.com.br>>. Acesso em: 14/04/2007

Hércules é o exemplo de que, mesmo tendo muitos defeitos, é possível alcançar a imortalidade. Vê-se isso no relato de Brandão (2002) sobre os motivos que levaram Hércules a cumprir os doze trabalhos. Conta o autor que Hera lançou a demência contra Hércules, que o enlouqueceu por completo. Num acesso de insânia, o herói matou as flechadas e lançou ao fogo os próprios filhos. Quando recuperou a razão, dirigiu-se ao Oráculo de Delfos e pediu a Apolo que lhe indicasse um meio de purificação. Foi-lhe ordenado colocar-se a serviço de seu primo Euristeu durante doze anos. Euristeu era um rei covarde, deformado física e moralmente, incapaz de realizar mesmo o possível, impôs ao herói Hércules o impossível: a execução dos célebres doze²⁸ trabalhos.

Há muitas variantes na ordenação dos trabalhos de Hércules. Optou-se pela descrição e cronologia de Apolodoro de Atenas, composição clássica recomendada por Salis (2002). Nela, os doze trabalhos constituem quatro grandes etapas para o desenvolvimento do ser humano. No quadro 23 apresenta-se uma síntese dessas etapas com a identificação dos mitos, seus temas e significados didáticos.

²⁸ Brandão (2002) chama a atenção para a simbologia que envolve o número doze. Dentre elas destaca que o doze é o número das divisões espaços-temporais, o produto dos quatro pontos cardeais pelos três níveis cósmicos. Salis (2002) associa esse produto com o desafio proposto pela geometria da pirâmide: transformar o quadrilátero da matéria (terra, fogo, água e ar) no triângulo do espírito (nobre, bom e belo – três forças da espiritualidade).

Os doze trabalhos de Hércules		
Primeira etapa		
Mito	Tema	Significado didático
O Leão de Neméia 1º. trabalho	Governo da violência	Ao dominar o leão em sua caverna, Hércules bloqueia simbolicamente o surgimento de fortes emoções e, assim, com a força da mente olha para as situações que potencializam a violência e opta por ser observador consciente de si mesmo e não aquele que apenas reage, atacando como o leão. Ao sinalizar que o terrível inimigo não é o outro, mas aquele que está em seu interior (o leão não dominado), o mito propõe o governo da violência.
A hidra de Lerna 2º. trabalho	Vigilância dos vícios	A hidra aparece como símbolo dos vícios banais e cada uma de suas oito cabeças simboliza: a luta sem lei, a mentira, a desmedida, a busca do prazer com um fim em si mesmo, a indiferença, a preguiça, o ciúme, a inveja e a raiva, a insensibilidade. A cabeça imortal é a matriz de todos os vícios, a essência do vício, jamais morre e deve ser eternamente vigiada. Hércules deveria matar a hidra, o que não foi possível em função da cabeça imortal. O mito indica que a tarefa eterna de Hércules e de todo o ser humano é a vigilância dos próprios vícios.
O javali de Erimanto 3º. trabalho	Respeito aos limites	A fórmula sugerida por Atená é vencer pelo cansaço o javali, fera sem limites. Hércules o perseguiu na neve por dois anos. Tarefa longa e árdua, mas necessária e inadiável. Na prática, significa exercitar diariamente a demarcação das fronteiras da dignidade e da privacidade de si e do outro. E o diálogo, nesse sentido, passa a ser o caminho. O mito ensina o respeito necessário com as fronteiras e os limites de si e do outro.

Quadro 23: Doze trabalhos de Hércules (1/4)
Fonte: Elaborado com base em Salis (2002)

Os doze trabalhos de Heracles (continuação)		
Segunda etapa		
Mito	Tema	Significado didático
A corça cerinita 4º. trabalho	Descoberta dos talentos	Hércules deveria dominar a corça pelos chifres de ouro (sabedoria) e não pelos pés de bronze (busca material). O ser humano deve descobrir seus talentos, seus chifres de ouro, tomando posse da sabedoria da corça, que percorre os bosques sem deixar marcas, sem devastar ou destruir a natureza. O mito indica que a descoberta dos talentos do ser humano deve estar centrada na sabedoria e não na inutilidade da busca material.
Os estábulos de Augías 5º. trabalho	Limpeza do corpo e da mente	O desafio de Hércules era limpar os estábulos de Augías, com anos de esterco acumulado. Representa um trabalho civilizador - o ser humano deve encontrar os meios, não só de manter o corpo limpo, mas também a psique (alma). Deve eliminar o esterco acumulado dentro de si, mantendo a prática da limpeza diária, pois é necessário que se limpe mais depressa do que se acumula. É prática que exige determinação diária. O mito ensina a limpeza diária do corpo e da mente.
Os pássaros do lago Estínfalo 6º. trabalho	Desenvolvimento da intuição	Hércules deveria atrair e matar pássaros com penas de bronze, que representavam a vida nos ares, sem sentido e desvairada. Com chocalhos ensurdecedores, alarmes da intuição, Hércules retirou e matou as aves do pântano Estínfalo. O desenvolvimento da consciência intuitiva no ser humano envolve a prática constante da arte de silenciar, ouvir (os sonhos, as musas inspiradoras) e perguntar ao seu íntimo, ao mestre interior. O mito propõe o reconhecimento e o aprendizado do uso da intuição.

Quadro 23: Doze trabalhos de Hércules - continuação (2/4)

Fonte: Elaborado com base em Salis (2002)

Os doze trabalhos de Heracles (continuação)		
Terceira etapa		
Mito	Tema	Significado didático
O touro de Creta 7º. trabalho	Governo do instinto primitivo	Hércules deveria agarrar o touro de Creta (instinto primitivo) pelos chifres e levá-lo vivo, a Euristeu, pois o instinto deve ser domado e governado, não castrado e destruído. Agarrá-lo pelos chifres significava impor ao instinto o caminho da luz, marcado pela coragem de revelar o que tinha de melhor e mais autêntico. A proposta ao ser humano é “domar o touro” (força bruta) pela alternativa da luz - pelo diálogo, pelo entendimento. O mito ensina que os instintos ligados à brutalidade e à sexualidade primitiva devem ser domados, governados.
As éguas de Diomedes 8º. trabalho	Superação do amor ingênuo	Hércules devia levar a Euristeu, as éguas antropófagas que comiam navegantes estrangeiros naufragados nas costas do reino de Diomedes, durante as tempestades. A proposta desse mito é promover no ser humano o amor a si mesmo e aos outros, sem devorar, principalmente, superando o impulso de usar o outro e depois tratá-lo como algo descartável. O que está em jogo aqui é a arte de superar o amor ingênuo, não devorando e não sendo devorado. O mito propõe a arte de amar, superando o amor ingênuo.
O cinto de Hipólita 9º. trabalho	Sedução ao mostrar-se verdadeiro	Euristeu ordenou a Hércules que lhe trouxesse o cinto de Hipólita, que representava o desafio de seduzir uma pessoa íntegra e, portanto, o segredo de desatá-lo não estava na força e nem na atração sexual, pois o cinto teria de ser concedido. Seduzir, mostrando-se verdadeiro, era o caminho para abrir o coração de Hipólita. A proposta é desenvolver a coragem para descobrir de quem se gosta (simpatia), de quem não se gosta (antipatia) e de quem se tem indiferença (apatia). É desenvolver a postura de abrir os braços e o coração aos outros, sendo receptivo; de sedução, baseada em revelar-se verdadeiro à pessoa amada. O mito ressalta o verdadeiro erotismo, aquele que abre as portas para a construção do ser social, que ama o mundo e o outro.

Quadro 23: Doze trabalhos de Hércules - continuação (3/4)

Fonte: Elaborado com base em Salis (2002)

Os doze trabalhos de Heracles (continuação)		
Quarta etapa		
Mito	Tema	Significado didático
Os bois de Gerião 10º. trabalho	Aprendizagem do desapego	Hércules devia matar o boi Gerião (um poderoso representante das forças materiais, pois possuía um corpo formado por nada menos do que três troncos) e capturar o seu rebanho com pêlos de ouro (símbolo da terra e da posse material). A prova era ter esses bois magníficos e não se apoderar deles. A arte do desapego procura mostrar ao ser humano que a única riqueza que alguém pode levar e ter eternamente está no interior do ser. A possibilidade de se empreender essa tarefa encontra-se na direção do saber, das artes e da filantropia. O mito dedica-se à arte do desapego.
Os pomos de ouro do jardim das Hespérides 11º. trabalho	Conhecimento do bem e do mal	Hércules devia levar os pomos de ouro (símbolo da fecundidade e do amor) do jardim de Hespérides (local onde toda a esperança e fecundidade eram possíveis) para Euristeu. As romãs (os pomos) eram os frutos secretos a serem dados a quem soubesse colhê-los no momento certo, a chave do mistério, o conhecimento do bem e do mal. Esse conhecimento representa a fertilidade (o poder criativo) escondida no interior do ser humano, que sabe que há tempo para plantio e colheita, para construção e destruição, para certeza e confusão, para resistência e tentação, para o bem e o mal. O mito traz o conhecimento do bem e do mal.
A captura de Cérbero 12º. trabalho	Superação da morte	Hércules teve de descer até Hades (deus dos mortos) para trazer o cão Cérbero, o guardião do mundo dos mortos, que era dócil com quem entrasse e implacável com quem tentasse sair. O significado é claro: somente quem tem a coragem de descer ao seu próprio inferno, sem armas, é que pode se libertar da morte e de seus temores. A tarefa do ser humano é encontrar esse cão terrível dentro de si e domá-lo com nobreza, beleza e bondade, pois só estas qualidades podem superar o inevitável envelhecer. O desafio é aprender a morrer para saber viver. O mito ensina a se transitar para além da morte.

Quadro 23: Doze trabalhos de Hércules - continuação (4/4)

Fonte: Elaborado com base em Salis (2002)

No Apêndice A encontra-se, como exemplo de história e significado didático, o mito do quinto trabalho de Hércules (Os estábulos de Augías). Cabe salientar que todos os textos de histórias construídos para este método têm como base as versões contadas por Brandão (2002), Salis (2002) e Stephanides (2000). Já os textos do significado didático basearam-se nos “significados pedagógicos e iniciáticos” descritos por Salis (2002) e no referencial teórico deste estudo.

6.1.3 Líderes rumo à maestria intrapessoal

Na jornada de Hércules rumo ao seu autodesenvolvimento, o foco está nos doze trabalhos do herói apresentados em quatro etapas.

O método “Conheça-te a ti mesmo” propõe um re-direcionamento desse foco. Assim, a jornada do líder rumo à maestria intrapessoal converge, primeiramente, para as quatro etapas, denominadas: 1) autodomínio, 2) autoconhecimento, 3) amorosidade e 4) transcendência e sustentadas pelo exercício dos doze trabalhos de Hércules.

O texto a seguir apresenta essas quatro etapas da maestria intrapessoal e sua relação com a jornada de Hércules.

No **autodomínio**, o líder vive o estágio de consciência da **criança**, onde algo rudimentar e primitivo precisa ser autocontrolado.

Kouzes e Posner (2007, p.55) consideram que “a única pessoa que você controla é a si mesmo e, algumas vezes, nem isso!” Por isso, propõem ao líder primeiramente liderar a si mesmo e, depois, liderar os outros, por meio de posturas de coerência e humanidade.

O líder, Araújo (2001) enfatiza, deve buscar primeiro a sua salvação para, depois, distribuir essa salvação aos demais, pois é impossível ensinar o que não se aprendeu e é inviável liderar os outros sem antes ter aprendido a se liderar.

O autodomínio requer prática diária da arte da atenção. Tomando como exemplo os três movimentos da teoria “U” de Otto Scharmer, em Senge *et al.* (2004), descritos no capítulo 3, o líder poderá, em **sentindo**, observar os seus atos e a sua relação com o mundo; em **presenciando**, recuar e refletir sobre

esses atos, permitindo que seu interior venha à superfície e lhe sinalize a adequação ou não dessa forma de agir; em **realizando**, agir suavemente com o fluxo natural, trazendo de uma fonte mais profunda práticas adequadas de lidar com a realidade que se apresenta.

A intenção dessa prática é levar o líder, com o tempo, a perceber escolhas inadequadas de comportamento antes de agir, podendo, com consciência, mudar o rumo de sua ação, tornando o autodomínio algo concreto em si mesmo.

A proposta do método “Conheça-te a ti mesmo” é investir na liderança espiritual, servidora e consciente, onde líderes buscam, com seus liderados, construir uma coletividade mais humanizada. E essa humanização começa na postura do líder, no seu autodomínio. Como agente de mudança, facilitador e servidor da coletividade em que atua, o líder começa por si mesmo: governando sua violência, vigiando os próprios vícios, respeitando os seus limites. O quadro 24 apresenta o autodomínio no exercício desses três trabalhos de Hércules.

O Leão de Neméia Governo da violência	A hidra de Lerna Vigilância dos vícios	O javali de Erimanto Respeito aos limites
<p>Por meio da observação consciente de si mesmo, o líder não só tem condições de impedir a manifestação da sua violência, como pode usá-la a seu favor, no caso de ter de se defender.</p> <p>O líder que aprende a governar sua violência desenvolve o autodomínio e está apto a participar da construção de espaços civilizados, onde as pessoas realmente podem conviver e trabalhar com humanidade.</p>	<p>O líder lúcido percebe todas as suas reações diante dos vícios e, com consciência, pode optar por virtudes como: superação do ciúme, da inveja e raiva; luta com leis; busca da verdade; prazer que constrói e liberta; justa medida; persistência; força e perseverança; sensibilidade.</p> <p>Ao vigiar os seus vícios por meio da prática de virtudes, o líder dá o exemplo. Exercita o autodomínio e contribui, de forma positiva, nos espaços em que atua.</p>	<p>No processo de atenção a si mesmo, o líder não só aprende a reconhecer as fronteiras de sua dignidade e privacidade como passa a demarcar diariamente essas fronteiras não permitindo que os outros lhe invadam.</p> <p>No exercício de percepção e respeito aos seus limites, o líder pratica o autodomínio. Nesse processo, aprende a perceber e respeitar também os limites do outro, o que ajuda na melhoria das relações no trabalho.</p>

Quadro 24: Autodomínio (primeira etapa da maestria intrapessoal)

No **autoconhecimento**, o líder vive o estágio de consciência do **adolescente**, investe em auto-reflexão e autotransformação.

O autoconhecimento, segundo Lowney (2006), enraíza e alimenta o amor, o engenho e o heroísmo - outras virtudes da liderança. Propõe a auto-reflexão em três momentos do dia, ao acordar, após o almoço e o jantar, inspirada em exercício espiritual proposto por Loyola aos jesuítas. Acredita que uma postura de contemplação em meio à ação torna líderes mais preparados para se envolverem com o mundo.

Araújo (2001) refere-se à autotransformação como algo que deva ser praticado “diuturnamente”. A cada novo dia é preciso reconstruir-se, entendendo o que é eterno e o que é transitório. Nesse processo, o autor sinaliza a importância de se estar consciente dos talentos que se têm e colocá-los em prática, pois se encontram neles os propósitos de uma vida.

O autoconhecimento requer prática diária da atenção a si mesmo. Para descobrir talentos, rever modelos mentais, desenvolver intuição, propõe-se ao líder, silenciar, prestar atenção aos seus pensamentos, sonhos e às suas ações. Prestar atenção não só ao que lhe entusiasma, mas também ao que lhe desanima, fazendo perguntas a si mesmo (ao seu mestre interior) e confiando, com tranquilidade, que as respostas virão.

Um exemplo de prática de autoconhecimento tem-se no “exame retrospectivo inverso”²⁹, indicado por Steiner (1991). Sua intenção é criar um momento de silêncio e reflexão onde o líder, ao rever o seu dia, possa conhecer-se melhor. Deixando desfilar diante de si, de trás para frente, as imagens das experiências realizadas durante o dia, o líder poderá exercitar as sete capacidades indicadas na teoria “U” que contribuem para o autoconhecimento: 1) **suspender** pensamentos e modelos mentais associados ao vivido; 2) **redirecionar**, encarando-os como processos da própria mente; 3)

²⁹ Para Steiner (1991) é importante que esse exame seja feito em retrospectiva inversa para possibilitar o exercício de familiarização com o mundo “supra-sensível”, mundo similar ao adormecer, onde tudo acontece de trás para frente. O autor recomenda a retrospectiva da noite para a manhã do dia que está terminando, para entrar-se no fluxo do depois de adormecer. Segundo ele, essa contemplação retrospectiva inversa das experiências tem valor especial para a disciplina espiritual, pois com a prática diária, obtém-se, progressivamente, uma atitude de serenidade interior e de tranquilidade diante dos acontecimentos da vida, julgando-os segundo seu valor e sua importância real.

deixar ir e 4) **deixar vir** essas vivências sem ignorá-las nem super valorizá-las, apenas tornando-se consciente delas para implementar melhores escolhas; 5) **crystalizar** o que está emergindo de reflexão para depois, com maior clareza, passar a experimentar; 6) **prototipar**, experimentar uma ação diferente, nascida da reflexão e; 7) **incorporar**, levar o que emergiu da reflexão e prototipagem para a prática diária.

O método “Conheça-te a ti mesmo” volta-se para líderes que buscam viver o ser humano multidimensional, inacabado e livre. Um ser que vive, ao mesmo tempo, a dimensão terrena e a dimensão espiritual. Partindo desse pressuposto, espera-se que líderes toquem a alma das pessoas para dar-lhes asas rumo ao trabalho criativo e à realização pessoal. Investindo nessa intenção, o líder deve prestar atenção às pessoas, começando por prestar atenção a si mesmo (ao seu interior), descobrindo seus talentos, limpando o corpo e a mente, desenvolvendo a intuição (quadro 25), tal qual fez Hércules em sua jornada.

A corsa cerinita Descoberta dos talentos	Os estábulos de Augías Limpeza do corpo e da mente	Os pássaros do lago Estíñfalo Desenvolvimento da intuição
Trabalho criativo e realização pessoal estão profundamente ligados aos talentos (dons da alma). Descobrir seus talentos e realizar-se por meio deles é um exercício de autoconhecimento. Nele o líder centra sua caminhada na sabedoria e não na busca material. Entendendo bens materiais como decorrência, não um fim, o líder não só alinha suas ações a um propósito maior, como inspira os outros a alinharem as suas.	O conhecimento de si mesmo exige enfrentar e limpar diariamente pensamentos e sentimentos limitantes que comprometam o caminho da auto-realização. Ao rever e alterar modelos mentais e ações deles decorrentes, o líder fortalece seu centro ordenador e torna flexível o que nele é passível de mudança. No autoconhecimento, o líder torna-se apto a ser co-participante do mundo em constante e acelerada transformação.	O grande desafio do ser humano é descobrir e cumprir o seu destino, só possível quando se segue a própria intuição. A arte de ouvir sua voz interior é um dos caminhos para o autoconhecimento. O líder que desenvolve a consciência intuitiva (recurso disponível no ser humano) conecta-se com o mestre interior (sua alma) que sabe, diante dos impasses que a vida lhe apresenta, qual caminho seguir.

Quadro 25: Autoconhecimento (segunda etapa da maestria intrapessoal)

Na **amorosidade**, o líder vive o estágio de consciência do **adulto**. No exercício de sua maturidade, é desafiado a promover a atenção ao outro, o que requer investir em relacionamentos com sensibilidade.

A participação e o relacionamento humano são importantes dilemas atuais que impõem aos líderes a observância de sensibilidade no trato com colaboradores, pontua Wheatley (2006). Durante muitos anos as pessoas foram conduzidas à conformidade e à previsibilidade por se acreditar que administrar era realizar o trabalho utilizando-se das pessoas. No entanto, é preciso reconhecer que, sob uma abordagem de liderança mais participativa e auto-organizadora, as pessoas se superam com demonstrações de capacidade, energia, criatividade, empenho e afeto, no processo de trabalho.

Na busca por organizações mais participativas e auto-organizadas, os líderes estão sendo convocados a criar ambientes estimulados pela lealdade, pelo afeto e apoio recíproco, a investir na amorosidade (sensibilidade) que dignifica e liberta o potencial de realização das pessoas.

Maquiavel deu aos líderes o conselho de que “é mais seguro ser temido do que amado”, lembra Lowney (2006, p. 36). Em oposição a esse pensamento e inspirado na obra de Inácio de Loyola, Lowney (2006) aconselha aos líderes o exercício do amor, da modéstia e da caridade para que as pessoas possam prosperar em ambientes regidos mais pelo amor do que pelo temor.

Ao discorrer sobre maestria, a excelência na arte de liderar, Crema (2001, p. 73) ressalta a importância da amorosidade na atuação do líder:

O amor está no início, está no meio e está no fim. É a primeira e derradeira lição na escola da existência. Estamos aqui para aprender a amar, e tudo o mais vem por acréscimo. Na medida em que você aprende a amar, naturalmente você serve, você aprende a doar. Alguns dão o que têm; outros dão o que sabem. E há aqueles que dão o que são: são os grandes mestres, são os grandes líderes.

Para o autor, dentre as três principais forças que animam a existência humana (amor, pensamento, vontade), o amor é a maior, pois o pensamento só se torna veículo do espírito quando está envolto pelo amor e a vontade só se manifesta em sua totalidade quando impulsionada pelo amor.

A prática da amorosidade é a arte da atenção ao outro. Envolve

gentileza, cuidado, respeito, honestidade e pode ser alcançada pela proposta de trabalho em equipe, norteador por diálogo e reflexão coletiva, como vista em Senge (1990, 1997) e citada no capítulo 3.

O método “Conheça-te a ti mesmo” tem como intenção inspirar líderes na construção de organizações vivas, caórdicas e em aprendizagem. Para tanto, espera-se amorosidade por parte do líder, uma vez que, para criar espaço de conversa inteligente e gentil que envolva as pessoas em aprendizagens, o líder não pode ser agressivo, ofensivo, devorador no uso das pessoas, mentiroso ao vender ilusões e aparências. Espera-se um exercício de relacionamento sensível e amoroso que começa pelo líder, governando o instinto primitivo, superando o amor ingênuo e seduzindo, ao mostrar-se verdadeiro. Apresenta-se, no quadro 26, a amorosidade vista nesses três trabalhos de Hércules.

O touro de Creta Governo do instinto primitivo	As éguas de Diomedes Superação do amor ingênuo	O cinto de Hipólita Sedução ao mostrar-se verdadeiro
No processo de construção coletiva ocorrem vivências de enfrentamento com o outro, muitas vezes, marcadas pela brutalidade. Vêm-se indivíduos não civilizados comportando-se como touros. O líder que aprende a governar seus instintos primitivos torna-se apto a lidar com esses instintos quando vindos do outro. Desenvolve a postura de toureiro, aquele que, com altivez, doma a brutalidade do outro e torna-se, no exercício da amorosidade, facilitador de interação humana.	Em espaços dominados pelo poder sobre o outro ³⁰ é comum a manifestação do amor ingênuo, aquele que devora, usa e descarta as pessoas. Num movimento contrário, o líder que investe no poder com os outros não permite que o usem, nem se permite usar as pessoas. No exercício do poder com os outros, o líder desenvolve a amorosidade sendo paciente, humilde, bondoso, respeitoso e compromissado. Exerce o amor verdadeiro, aquele que agrega e fortalece pessoas.	O processo de influenciar os outros pode dar-se por manipulação ou persuasão ³¹ . No primeiro, obriga-se o outro a fazer o que não quer; no segundo, convence-se o outro com argumentação coerente e válida, apoiada no exercício da verdade. O líder que se mostra verdadeiro, persuade. Seduz os outros. Ao praticar a verdade consigo mesmo e com os outros, possibilita a criação de um ambiente de trabalho com mais lealdade, amorosidade e reciprocidade.

Quadro 26 – Amorosidade (terceira etapa da maestria intrapessoal)

³⁰ O poder sobre os outros e o poder com os outros são expressões utilizadas por Follet em Graham (1997). Para ela, poder sobre os outros é marcado pela condução, pela imposição e o poder com os outros é compartilhado e não-coercitivo.

³¹ A palavra persuasão, aqui, não é empregada no sentido restrito de convencer as pessoas a seguirem a vontade do líder. Pelo contrário, significa mostrar, com honestidade e responsabilidade, opções para reflexão e escolha por todos os envolvidos no processo de trabalho.

Na **transcendência**, o líder vive o estágio de consciência do **ancião**. O desafio do líder é desenvolver a sabedoria do ancião para melhor lidar com sua condição de ser humano que vive imanência e transcendência.

A liberdade de mudar, de criar a si mesmo, é uma força presente na experiência humana, enfatiza Wheatley (2007), mal interpretada nas organizações. Falta entendimento sobre o “espírito inspirador” que vive nas pessoas e procura se expressar. Araújo (2001) denomina esse espírito de “anjo interior”, a consciência mística que busca, no íntimo da pessoa, se realizar na transcendência.

Para Wheatley (2007), os líderes alinhados a esse entendimento conseguem ajudar as pessoas a ter uma visão diferente de si mesmas, pois confiam em suas humanidades, aceitam suas diferenças e gostam de suas inventividades. Alimentam e conectam as pessoas na certeza de que são capazes de criar com sabedoria e de defender os interesses da organização e da comunidade.

Transcendência pressupõe atenção à interdependência, por meio do cuidado com tudo o que existe e com tudo o que pode vir a existir. Na descrição de organizações vivas, caórdicas e em aprendizagem, no Capítulo 2, encontram-se exemplos de atenção à interdependência nos movimentos entre caos e ordem, sistema formal e sistema informal, ordem implicada e ordem explicada.

A prática da transcendência envolve aprender a aprender e isso exige, por parte dos líderes, segundo Wheatley (2007), aprender a tolerar níveis sem precedentes de “desordem nas bordas”, o processo de desordem que se observa nos momentos de criação à beira do caos, como descritos no capítulo 2. Ao apoiar conversas, iniciativas e invenções que levam à mudança, líderes abandonam a conformidade e investem na liberdade e na criatividade, acompanhadas por caos e confusão. Em momentos assim, argumentam Kouzes e Posner (2007), é preciso espaço para “insubordinação construtiva”, promover e apoiar discussões que exploram, ao máximo, a força do trabalho, de forma diversa e talentosa.

No método “Conheça-te a ti mesmo” o entendimento da condição

humana é imprescindível. Os seres humanos estão destinados a viver a imanência e a transcendência. Como senhores de dois mundos, por exemplo, vivem a dimensão terrena construindo infra-estrutura, métodos e ferramentas e a dimensão espiritual manifestando consciência, sensibilidade, opiniões e crenças. Um líder sem esse entendimento tende a ver o ser humano de uma forma diminuída e, certamente, não conta com o melhor do seu potencial: a capacidade de romper limites, de criar, de transcender. Na transcendência, a vida é sagrada, tem um sentido maior, tem uma proposta maior, além do que se pode ver. Para inspirar a manifestação desse “sagrado” nos outros, o líder precisa começar consigo mesmo: aprendendo o desapego, conhecendo o bem e o mal e superando a morte. Como Hércules, em seus últimos três trabalhos (quadro 27), o líder, nessa última etapa, pratica a transcendência.

Os bois de Gerião Aprendizagem do desapego	Os pomos de ouro do jardim das Hespérides Conhecimento do bem e do mal	A captura de Cérbero Superação da morte
Aprender o desapego é descobrir o que pode ser conquistado e levado consigo para sempre. Na prática, é exercer a transcendência, é investir em atividades com efeito duradouro nas pessoas como: aprender e ensinar; praticar atos belos e bons para si e para os outros; dar aos outros e à vida o que se tem de melhor. O líder que facilita o amadurecimento de pessoas “infantilizadas”, por exemplo, possibilitando que assumam responsabilidades, exercita o desapego, pois se envolve numa causa maior. Numa causa centrada em doação, guiamento e incentivo aos seus colaboradores.	Conhecer o bem e o mal é descobrir e educar a fecundidade que existe no ser humano. Esse poder, quando maduro e sábio, reconhece os movimentos de imanência e transcendência nos tempos de plantio e colheita; de construção e destruição; certeza e confusão; resistência e mudança. O líder que não tem esse conhecimento pode usar sua fecundidade para promover resistência quando a situação pede mudança. Já o líder sábio e maduro pode promover destruição quando a situação em jogo está pedindo um caos para gerar uma nova ordem.	Superar a morte é ter a capacidade de empreender em si mesmo mortes e renascimentos, promover e sustentar mudanças. O líder que não sabe enfrentar descidas ao mundo dos mortos quando passa por processos pessoais de mudança, provavelmente, encontra dificuldades em lidar com processos de mudança na organização. Já o líder que sabe morrer para bem viver está mais apto a vivenciar dificuldades que processos de mudança desencadeiam, inspirando, aos outros, fé e confiança de que tudo pode ser superado, transcendido.

Quadro 27 – Transcendência (quarta etapa da maestria intrapessoal)

Nesse movimento quaternário proposto ao líder (autodomínio, autoconhecimento, amorosidade e transcendência), percebem-se as ações, que o herói empreende em sua jornada para o autodesenvolvimento, dispostas na antiga fórmula “saber, querer, ousar, calar”, apresentada por Müller (1997) e descrita no capítulo 3.

Cabe salientar que a jornada rumo à maestria intrapessoal não segue apenas o **movimento linear** dessas etapas no tempo. Semelhante à cronologia das etapas de vida do ser humano (criança, adolescente, adulto e ancião), segue também o **movimento espiralado**, onde o adulto, por exemplo, pode vivenciar, simultaneamente, a pureza e a alegria da criança. Nesse sentido, entende-se que o líder pode, ao mesmo tempo, experimentar vivências em todas as etapas, diariamente.

Com esse entendimento, o método “Conheça-te a ti mesmo” propõe que autodomínio, autoconhecimento, amorosidade e transcendência sejam mais do que etapas, sejam **práticas diárias** de uma **nova disciplina**: a maestria intrapessoal.

Assim, no desenvolvimento de sua maestria intrapessoal, o líder, impulsionado pelas forças fundamentais integradas - pensar, sentir e agir -, pratica diariamente:

- o autodomínio – educando sua violência; vigiando os próprios vícios; e impondo limites para si e para o outro;
- o autoconhecimento – descobrindo seus talentos, limpando não só o corpo, mas também a mente; e desenvolvendo a consciência intuitiva;
- a amorosidade – domando os instintos primitivos, superando o amor ingênuo que devora a si e ao outro, seduzindo e se mostrando verdadeiro;
- a transcendência – promovendo o desapego; reconhecendo o bem e o mal; e aprendendo a morrer para bem viver.

Como proposta de nova disciplina, este estudo conceitua³² **Maestria Intrapessoal** como “uma disciplina de maestria interior impulsionada pelas forças fundamentais integradas - pensar, sentir e agir - e mantida pela prática diária do autodomínio, autoconhecimento, amorosidade e transcendência”.

Encerra-se, desse modo, a base conceitual, por meio de uma representação visual do método “Conheça-te a ti mesmo”. A figura 28 apresenta a jornada do líder rumo à maestria intrapessoal, inspirada na jornada do herói Hércules em seus doze trabalhos.

³² Seguindo Fourez (1995), conceito é precisar uma noção em um determinado paradigma, aceitando que essa noção só possui sentido no contexto em que ela se revela útil. Conceito, uma vez construído, pode ser modificado.

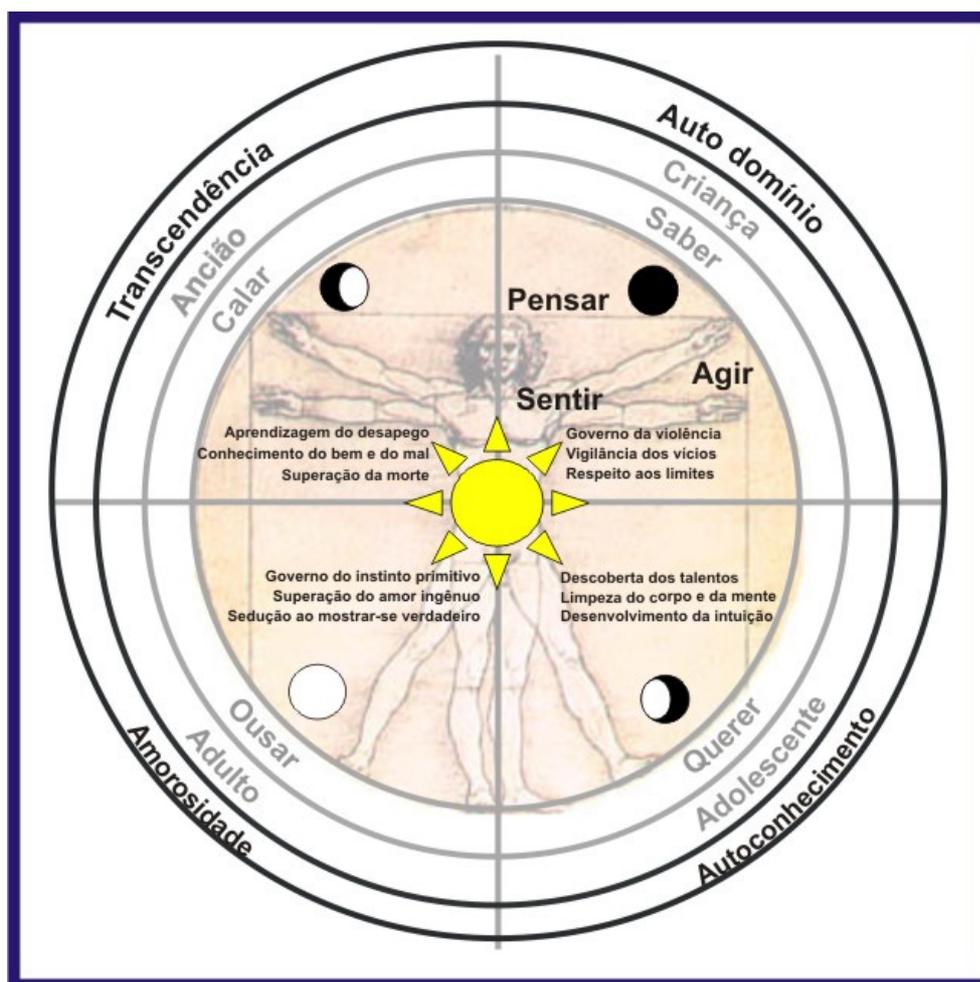


Figura 28: Jornada do líder rumo à maestria intrapessoal

6.2 BASE METODOLÓGICA

O método “Conheça-te a ti mesmo” desenvolve-se em um espaço de aprendizagem vivencial, centrado na dinâmica do próprio grupo de líderes participantes. Sua base metodológica constitui-se da macro e microdidática dos encontros vivenciais, exemplificada ao final deste tópico.

6.2.1 Macrodidática dos encontros vivenciais

O desenho da macrodidática, dos encontros vivenciais, inclui a descrição do tipo de grupo, o perfil do facilitador, a definição do objetivo geral, a indicação dos conteúdos e das estratégias, os recursos didáticos e a formatação do programa de desenvolvimento da maestria intrapessoal.

Com esse método, busca-se promover um espaço para aprendizagem pessoal e coletiva. Em função disso, o **tipo de grupo** idealizado aproxima-se

do “Grupo de Encontro”, concepção de Rogers (1994), descrito como: grupo que acentua o crescimento pessoal, bem como o desenvolvimento e aperfeiçoamento da comunicação e das relações inter-pessoais, por meio de um processo experiencial.

O **perfil do facilitador** e sua forma de atuação têm importância fundamental na aplicação do método “Conheça-te a ti mesmo”. Seguindo a imagem de facilitador, indicada por Rogers (2001), espera-se, da pessoa que atua nessa função, a capacidade de criar relações centradas na autenticidade e transparência, de aceitar afetosamente o grupo e a individualidade de todos e de ver o mundo com sensibilidade.

Em sua forma de atuação, busca-se postura similar à de Rogers (1994), quando relata seus esforços para tornar-se facilitador num grupo. Espera-se que o facilitador:

- entenda que facilitar o grupo é importante, mas o processo do grupo é mais importante;
- crie um ambiente psicologicamente seguro, onde escuta e fala sejam privilegiadas;
- aceite o grupo no ponto de evolução em que se encontra e aceite o indivíduo no nível de envolvimento que quer estar;
- compreenda, de forma empática, o significado daquilo que indivíduo e grupo exprimem;
- atue com maturidade, compreendendo seus próprios sentimentos e suas limitações.

O método tem como **objetivo** capacitar o líder para: **atuar com maestria intrapessoal, praticando o autodomínio, o autoconhecimento, a amorosidade e a transcendência.**

Na figura 29 tem-se este objetivo norteando os doze encontros sobre os trabalhos de Hércules e as quatro etapas da jornada do líder rumo ao desenvolvimento da disciplina interior — maestria intrapessoal.

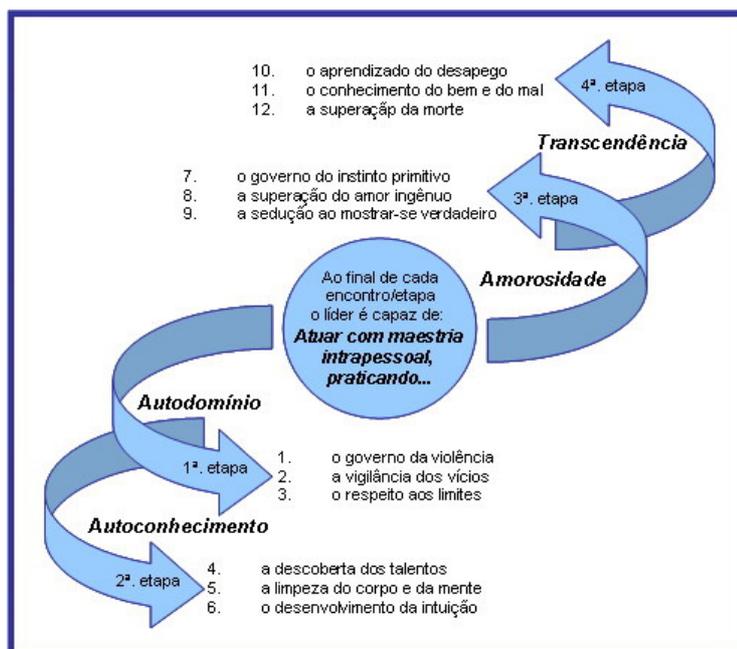


Figura 29: “Conheça-te a ti mesmo” e seu objetivo

No exercício da maestria intrapessoal desenvolve-se o líder espiritual, servidor e consciente. Aquele que, numa postura espiritual, manifesta humildade, principalmente pela aceitação do conceito de mundo interdependente, mostra sua condição de participante e não de controlador do processo em curso; adquire postura de servidor, se coloca a serviço de algo além de si mesmo e; desenvolve a consciência na atenção a si mesmo, ao outro e ao mundo interdependente.

Como afirma Kofmann (2004), líderes são geradores de mudança organizacional e, como tal, precisam ter consciência de que seu poder de “alavancagem” depende mais de humildade e capacidade de apoiar seus colaboradores do que de conhecimento técnico.

“Conheça-te a ti mesmo” trabalha **conteúdos da aprendizagem** como:

- liderança espiritual, servidora e consciente;
- maestria intrapessoal, como disciplina de aprendizagem;
- pensar, sentir e agir, como forças fundamentais atuantes em processos de mudança e transformação;
- temas relativos aos doze trabalhos de Hércules, como promotores de autodomínio, autoconhecimento; amorosidade e transcendência;
- arte da atenção a si mesmo, ao outro e ao mundo interdependente.

As **estratégias para a aprendizagem** são definidas a partir da tríade

referencial: contação dos mitos relativos aos doze trabalhos de Hércules, vivência de uma experiência relacionada ao mito contado e reflexão coletiva sobre a experiência vivida. O detalhamento de sua operacionalização encontra-se na microdidática dos encontros vivenciais.

Os mitos são histórias carregadas de significação. De acordo com Hollis (1997), são dramatizações de valores conscientes e inconscientes, de um indivíduo ou de um grupo, que, ao serem acessadas e trabalhadas, dão significado à vida. Segundo citação de Collinson e Mackenzie (1999), no capítulo 4, mitos de heróis e heroínas inspiram as pessoas pelas qualidades clássicas de liderança e virtude que apresentam.

A experiência é o conhecimento que as pessoas mais buscam, afirma Keleman (2001, p.18), é um evento corporificado, e o mito, como um processo organizador, é um modo de criar ordem a partir da experiência somática: “Os mitos descrevem as experiências do corpo. Eles são, na verdade, metáforas para estados corporais internos, experiências e desenvolvimento. Os mitos também ajudam o corpo a organizar e incorporar a experiência”.

A reflexão coletiva por meio da experiência na espiral da aprendizagem vivencial³³ possibilita ao líder a utilização das três forças fundamentais da vida anímica do herói — o pensar, o sentir e o agir — vivendo uma experiência concreta em grupo, observando e refletindo sobre ela com os demais, formando conceitos, abstrações e generalizações e testando as implicações desses conceitos em novas situações.

Em relação aos **recursos didáticos**, prevêem-se: 1) textos-resumo (Apêndice C) com as histórias dos doze trabalhos de Hércules e seus significados didáticos; 2) cartazes com mapas, figuras e dizeres que auxiliem, principalmente, os momentos de contação de histórias; 3) outros materiais, como aparelho de som, CDs com músicas, folhas de papel, giz de cera, para utilização nas vivências.

Para a **formatação do programa** definiram-se dois encontros, destinados à introdução e finalização da proposta de desenvolvimento da

³³ Elaborada com base no ciclo de aprendizagem vivencial de Kolb, Rubin e McIntyre (1978) e na releitura da mesma por Crespo, em Moscovici (1995).

maestria intrapessoal de líderes, e doze encontros voltados aos trabalhos de Hércules e sua relação com as práticas do autodomínio, autoconhecimento, amorosidade e transcendência. Conforme a tabela 2, cada encontro tem três horas de duração, totalizando 42 horas de atividades.

Tabela 2: Programa e carga horária

Atividades	Tempo
Um encontro introdutório	3 horas
Doze encontros sobre trabalhos de Hércules	36 horas
Um encontro de fechamento	3 horas
Carga horária	42 horas

Cabe salientar que o método “Conheça-te a ti mesmo” sugere um intervalo de, no mínimo, uma semana entre os encontros para que os participantes possam reverberar o vivenciado. A microdidática dos encontros vivenciais detalha essa orientação.

6.2.2 Microdidática dos encontros vivenciais

Em projetos de desenvolvimento de pessoas não se pode pensar em produtos acabados. Segundo Moscovici (1996), deve-se cultivar a idéia de que, em planejamento e execução de atividades para o desenvolvimento de pessoas, se tem um processo educacional de mudança psicossocial ocorrendo que, necessariamente, envolve “um fazer” de caráter artesanal.

Nesse sentido, procurou-se “tecer” os espaços vivenciais para o desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes sem esquecer o caráter de atenção e flexibilidade que cada encontro exige. O método “Conheça-te a ti mesmo” apresenta-se aberto, por exemplo, na escolha dos exercícios para a reflexão individual ou coletiva, pois deve considerar o perfil dos participantes e as suas necessidades. Além disso, o número de pessoas e as condições do local constituem elementos a serem considerados no planejamento.

No **encontro introdutório**, o desenho da microdidática possui as seguintes atividades: apresentação e integração dos participantes por meio de exercício vivencial; introdução ao tema “Desenvolvimento da maestria

intrapessoal de líderes”; definição, com os participantes, sobre a forma de funcionamento do grupo de encontro.

Em relação à essa forma, indica-se construir um “contrato verbal” firmando critérios de espontaneidade, sigilo e disponibilidade. Além disso, é importante frisar que a proposta para o “grupo de encontro” não é de terapia, é de aprendizagem coletiva por meio do compartilhamento de experiências e reflexões. Nesse sentido, os participantes devem estar preparados para entender que esse aprendizado, em muitos momentos, faz com que as pessoas sintam-se num estado terapêutico de convivência e troca, sem ser terapia. Esse cuidado para não “virar terapia de grupo” deve pautar todo o trabalho de facilitação.

O desenho da microdidática dos **doze encontros voltados aos trabalhos de Hércules** acontece em seis atividades envoltas nas quatro fases da espiral da aprendizagem vivencial, apresentado na figura 30.

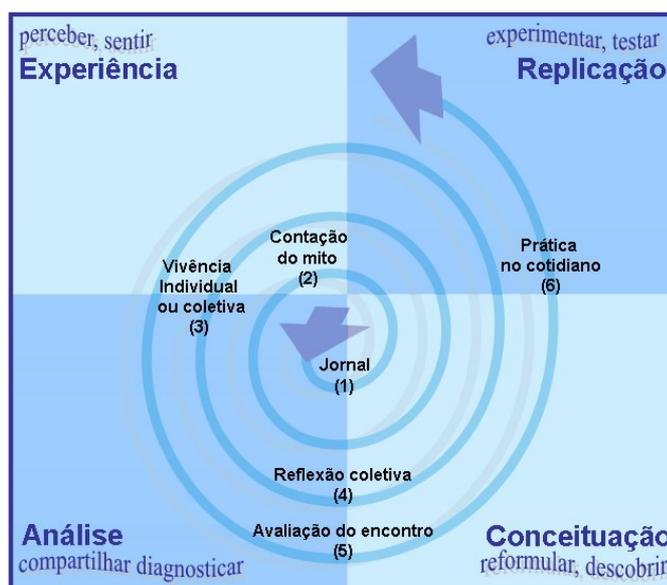


Figura 30: Atividades e fases vivenciadas no encontro

A atividade inicial, o **jornal**, possibilita a ligação entre os encontros. Tem como função resgatar o processo vivido durante o período em que o grupo está afastado fisicamente. Fortalecendo a idéia de processo de aprendizagem, o jornal traz situações vividas relacionadas, principalmente, ao tema do último encontro. É um momento de compartilhamento e descoberta, onde os líderes podem **analisar** e **conceituar** os aprendizados empreendidos e sua aplicação fora do espaço de encontro (transferência de aprendizagens).

No momento inicial dessa atividade, é importante relembrar o mito contado no encontro anterior e reforçar a finalidade do jornal que é o compartilhamento de experiências vividas no intervalo entre encontros. O jornal configura-se como um momento para tirar dúvidas, esclarecer conceitos, elucidar práticas relacionadas aos temas tratados até então. Em alguns jornais acontecem os fechamentos das etapas (autodomínio, autoconhecimento, amorosidade e transcendência) da jornada do líder rumo à maestria intrapessoal. Nessa oportunidade, apresenta-se uma síntese dos três trabalhos de Hércules relacionados à etapa em questão e entrega-se texto-resumo correspondente. No Apêndice C, como exemplo, apresenta-se o texto-resumo da etapa de autoconhecimento.

A **contação do mito** introduz o tema do encontro. O mito e seu significado, quando contados, têm o poder de instigar os líderes a lidar com sua própria história. É um momento de **experiência** interior, onde percepção e sentimento podem manifestar-se.

Nessa atividade, podem-se adotar indicações de Sisto (2001) para a contação de histórias: preparo do texto a ser contado; memorização de seqüência e emoções associadas a cada momento da história; contação efetuada com adequação e naturalidade, cuidando de gestos, voz, olhar, ritmo, pausas e silêncio.

A atividade de **vivência individual ou coletiva** é marcada pela implementação de exercício vivencial adequado ao objetivo do encontro. Quando a vivência é individual ocorre uma **experiência** interior com possibilidades de aflorar percepções e sentimentos. Numa vivência coletiva, agrega-se à experiência interior, a possibilidade de **análise** com compartilhamento e diagnóstico das experiências vivenciadas em pequenos grupos.

Para a escolha do exercício vivencial, além das considerações já feitas na introdução deste tópico (perfil dos líderes e suas necessidades, tamanho do grupo e condições do local), é conveniente observar a fase em que o grupo se encontra (inclusão, controle e afeto, definidas por Schutz, 1978), pois estas podem repetir-se várias vezes na vida de um grupo, o que demanda da facilitação, atenção e adequação de suas ações.

A **reflexão coletiva** acontece no grande grupo com a participação de todos os líderes. É o momento central de troca de experiências no encontro. A experiência vivida na atividade de contação do mito e na atividade de vivência individual, ou em pequenos grupos, pode ser analisada nesse momento por meio do compartilhamento e diagnóstico, sendo que o nível de **análise** alcançada na reflexão coletiva pode levar ainda os participantes à **conceituação**: reformulações e descobertas sobre o tema em questão.

Dado o nível de contribuição que pode trazer ao desenvolvimento dos participantes, o processo de facilitação é muito importante nesse momento. Por isso, é conveniente manter-se atento aos relatos, procurando conexões com a teoria que fundamenta o tema do encontro para que, ao final, possa-se construir com os participantes uma síntese do vivido à luz do referencial teórico utilizado.

A atividade de **avaliação do encontro** é o momento no qual os participantes avaliam o processo de aprendizagem. **Análise e conceituação** da espiral de aprendizagem vivencial podem manifestar-se nos depoimentos dos participantes.

A avaliação que se processa baseia-se no objetivo de aprendizagem definido para o encontro e na verificação do seu cumprimento. Com a pergunta “como cada um está se sentindo ao final do encontro?” busca-se possibilitar o compartilhamento de sentimentos e percepções. Não raro, percebem-se mais informações para a avaliação do encontro.

A **prática no cotidiano** acontece no intervalo de dias entre os encontros. A finalidade é transferir as aprendizagens do espaço dos encontros para os espaços do cotidiano de cada um (casa, trabalho, comunidade, sociedade). É um momento propício para a **replicação** do aprendido no encontro vivencial, experimentando e testando esse aprendizado no dia-a-dia.

Para sinalizar a importância do exercício dessa atividade no cotidiano, ao término de cada encontro, repassa-se, aos participantes, uma “tarefa”: a indicação para que prestem atenção a si mesmos, aos outros e ao mundo, no geral, buscando conexões do vivido nos encontros com o observado e vivido em seus cotidianos (casa, trabalho, comunidade, sociedade).

O desenho da microdidática do **encontro de fechamento** é construído com base no processo vivido ao longo de todos os encontros; traz sínteses para o fechamento do tema “Desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes”, promove vivências de encerramento do grupo e avalia, com os participantes, o processo de aprendizagem vivido.

6.2.3 Exemplo de aplicação

Para exemplificar a aplicação do método “Conheça-te a ti mesmo” propõe-se um recorte da ida à campo, centrado no desenho da microdidática. Antecipando resultados da pesquisa, entremeiam-se descrições do vivido com falas dos participantes retiradas do diário de campo para enriquecer o relato.

Nesse recorte, optou-se por uma linha de tempo no campo de pesquisa que começa com o jornal do encontro, relativo ao quinto trabalho, e termina com o jornal do encontro, voltado ao sexto trabalho de Hércules, como visualizado na figura 31.

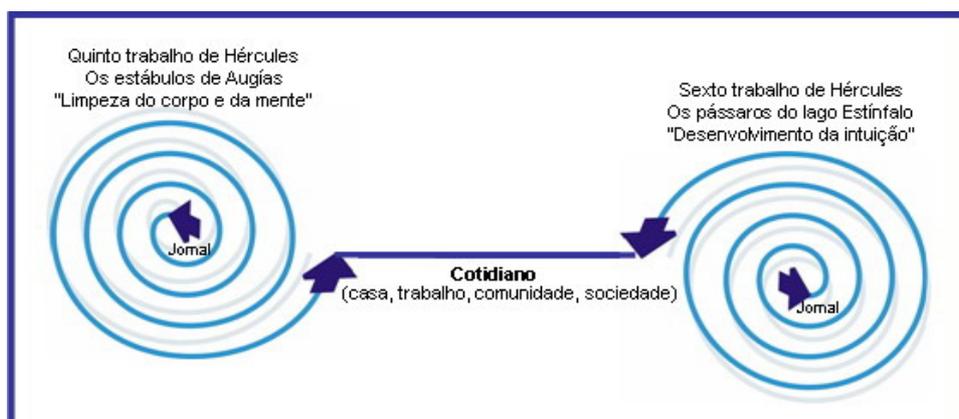


Figura 31: Linha de tempo entre trabalhos de Hércules

O Apêndice B mostra o planejamento didático do quinto trabalho de Hércules com definição de objetivos, conteúdos, estratégias de ensino-aprendizagem, recursos e tempo.

O **jornal** do encontro relativo ao quinto trabalho de Hércules destinou-se ao compartilhamento do vivido no período entre este e o encontro que o precedeu que tratava de autoconhecimento por meio da descoberta dos talentos. Houve espaço para que cada membro do grupo trouxesse relatos de suas experiências e vivências no cotidiano. Por meio de compartilhamentos, diagnósticos, reformulações e descobertas, houve espaço para **análise** e

conceituação.

Durante esse jornal não apareceu o tema do último encontro, autoconhecimento por meio da descoberta dos talentos. No entanto, surgiram outros temas, como: o primeiro trabalho de Hércules e o governo da violência, o uso das forças fundamentais (pensar, sentir, agir) e a liderança.

Sardônica³⁴, ao discorrer sobre seu cotidiano como agente de saúde e líder comunitária, trouxe para a reflexão o tema sobre violência interna visto no primeiro trabalho de Hércules. Contou que, ao fazer cadastramento de saúde no morro, andou por “casas desestruturadas” onde a violência se faz presente. Isso porque não só ouviu relatos sobre o assassinato recente de um menino envolvido em drogas e roubo, como esteve na casa onde o fato ocorreu.

Quando eu cheguei em casa, me dei conta que eles mataram aquela criatura dentro da primeira casa que eu entrei. Lá dentro mataram o menino, levaram lá para cima e enterraram... Onde a gente está vivendo? Quanta violência, meu Deus do Céu!

Topázio, ao falar sobre sua participação na organização de uma festa na comunidade, compartilhou reflexões sobre liderança. Comparou a atuação do atual líder da sua comunidade com a do líder anterior. Contou que seu líder atual cometeu “uma mancada” trazendo madeira podre para fazer o barraco do churrasco, o que não representou problema, pois, inspirados pela postura do líder, com tranquilidade, improvisaram, fazendo com que tudo saísse a contento. Topázio afirmou:

O que modificou bastante lá na nossa comunidade é que nós tínhamos uma líder que não criava harmonia no grupo. Ela afastava as pessoas. Nessa diretoria agora, é outra coisa. A gente sente que mudou, o grupo está diferente. Estou super feliz!

Além de compartilhamentos que possam levar à **análise e conceituação**, o jornal pode trazer relatos de experimentação no cotidiano, do

³⁴ Sardônica é um dos pseudônimos utilizados neste estudo. Garantindo o sigilo do nome dos participantes, acordado na autorização de uso dos dados, optou-se pelo emprego de pseudônimos, usando nomes de pedras preciosas, segundo Leloup (2003). Tendo como base o Apocalipse de João, o autor discorre sobre as doze pedras preciosas (etapas do autodesenvolvimento) que formam os alicerces da nova sociedade. Ao perceber correlação com os doze trabalhos de Hércules, resolveu-se incorporar, no último encontro, uma vivência para a escolha do pseudônimo. Criou-se um conjunto de cartas com nome, imagens e descrição dos estados de consciência que cada pedra suscita. Sem conhecer o conteúdo da carta, o participante escolheu o seu pseudônimo. Os dados demográficos estão disponíveis no quadro 32 do capítulo 7.

que foi vivido no encontro. Na fala de Safira percebe-se essa **replicação**. Ao apontar para o cartaz no centro da sala com os movimentos de pensar, sentir e agir integrados (Apêndice D), a participante relatou sua prática.

Isso aqui ultimamente eu estou colocando em prática – sentir, pensar e depois agir. Eu sempre fui de sentir, eu vou pelo meu coração, sempre fui. Mas só que eu não pensava. Agora não! Agora eu sinto, dou uma elaborada usando minha mente e minha inteligência e depois vou agir.

No jornal também apareceu reflexão sobre a importância desse tipo de espaço de aprendizagem que o método “Conheça-te a ti mesmo” oferece. Jacinto pontuou que sua falta no último encontro o fez refletir sobre a importância desse espaço. Pensou no término do grupo e sentiu-se “capenga”, por isso pediu à facilitadora cópia dos materiais (textos e cartazes relacionados à maestria intrapessoal) para, segundo ele, “ter acesso a isso sempre que sentir necessidade”. Disse Jacinto:

Por isso eu senti falta daqui. Porque aqui me dá estrutura, consigo expor minhas dúvidas e fraquezas. Lá fora a gente nem sempre consegue fazer isso!

Ao término do jornal fez-se um intervalo com *coffee-break*. Crisópraso chegou durante o intervalo.

A atividade seguinte, **contação do mito**, deu-se sob os olhares atentos dos participantes. A facilitadora contou o mito sobre o quinto trabalho de Hércules, os estábulos de Augías, que aborda a importância da limpeza diária do corpo e da mente. Nesse momento ocorreu a introdução do tema do encontro norteada pelo objetivo de capacitar o líder para: **atuar com maestria intrapessoal praticando a limpeza diária do corpo e da mente** – trabalho relacionado ao autoconhecimento.

Em seguida, o planejamento previa uma **vivência individual** centrada no exercício, já referenciado neste capítulo e disponível no Apêndice B, de “exame retrospectivo inverso”. Antes de iniciar esse exercício de autoconhecimento, contextualizou-se seu uso e sua finalidade, e explicou-se sua prática.

Na seqüência, foi proposta a execução da retrospectiva das suas últimas doze horas. Lembrou-se que cada um teria o seu tempo para essa revisão e à

medida que fosse terminando, poderia abrir os olhos numa sinalização de retorno ao tempo presente. Com a intenção de levá-los a um estado de relaxamento e concentração, ao som de uma música de riacho, os líderes foram convidados a se imaginarem à beira desse riacho, numa posição confortável, de olhos fechados, acompanhados de seu mestre interior.

A intenção do “exame retrospectivo inverso” é promover o autoconhecimento. Deixando fluir as últimas doze horas, os participantes poderiam perceber obstáculos (estercos do estábulo de Augías), que são momentos onde o pensar e o sentir ficam presos revivendo situações difíceis. A limpeza desses obstáculos pode se dar no processo de, ao vê-los passar, conscientizar-se deles com o distanciamento necessário. Quando isso não é suficiente, os participantes sentem a necessidade de experimentar uma ação diferenciada.

Ao término da vivência individual, deu-se a **reflexão coletiva**. Num círculo, com todos os participantes, promoveu-se o compartilhamento de experiências sobre o que emergiu durante a contação do mito e a vivência do exercício.

Safira relatou que sempre faz esse exercício quando quer achar um objeto perdido, pois costuma rever suas ações até o momento da perda. Mas nunca havia feito como retrospectiva do seu dia. Nesse processo, identificou uma situação ocorrida com seu marido que a incomodou. Ao rever essa situação com os fatos anteriores e posteriores, Safira percebeu que fez pré-julgamento.

Achei muito interessante porque nessa volta eu descobri que a gente sofre por antecipação. Porque quando a gente faz o caminho de volta identifica o motivo porque a pessoa agiu daquela forma. Eu estava fazendo pré-julgamento. Olha que fantástico! É bom fazer esse exercício de noite mesmo, porque limpa tudo! A gente que cria!

Em sua retrospectiva, Sardônica lembrou sentimentos que vem nutrindo em relação à sua nora. Num determinado âmbito, as atitudes dela não satisfazem suas expectativas, gerando frustração. Ao lembrar disso, reconheceu que, para limpar essa história, precisa experimentar uma ação diferenciada com sua nora.

Mas se por acaso tu volta e identifica um problema e não consegue resolver só na tua cabeça, tens que resolver na vida real [...] Eu estou com uma pendência com a minha nora já faz um tempinho. Eu tenho que resolver esta mágoa com ela [começou a chorar].³⁵

Esse exercício de “exame retrospectivo inverso” pode não só promover limpeza de situações difíceis como fortalecer posturas quando se observam condutas adequadas, por exemplo. Foi o caso de Crisópraso, professora de costura e educadora de meninas carentes à margem do processo de trabalho. Ela vinha sinalizando, nas reflexões com o grupo, preocupação com o seu papel de educadora, função para a qual não se sentia preparada. No exercício de sua retrospectiva, Crisópraso pôde perceber o quanto evoluiu nessa função.

Hoje uma menina falou assim para mim: Mas lá [referindo-se à favela] a gente não pode ir arrumada, eles roubam até o tênis da gente. Daí eu falei para elas: Vocês já me viram ir muito arrumada para a comunidade? Vocês já viram alguém falar alguma coisa de mim? Não. Então se espelhem em mim, andem vestidas como eu, só o essencial e deu. A parte fundamental é a sua postura! Eu achei interessante. Nesse momento da retrospectiva lembrei dessa coisa boa! Agora eu voltei para trás e vi o salto importante que dei. Aquela preocupação passou, pois estou me dando conta do avanço que eu já tive. Estou bem feliz!

Ao final da reflexão coletiva, retomou-se o tema do encontro “limpeza diária do corpo e da mente”, relacionando-o com o que emergiu no grupo. Outros temas foram encaminhados, como o de “líder educador”, referindo-se ao depoimento de Crisópraso, “líder servidor”, resgatando um relato de Safira sobre a líder comunitária destituída de seu cargo, que demonstrou estar a serviço de si mesma e não da comunidade.

Na **avaliação do encontro** lembrou-se seu objetivo (capacitar o líder para: **atuar com maestria intrapessoal praticando a limpeza diária do corpo e da mente** — trabalho relacionado ao autoconhecimento) e pediu-se, aos participantes, a avaliação do seu cumprimento. A esse respeito, Sardônica disse “é bom para sentir coisas que estão por resolver”. E Safira acrescentou:

Eu acho que sim. Quando mencionei aquele exemplo [da líder comunitária destituída que passou cheques sozinha] senti que se ela tivesse feito retrospectiva de suas ações a coisa não teria chegado onde chegou. Descobri que é preciso refletir

³⁵ Entre colchetes, adendos feitos pela pesquisadora, a partir da observação em campo.

antes de agir. Não fazer como ela. Quando a gente é líder tem que pensar antes de agir, precisa ser uma pessoa íntegra.

Os líderes também fizeram avaliações mais gerais, reportando-se aos aprendizados feitos ao longo de todos os encontros até o momento. Discorreram sobre contribuições do método “Conheça-te a ti mesmo” já percebidas e sinalizaram a necessidade de sua ampliação para outros líderes comunitários. Eis os depoimentos de Crisópraso, Safira e Jacinto, respectivamente:

O trabalho aqui traz uma bagagem forte para o trabalho que eu realizo em grupo. Lá a gente lida a cada momento com uma situação diferente com cada jovem – é adolescente que estava casada, que descasou e agora voltou a casar; é relacionamento que vem e vai. E aqui eu aprendi que é preciso analisar cada pessoa, a cada momento, individualmente. Eu agora vou analisando e ajustando. Essa era a parte mais difícil para mim, porque na aula uma não aceita a outra e eu tenho que mantê-las unidas. Agora frequentemente eu observo e analiso. Achei um jeito de fazer isso.

Sabe, a Cornalina fala que isso aqui parece terapia. Mas eu acho que isso poderia ser pensado para o Fórum do Maciço, um encontro assim para as pessoas irem evoluindo. Vocês não acham?

Importantíssimo, eu acho que nenhum trabalho em comunidade vai dar os frutos esperados se não partir por esse caminho. Está aí uma deficiência forte: o que adianta se preocupar com o material se a gente não trabalhar o espiritual primeiro.

Em suas impressões ao final do quinto encontro, os líderes expressaram tranqüilidade e bem-estar: Crisópraso enfatizou: “estou me sentindo muito bem!”. E Topázio acrescentou:

Saio tranqüilo porque nessas aulinhas aqui cada um tem uma história e dá para refletir bastante. Comparar as histórias e aprender sempre.

No fechamento do encontro, foi repassada, aos participantes, uma “tarefa”: a indicação para prestarem atenção a si mesmos, aos outros e ao mundo, à sua volta, buscando conexões com o que vivenciaram sobre o autoconhecimento, por meio da limpeza do corpo e da mente (quinto trabalho de Hércules). O **jornal** do sexto encontro precisava resgatar o cumprimento dessa tarefa.

No sexto encontro, sem esquecer de citar o objetivo do jornal,

relembrou-se o mito contado na semana anterior (Os estábulos de Augías – limpeza do corpo e da mente), com a finalidade de abrir espaço para o compartilhamento de experiências. Nos relatos, apareceu um único depoimento relacionado ao mito do quinto encontro. Foi o relato de Sardônica.

Minha semana foi boa, procurei colocar em prática aquilo que a gente aprendeu no último encontro, fazendo uma retrospectiva no final do dia. No outro dia me senti melhor porque a gente não fica carregando aqueles sentimentos difíceis. No outro dia a gente se sente bem melhor! E é bom porque a gente também revê os atos das outras pessoas.

Como alguns participantes já sinalizavam problemas na Associação da sua comunidade (relato sobre a líder comunitária destituída que passou cheques sozinha) e esses problemas se agravaram nos dias que se seguiram, os relatos do jornal voltaram-se para essa questão.

Jacinto conta que vivenciou uma importante experiência. Participou de uma reunião na Associação da sua comunidade onde algumas pessoas ligadas à liderança agiram como o javali de Erimanto (sem limites). Lembrando dos aprendizados no grupo, praticou o autodomínio. Exercitou, num primeiro momento, a observação com certo distanciamento, ampliou sua capacidade de percepção do que estava ocorrendo e, num segundo momento, conseguiu interferir no processo contribuindo para a sua solução. Seguem suas falas:

O que aquelas pessoas pretendiam era assustador. Parece que passaram dias sem comer, sem beber só articulando aquilo. O movimento delas, ao mesmo tempo em que me assustou, me fez ver lá na frente. Pensei na história do javali [referindo-se ao terceiro trabalho de Hércules]. Era preciso deixar o javali cansar! Vi como saída deixar as pessoas gastarem toda aquela energia negativa de uma só vez, a discussão foi terrível. Pensei até em desistir, mas senti que se fizesse isso a mediocridade saía vitoriosa. Quando percebi que as pessoas descentes iriam sair, me vi obrigado a ficar até o fim, dizer coisas para um cidadão que eu nunca pensei em dizer, que o fez ir embora. O saldo foi positivo, as pessoas que estavam gerando desagregação caíram fora. E as pessoas que ficaram deram um salto de qualidade, tomaram decisões depois que indicam que vão seguir a cartilha da decência!

Safira, que também participou dessa reunião, ao relatar suas preocupações com o exemplo negativo que a liderança da comunidade estava passando aos jovens, trouxe para reflexão o tema: liderança e legado, conforma abaixo:

A minha preocupação era se a presidente, em toda a loucura que fez, permanecesse imune. Qual o referencial que os jovens da comunidade teriam com a sua permanência? Que é válido passar por cima de banco, passar por cima de estatuto para continuar sendo “a minha Associação”, “o meu curso”, “a minha creche”?

Safira e Jacinto avaliaram como positiva a experiência vivida naqueles dias na Associação da comunidade. Reconheceram que a prática diferenciada, apoiada nas aprendizagens adquiridas no grupo de encontro, contribuiu para o desfecho positivo de um problema difícil que Associação e comunidade enfrentavam.

O saldo foi positivo e eu acho que se o Sr. Jacinto não tivesse vivenciado tudo isso aqui, não teria forças para agir da forma como agiu. Ele falou coisas incríveis na hora certa, pediu para o cara se retirar, falou com veemência e o cara saiu fora [disse Safira]!

O saldo positivo foi esse. Não tem como negar o respaldo que eu tive daqui porque fui lembrando das coisas que vivemos, de cada etapa e achei naqueles ensinamentos e experiências forças para não me deixar envolver [assim posicionou Jacinto].

Esse jornal mostrou-se rico em aprendizagens sobre liderança e maestria intrapessoal. Em função disso, ao final, procurou-se relacionar o vivido pelos participantes com a teoria subjacente. Com eles, refletiu-se sobre liderança servidora (exemplo e legado); liderança consciente (observação, distanciamento e interferências adequadas em espaços de diálogo e discussão); maestria intrapessoal (líder exercitando o autodomínio diante da falta de limites dos outros); as práticas de autodomínio, auto-conhecimento, amorosidade e transcendência, observadas nas entrelinhas de suas reflexões e experimentações.

Com esse exemplo de aplicação, encerra-se a apresentação do método “Conheça-te a ti mesmo”, ressaltando seu caráter de tese aberta a novas investigações e representações. Parafraseando Fourez (1995), este método apresenta-se não como “verdade última”, mas sim como “verdade crítica”, aberta ao exercício de novas teses.

O próximo capítulo apresenta uma síntese dos resultados da pesquisa. Traz dados dos sujeitos da pesquisa, a vivência dos participantes no campo de pesquisa e avaliação do método “Conheça-te a ti mesmo”.

CAPÍTULO 7 – RESULTADOS DA PESQUISA

Em toda parte há sentidos, dimensões, figuras para além daquilo que cada “consciência” teria possibilidade de produzir.
Merleau-Ponty

O conhecimento da realidade vivida deve ser explicitado, pois a percepção direta dessa realidade é o ponto de partida para todos os outros conhecimentos – entendimento de Merleau-Ponty em citação de Carmo (2000).

A apresentação dos resultados da pesquisa é um esforço de organização do conhecimento advindo da realidade vivida com vistas à **validação do método “Conheça-te a ti mesmo”**, a partir das percepções dos líderes participantes dos encontros, das observadoras e da pesquisadora.

Cabe salientar que esse esforço de apresentação dos resultados ocorre num processo de observação não neutra sobre o objeto de pesquisa (FOUREZ, 1995). Utilizando-se de um conjunto de noções norteado pelo referencial teórico, a pesquisadora organiza sua visão, abordando: dados dos sujeitos da pesquisa, vivência do método “Conheça-te a ti mesmo” e a avaliação desse método.

7.1 DADOS DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Buscando contextualizar a realidade pesquisada, apresentam-se os dados demográficos dos líderes participantes e suas expectativas em relação à participação nos encontros vivenciais do método “Conheça-te a ti mesmo”.

Em relação aos dados demográficos coletados, destaca-se que o espaço de atuação do grupo de líderes participantes dessa pesquisa, dentre outros, é o Fórum do Maciço do Morro da Cruz, um grupo de trabalho, coordenado pelo Padre Wilson Groh, para articulação de políticas públicas das comunidades e periferias da cidade de Florianópolis, SC.

O grupo é heterogêneo, como se pode observar no quadro 32. A maioria dos participantes encontra-se acima de 50 anos, com formação concentrada entre o segundo e terceiro grau. Além de atuarem na liderança comunitária, trabalhavam como servidor público; professora; técnica em enfermagem;

costureira; pedreiro, carpinteiro e azulejista; jornalista. Um dos participantes era aposentado. Em sua maioria, moradores do Maciço do Morro da Cruz.

Pseudônimo³⁶	Idade	Profissão	Formação	Atividade de liderança que exerce e onde exerce
Cornalina ³⁷	56	jornalista	superior	<ul style="list-style-type: none"> participante do Fórum do Maciço do Morro da Cruz
Crisólito	50	Servidor público	superior	<ul style="list-style-type: none"> presidente da Associação do Morro Tico-Tico gerente em empresa pública participante do Fórum do Maciço do Morro da Cruz
Crisópraso	52	costureira	2º grau incompleto	<ul style="list-style-type: none"> coordenadora do IPC – Aroeira líder no Morro da Queimada participante do Fórum do Maciço do Morro da Cruz
Jacinto	57	aposentado	2º grau	<ul style="list-style-type: none"> líder no Morro da Queimada participante do Fórum do Maciço do Morro da Cruz
Safira	55	professora	superior	<ul style="list-style-type: none"> líder no Morro da Queimada participante do Fórum do Maciço do Morro da Cruz
Sardônica	38	técnica em enfermagem	2º grau	<ul style="list-style-type: none"> agente de saúde num Posto de Saúde de Florianópolis facilitadora no grupo de idosos desse Posto de Saúde participante do Fórum do Maciço do Morro da Cruz
Topázio	47	pedreiro, carpinteiro e azulejista	2º grau	<ul style="list-style-type: none"> membro do Conselho Fiscal do Centro Social Elizabeth Zarkaup no Alto do Morro da Caieira participante do Fórum do Maciço do Morro da Cruz

Quadro 32: Dados demográficos dos participantes

Aprimoramento pessoal foi a expectativa apontada pelos participantes que esperavam, também, aprender sobre liderança, participação comunitária e espírito comunitário. Buscavam espaço para reflexão e autoconhecimento. Abaixo, respectivamente – Safira, Sardônica, Topázio e Cornalina – expressam essas expectativas no encontro introdutório:

Eu me interessei quando soube que o tema era liderança. Mas quero mais, eu tenho que me trabalhar, tenho que me aprimorar. Eu fiquei ouvindo você falar sobre os 12 trabalhos de Hércules e acho que vai ser bem interessante. Vou aproveitar mais do que pensei. Vai ser mais do que liderança comunitária, pois é melhoramento do ser humano.

Eu quero aprender mais sobre liderança. Conhecer mais, aprender a lidar melhor com as pessoas. Eu sinto que tenho que me trabalhar mais, sou explosiva, ansiosa, quero me aprimorar. Eu sou também muito controladora, quero melhorar.

³⁶ Garantindo o sigilo do nome dos participantes, acordado na autorização de uso dos dados, optou-se pelo emprego de pseudônimos, usando nomes de pedras preciosas.

³⁷ Cornalina participou apenas dos seis primeiros trabalhos de Hércules.

Eu quero aprender mais sobre o espírito de comunidade, quero me integrar mais na comunidade. Não quero trabalhar só pra mim, quero trabalhar para o todo.

Eu já estava falando há muito tempo para o Padre Vilson que havia uma vontade minha de trabalhar a reflexão. A gente trabalha muito na comunidade e não tem tempo pra refletir e eu vinha cobrando dele. Queria um grupo de reflexão que não envolvesse religião. Um dia ele me disse do seu trabalho e eu espero que contribua com minhas expectativas. Espero que seja um começo, que aqui eu tenha ferramentas para ir adiante. É difícil encontrar alguém que fale sobre autoconhecimento, isso parece ser uma gota no deserto!

Nesse encontro introdutório, mesmo sem expressar claramente suas expectativas, Crisólito, Crisópraso e Jacinto registraram otimismo e confiança na proposta de vivenciar o método “Conheça-te a ti mesmo”.

Essa proposta se encaixa no que eu estou pretendendo. Gostei e espero que o próximo encontro continue nesse nível. É uma proposta diferente, acho que vai alimentar a gente [disse Crisólito].

Eu estive na reunião pedagógica e lá se falou muito de medo. Eu vi que os medos não são só meus. Aqui descobri que vou ter meus filhos e filhas [referindo-se às jovens do projeto de costura] e vou conseguir criá-los. Aqui relaxei, é aquela luz no final do túnel. O grupo vai fortalecer e vai dar frutos [explicitou Crisópraso].

Eu vim atendendo ao chamado da [cita o nome da pesquisadora]. Vim ver o que é, o que propõe. Saio bem satisfeito, não esperava aprender tanto em tão pouco tempo [...] Quando você falou de diálogo e discussão, ali você me conquistou. Se tiver o Fórum do Maciço e tiver encontro aqui, eu venho pra cá [assim pontuou Jacinto]!

A vivência e a avaliação do método “Conheça-te a ti mesmo” ocorreram dentro dessas expectativas.

7.2 VIVÊNCIA DO MÉTODO “CONHEÇA-TE A TI MESMO”

A vivência dos líderes associada ao referencial teórico constitui elemento para a validação do método em campo. Ao vivenciar o “Conheça-te a ti mesmo”, os participantes experimentaram um ir-e-vir entre **reflexão** sobre maestria intrapessoal e liderança e **prática** sobre a matéria refletida que atestam sobre a propriedade do método concebido.

Como o “Conheça-te a ti mesmo” propõe ao líder um caminho heróico rumo à maestria intrapessoal, a apresentação da vivência acontece neste fluxo:

o reconhecimento e o uso das três forças fundamentais e a jornada empreendida pelo líder rumo à maestria intrapessoal (autodomínio, autoconhecimento, amorosidade e transcendência). No final, há reflexões e práticas sobre liderança e reflexões sobre a vida pessoal.

A jornada dos líderes iniciou-se com o reconhecimento e o uso das três forças fundamentais: pensar, sentir e agir. Jacinto relata que se identificou com os guardiões de Hércules (Atená, Hermes e Eros). Conseguiu usá-los e a semana ficou mais leve. Percebeu que sua tarefa diária é ser um “Hércules equilibrado”:

Sai daqui com eles na cabeça, mas não pensei que teria que praticar. Particpei de um evento grande lidando diretamente com o público e enfrentei dificuldades... Foi muito importante porque consegui usá-los como referência e a semana ficou mais leve. O que foi visto aqui me deu forças para tomar atitudes, mesmo com dificuldades. Com certeza, me ajudou muito na minha tarefa. Realmente, todo o dia nós temos uma tarefa e temos que ser um Hércules, mas um Hércules equilibrado.

1º trabalho de Hércules

O desafio proposto ao líder no início de sua jornada rumo à maestria intrapessoal é integrar o pensar, o sentir e o agir. Diante de um mundo centrado no agir, muitas vezes desconectado do pensar e sentir, Araújo (2001) afirma que, na jornada do líder, é preciso conciliar a mente e a emoção. Maxwell (2002) é mais específico, diz que se inicia no coração uma das responsabilidades do líder, o estabelecimento de ligação com as pessoas. Entende que, para obter o direito de ser seguido, o líder precisa sensibilizar o coração das pessoas. Este estudo reconhece a importância de se valorizar as dimensões pouco desenvolvidas dessa tríade, mas insiste na prerrogativa do seu desenvolvimento simultâneo e integrado.

A jornada dos líderes rumo à maestria intrapessoal teve no **autodomínio** sua primeira etapa. Tendo como proposta a construção de uma coletividade mais humanizada, os participantes começaram por eles mesmos, refletindo e experimentando: o governo da violência, a vigilância dos vícios e o respeito aos limites.

Cornalina relatou sua experiência com a **violência** interna. Ao sinalizar que a violência é uma coisa contagiosa, contou que foi criada por uma pessoa

violenta que colocou dentro dela esse “germe”. A luta de toda a sua vida é matar essa violência, o que considera muito difícil:

Para mim, a criança que apanha, que é violentada, praticamente é colocado dentro dela uma semente de violência e aquilo vai se propagando. E na gente também. Eu considero que essa violência foi vitoriosa quando conseguiu instalar dentro de mim uma raiva, uma outra violência também. Eu acho que essa é a grande luta. Eu fui criada por uma pessoa muito violenta e a luta da minha vida toda é para matar esse germe que ela colocou dentro de mim. É difícil, é muito difícil.

2º trabalho de Hércules

Crisópraso sinalizou que, no governo da violência, procura usar de cuidado, carinho e amor. Segundo ela, não dá para desistir:

A gente vê violência em pessoas que não espera. Eu sou uma pessoa que cuido muito, eu não quero que ninguém me machuque e nem quero machucar ninguém. Então eu tomo muito cuidado, procuro usar de carinho para com todos. Dessa atividade levo a palavra amor e a idéia de que não dá para desistir!

1º trabalho de Hércules

Com relação à vigilância dos **vícios**, Safira conta que seu vício é falar o que “não deve”, com “muita agressividade”. Tem procurado melhorar, substituindo esse comportamento por uma virtude. Disse que demorou a entender esse processo de substituir vícios por virtudes:

Eu não percebo isso. E hoje o meu filho me falou: Mãe, eu estou lhe avisando, se você não quiser passar por um período sem ninguém à sua volta, você deve parar, pensar antes de dizer alguma coisa. Porque você, quando está chateada com alguma coisa ou com alguém, deixa escapar, sem sentir, esse sentimento por aquela pessoa. Daí eu pensei: Imagina! Mas é isso mesmo. Esse vício que eu tenho, eu já percebi a algum tempo e tenho procurado melhorar substituindo por uma virtude. Por isso o que você colocou eu achei muito interessante! Eu demorei a entender isso!

2º trabalho de Hércules

A falta de respeito com os **limites** do outro esteve presente no relato de Topázio. Diz que ficou zangado com a vizinha que cortou árvores que ele estava preservando. Expressou desgosto, tristeza. Sentiu-se invadido:

Ela cortou umas árvores que eu estava preservando. Eu fiquei danado, pensei até em chamar a FLORAM [Fundação Municipal do Meio Ambiente de Florianópolis]. Mas só dei uma chamada nela porque eu não gostei! A explicação que ela me deu é que cortou para evitar as enchentes. Vai dar mais erosão

e vai vir mais água ainda. Fiquei triste porque acabou com a matinha. Eu gostava de ver os passarinhos, de cuidar. Me senti invadido!

3º trabalho de Hércules

O autodomínio é importante para o desenvolvimento de líderes, porque pessoas seguem lideranças. E essas lideranças precisam ter consciência e domínio sobre sua humanidade, pois compartilham com os outros o que têm internamente. É preciso, por exemplo, ter empenho e disciplina para transformar o “germe” da violência em “semente” da amorosidade, o vício da fala “indevida e agressiva” em virtude da fala com “justa medida e sensibilidade”, a falta de limites em observância das fronteiras de si mesmo e do outro. É preciso desenvolver o “melhor” da sua humanidade.

Segundo Kouzes e Posner (2007), líderes que não compartilham o melhor de sua humanidade privam os colaboradores de parte do seu potencial para motivá-los, cerceiam o único caminho para uma conexão autêntica com os outros.

Com o intuito de promover auto-reflexão e autotransformação, propôs-se, aos participantes, a atenção a si mesmos, refletindo e experimentando a descoberta dos talentos, a limpeza do corpo e da mente e o desenvolvimento da intuição.

Entendendo que **talentos** são dons da alma, Topázio (pedreiro, carpinteiro e azulejista de profissão) reconheceu sua capacidade de observador. Relatou que essa característica o diferenciava na função de mestre-de-obras:

Bom um dos talentos que eu tenho, é ser observador. Quando trabalhava de mestre de obras, eu conseguia observar as pessoas, eu conseguia avaliar se a pessoa tinha talento para isso ou para aquilo. Por isso o patrão me perguntava se o peão ia agüentar o trabalho. Sempre perguntava pra mim.

4º trabalho de Hércules

No “exame retrospectivo inverso”, proposto para a **limpeza da mente**, Jacinto, que viveu naquele dia enfrentamentos numa reunião em sua comunidade, sentiu seu efeito positivo. Sinalizou que, ao rever as últimas doze horas, pôde constatar que suas ações foram “necessárias”, por isso ia “dormir tranqüilo”:

Eu tirei um peso. Não me arrependo de nada do que eu fiz no dia de hoje. Tudo que eu fiz hoje foi necessário. Vou dormir tranquilo. Ótimo!

5º trabalho de Hércules

Refletindo sobre o uso da **intuição**, Safira relatou que sempre a segue, pois reconhece nela a sua “essência divina”:

Eu sempre segui a minha intuição. Eu durmo pensando e quando acordo já sei que é aquele caminho. Não penso duas vezes por que se não, eu me engano. Eu tenho muita fé no divino, peço ao divino e sigo minha intuição. Não tenho decepções porque parece que sei o que me aguarda. Eu não questiono nada da minha intuição, sigo e acho fantástico. É a nossa essência divina que dirige isso tudo!

6º trabalho de Hércules

Jacinto contou sobre o papel decisivo que a intuição teve na mudança de cidade e vida que empreendeu. Disse que, sentado à beira do mar, ouviu uma voz e vislumbrou sua nova vida. Para ele, a intuição existe, faz parte do ser humano:

Um dia me levantei, fui sentar na beira do mar e vislumbrei minha nova vida. Nós não passávamos fome, mas não havia perspectiva. Daí uma voz me disse assim: sai e vai buscar algo diferente longe da tua terra senão tu vais ficar atolado. No café da manhã eu falei pra minha mulher que era hora de se atirar no mundo. Eu vim com uma certeza de que era aqui! Quando desembarquei na rodoviária, fui para a direção do morro onde a gente ia morar e me sentia como se já vivesse naquele lugar! A intuição existe, a gente usa sem saber. Pra mim, a intuição faz parte do ser humano!

6º trabalho de Hércules

No desenvolvimento de líderes, o autoconhecimento é fundamental. Para ser impulsionador de mudanças no mundo, o líder precisa reconhecer o que impulsiona ou limita o seu processo de mudança. Nesse sentido, identificar e usar talentos não só fortalece a auto-estima, como pode impulsionar o líder para a sua real missão. O exercício de limpar a mente possibilita ao líder não somente rever pensamentos e ações, mas também entrar em contato com o que lhe traz limitações — fraquezas pessoais ou apegos exagerados —, por exemplo. O desenvolvimento da intuição, como arte de ouvir a voz interior, tem o poder de levar o líder a fazer leituras mais claras sobre situações, tendências e caminhos.

Para Kouzes e Posner (2007), o líder precisa conhecer-se para poder

comunicar e dar aos outros o melhor de si: esperanças, sonhos, talentos, expectativas e paixões. Para seguir o líder, as pessoas querem saber o que o motiva, o que o faz feliz e o que o irrita. Querem até saber um pouco da sua família, pois o que está em jogo é a confiança. As pessoas são mais propensas a confiar em quem conhecem.

A **amorosidade** volta-se à arte da atenção ao outro. Tendo como objetivo a busca por relacionamentos com sensibilidade, os participantes começaram por eles mesmos, refletindo e experimentando o governo do instinto primitivo, a superação do amor ingênuo e a sedução, ao mostrarem-se verdadeiros.

A história sobre o **governo do instinto primitivo**, segundo Sardônica, caiu-lhe como uma luva. Antes de entrar nesse grupo, “estourava” por qualquer coisa. Em fala com seu marido, via-se como touro e via nele a figura do toureiro. Percebeu que melhorou com a convivência no grupo. Suas colegas sinalizaram essa melhoria e ela própria, percebendo-a, mostrou-se motivada a buscar o exercício do toureiro, aquele que não usa de brutalidade, mas sim, doma a brutalidade do outro:

Conversando com umas colegas, elas me disseram: Meu Deus, como tu estás mudada! Antes a gente falava contigo e tu parecias uma bomba, sempre estressada! [...] Eu percebo que era uma bomba. Estourava por qualquer coisa. Até o modo de falar, meu tom de voz era alterado. Mas o grupo tem me ajudado a melhorar [...] Eu era o touro e o meu marido era o toureiro. Eu falava, falava, falava e ele se mantinha tranqüilo. Dizia: Deu? Agora posso falar? Meu marido, com calma, sempre me dominou. A história de hoje caiu como uma luva pra mim. Vou procurar não dar mais nenhuma porrada [risos]. Quando entrar numa tourada, quero ser o toureiro. Não quero mais ser o touro.

7º trabalho de Hércules

Jacinto contou que sempre agiu como toureiro. Relatou sua experiência em uma reunião da Associação, onde se sentiu no meio de uma “manada de touros”, o que o fez “ficar na defensiva” até o momento em que, pela “palavra”, agiu como toureiro. Segundo ele, a postura de toureiro é a melhor opção, pois usa a inteligência:

Eu acho que sempre agi como toureiro. Servi o exército e lá tinha um major que me repassou bons ensinamentos [...] Então lembrei de uma situação bem recente, lá na associação.

Lá na reunião não tinha touro tinha uma manada! Então fiquei na defensiva, como ensinava o Major. Por maior que seja a tua força, por maior que seja o número de pessoas do teu lado, dizia ele, nunca vai para o ataque, é melhor ficar na defesa! A Associação, naquele momento era uma “mamada de touros”. Com a palavra, sei que agi como toureiro. Tentei achar um momento em que tenha agido como touro e não encontrei. Os ensinamentos do quartel trago comigo até hoje. A posição de toureiro é a melhor posição, pois usa a inteligência!

7º trabalho de Hércules

Crisópraso relatou que viveu o **amor ingênuo**. Contou que no trabalho junto à comunidade sempre procurou ser transparente, mas com a identificação de problemas na última gestão da Associação reconheceu que foi “usada”. Apesar de apreensiva com um possível processo judicial, sentia-se feliz por ter indicado o Sr. Jacinto para ajudar na Associação, pois via nele a pessoa que faria o melhor para resolver a situação:

O que aconteceu comigo de mais doloroso, foi o que aconteceu comigo na associação. Eu sempre ajudei a comunidade com o meu trabalho, com o meu conhecimento [...] Eu sempre fui muito transparente, segura do que estava fazendo. E nunca imaginava que alguém ia chegar à minha casa, ia me convidar para participar da associação e ia me usar como ela me usou [...] Jamais poderia imaginar que as coisas iam chegar nesse ponto, de ter que enfrentar processo. Ainda bem que eu tive a feliz idéia de convidar o seu Jacinto pra nos ajudar. Porque agora eu sei que ele vai fazer o melhor para que tudo se resolva [...] Olha, nunca vi uma coisa dessas. Vivi um amor ingênuo!

8º trabalho de Hércules

Em relação ao desafio de **seduzir, mostrando-se verdadeiro**, Crisólito lembrou de sua experiência com um cliente “grosseiro” e “arrogante”. Diante da grosseria, contou que se manteve calmo. Procurou explicar e dar encaminhamentos. Ao elogio recebido pelo seu comportamento, respondeu: “a gente pode até perder a esportiva, mas nunca pode deixar de dizer a verdade. Eu, com calma, disse a verdade para ele”.

O que me chamou a atenção é que ele era procurador e foi super grosseiro. Mas eu mantive a calma. Calmamente provei que não dependia de mim, que era preciso esperar segunda-feira para ter uma informação mais completa. Olha, dei graças a Deus que tinha um balcão, pois senão o cliente teria pulado em cima de mim. Foi um dia de cão. Depois que o cliente foi embora o pessoal da agência me cumprimentou pela calma e pela forma como me comportei.

9º trabalho de Hércules

O exercício da amorosidade mostra-se imprescindível quando a liderança tem, dentre os seus propósitos, a intenção de envolver as pessoas em processos de cooperação, marcados por lealdade e pureza de intenções. Diante de tal desafio, a proposta aos líderes centra-se em aprender a domar a sua agressividade e a do outro, superar o amor ingênuo, que usa o outro como objeto, ser verdadeiro, primeiramente consigo mesmo e, por conseguinte, com o outro.

Wheatley (2006) entende que não é possível liderar mantendo-se fora da teia de relações que o trabalho nas organizações cria. E como liderança requer relacionamento de confiança, afirma que os líderes estão sendo convocados a participar dessa teia com “humildade apropriada”.

Para se cumprir a amorosidade necessita de humildade apropriada. Vê-se isso na secular definição de amor dada por São Paulo no Novo Testamento, citada em Zohar e Marshall (2002, p.267):

O amor é paciente, benigno, o amor não arde em ciúmes, não se ufana, não se ensoberbece. Não se conduz inconvenientemente, não procura seus interesses, não exagera, não se ressentido do mal; Não se alegra com a injustiça, mas regozija-se com a verdade; Tudo sofre, tudo crê, tudo espera, tudo suporta. O amor jamais acaba.

A quarta e última etapa rumo à maestria intrapessoal é a **transcendência**. Como é imprescindível que lideranças entendam a condição humana de imanência e transcendência para poder investir no real potencial das pessoas, os participantes começaram por eles mesmos, refletindo e experimentando o desapego, o conhecimento do bem e do mal e a superação da morte.

Refletindo sobre o **desapego**, Jacinto contou que os “altos e baixos” que viveu não considerou como “perdas”, pois foram oportunidades de aprendizado. Para ele, “perda importante” é quando “a gente se perde”. Reconheceu como importante o aprendizado obtido com a vivência do método “Conheça-te a ti mesmo”. Isso ninguém pode lhe tirar.

Eu pude absorver bem os altos e baixos e um ponto positivo é que hoje tenho consciência que as perdas não valem a pena classificar como perdas. Acho que não são perdas. Todas as que classifiquei como reveses, se não fosse esses reveses eu não teria aprendido nada. Perda importante pra mim, hoje, é

quando a gente se perde. O importante é que o que eu aprendi aqui ninguém vai me tirar.

10º trabalho de Hércules

O mesmo participante, Jacinto, contribuiu para a reflexão sobre o **conhecimento do bem e do mal**. Contou que percebia o desleixo de sua filha para com os compromissos da escola e resolveu interferir tomando “uma atitude mais radical”, pois acreditava que, em alguns momentos, é preciso “criar uma tempestade para corrigir uma situação”:

Um dia me deu um estalo e fui ver os cadernos. Em função das datas do caderno percebi que ela não ia às aulas. Daí comecei a cobrar e coloquei em jogo a continuidade dela nos ensaios da escola de samba como porta-bandeiras. Falei que a prioridade era a escola. Eu tomei uma atitude mais radical para dar um susto nela. Acredito que em alguns momentos é preciso criar uma tempestade para poder corrigir uma situação. O resultado disso é que ela está correndo atrás das coisas pra passar de ano.

11º trabalho de Hércules

Na reflexão sobre a **superação da morte**, Topázio compartilhou que possuía uma vida “comum” até o dia em que sonhou com o “Senhor” lhe perguntando: “O que fazes?”. Registrou que esse sonho aconteceu muitos anos atrás e, até então, não havia contado para ninguém. Relatou que teve dor no peito por três dias e considerando que viveu um chamado divino, mudou sua vida. Voltou à prática da sua religião e à participação na comunidade. Percebeu-se nascido de novo:

Antes de começar a participar das coisas eu tinha uma vida comum, minha vida era trabalho e casa. Frequentava também o bar perto de casa. Sou católico e uma noite tive um sonho, um sonho divino. No sonho o Senhor me perguntava: O que fazes? Foi esta a pergunta: O que fazes? Acordei e comecei a pensar o que estava fazendo com a minha vida. Deu uma dor no peito por três dias. Era um chamado! Passei a voltar à missa, a ler a Bíblia. Passei a participar da comunidade. A minha história começa aí, foi um sonho que me acordou, que me despertou. Nunca contei esse sonho pra ninguém. Faz mais ou menos 10 anos [...] Ajudar o próximo, a comunidade, passou a ser ajuda pra mim mesmo. Eu acredito que foi nesse sonho que eu nasci de novo, retomei minha vida de novo!

12º trabalho de Hércules

A prática da transcendência leva os líderes ao exercício da sabedoria. Os participantes puderam observar o que está em jogo nesse mundo de imanência e transcendência: o desapego do que é transitório e a necessidade

de se investir no que é perene, como o aprendizado; o conhecimento das forças do bem e do mal para, com sabedoria, identificar o momento de usá-las na correção de uma situação; a superação da morte entendendo o que significam “mortes e renascimentos” numa mesma vida.

Nesse processo de reconstrução permanente de si mesmos, os líderes envolvem-se com o que Wheatley (2007) chama de “legado”, o desejo de realizar um trabalho significativo que perdure além do tempo de suas atuações. Um trabalho que instigue a aprendizagem e a criatividade, que contribua para a construção de organizações mais capazes e duradouras.

Para finalizar o relato das vivências dos líderes apresentam-se algumas **reflexões e práticas sobre liderança e reflexões sobre a vida pessoal**.

Como visto até então, durante o período da vivência do método “Conheça-te a ti mesmo”, os participantes experimentaram um ir-e-vir entre reflexão e prática. Com relação às **reflexões e práticas sobre liderança**, apresentam-se experiências dos líderes norteadas pelo referencial teórico.

As pessoas, Wheatley (2007) pontua, sempre querem falar sobre o que fazem e o que conseguem melhorar no âmbito de seus trabalhos, por isso espera-se que os líderes favoreçam essas conversas. Foi nessa perspectiva que Crisólito percebeu que precisava melhorar sua capacidade de ouvir os colaboradores:

Às vezes, eu sou chamado a atenção por não parar para ouvir e eu sei que preciso melhorar nesta questão. Às vezes, as pessoas estão conversando e você não presta atenção e isto pode gerar um problema de grande proporção e de difícil solução. Muitas vezes meus funcionários dizem: Crisólito, você não está ouvindo. E eu sei que tenho que prestar atenção e pensar duas vezes antes de falar.

3º trabalho de Hércules

Além do cuidado com a escuta, espera-se, dos líderes, atenção na fala. Maxwell (2002) afirma que, quando o verdadeiro líder fala, as pessoas ouvem. Sua fala gera influência, principalmente porque cultiva a prática, a postura e o lugar adequado para manifestar-se. Essa era uma dificuldade que Sardônica explicitou em mais de um momento no grupo. Expressou que possuía dificuldade de falar em público e que, ao falar no trabalho e na casa, percebia-se explosiva. Mas, com a convivência nos encontros, empreendeu mudanças.

Fazendo exercícios de respiração para se acalmar, que aprendeu no grupo, conseguiu ler uma mensagem para um grande público em um encontro de profissionais da saúde:

Realmente eu mudei da água pro vinho. Estou mais calma e tenho perdido o medo de falar em público. Particpei de um encontro de profissionais da saúde e conseguiu ler uma mensagem para um público de 800 pessoas. Fiz aqueles exercícios de respiração antes de ler a mensagem e isso ajudou muito. Gaguejei um pouco, não consegui encarar o público, li de cabeça baixa, mas gostei, gostei! Acho que, pra mim, foi um grande avanço!

7º trabalho de Hércules

Esse poder de escuta e fala do líder pôde ser percebido no depoimento de Crisópraso. Ela contou que aprendeu a ouvir melhor e falar com mais poder. Tem incorporado esses aprendizados em seu trabalho junto aos alunos de costura industrial:

Aqui eu aprendi a ouvir porque eu ouvia, analisava e aplicava, só que era mais lenta. Mas agora não. Agora eu escuto e logo aplico. Eu não tenho mais aquele tempo de espera. Eu, também, não tinha aquele poder na fala, agora tenho. Outra coisa, é que quando uma pessoa estava falando, outras falavam também e eu deixava. Agora não, eu paro e digo: Uma de cada vez! [risos] Se eu for contar tudo o que estou vivendo aqui e aplicando lá - eu tenho uma lista! Nossa!

9º trabalho Hércules

Somada a uma postura pessoal digna de exemplo, os líderes podem fornecer muitas coisas das quais seus colaboradores necessitam. Wheatley (2007) relaciona algumas: informações, recursos, conexões, confiança e experimentação. Ao propor a incorporação de “relatos positivos” nas reuniões de divulgação do que aconteceu na semana de trabalho de sua agência, Crisólito propiciou oportunidade de experimentação, de fortalecimento da conexão e da confiança entre os colaboradores:

Toda 3ª. feira de manhã lá na empresa tem a “primeira hora”, é uma reunião para a divulgação do que aconteceu na semana anterior. E eu fiz algo, que acho que despertou aqui no grupo, eu disse: Olha pessoal de hoje em diante, vamos procurar relatar também coisas positivas que aconteceram durante a semana, porque coisas negativas acontecem sempre e é o que mais se focaliza. Felizmente, depois de tanto tempo, eu aprendi com essa convivência aqui a importância de cultivar coisas boas. E já estamos na terceira semana. Eu achei uma coisa fantástica que até me surpreendi – de eu ter tomado a iniciativa e as pessoas terem gostado da idéia.

11º trabalho de Hércules

Todo esse empenho na arte de liderar, Kouzes e Posner (2007) vêm como serviço. Acreditam que os líderes devam estar mais preocupados com o bem-estar dos outros do que com o seu próprio. Sardônica, como líder comunitária e agente de saúde, mostrou-se alinhada a essa postura de liderança servidora. Contou que, durante a noite, uma senhora na vizinhança passou mal e ela providenciou os primeiros socorros, o chamado aos bombeiros e o relato da situação já sob controle quando eles chegaram:

Minha semana foi bem agitada. Final de ano, cursos, eleições e na terça feira à noite uma senhora passou mal. Fui lá, verifiquei a diabetes que estava alterada, a pressão estava alterada também. Chamei os bombeiros, coloquei açúcar debaixo da língua e ela foi melhorando. Estava com um pré-coma, chegou a desmaiar. Quando os bombeiros chegaram, ela já estava pronta. Passei tudo o que tinha que passar (pressão, pulso, glicemia), eles só pegaram ela e levaram.

10º trabalho de Hércules

No serviço ao outro, líderes podem ainda desempenhar o nobre papel de serem educadores. Kouzes e Posner (2007) dizem que os melhores líderes empreendem a missão de ajudar os outros a aprenderem. E muitas vezes, mais que isso, inspiram os outros a serem líderes e educadores também. Crisópraso entrou em contato com essa realidade. Nas reuniões de planejamento do curso de costura industrial soube que deveria ensinar também saúde e cidadania. O linguajar utilizado para explicar a ampliação das suas atribuições no Projeto Aroeira deixou-a confusa e assustada. Relatou que foi no grupo de encontros vivenciais que entendeu o seu papel. Expressou: “agora é que muitas coisas encaixaram”, “fui entender o meu papel aqui!”.

Na última reunião [do Projeto Aroeira] fiquei sabendo que não vou só dar costura industrial, vou falar de saúde, cidadania... Isso é meio assustador! [...] Eu achava que não tinha condições de trabalhar com eles. Pensava assim: o [referindo-se ao coordenador do projeto] está arranjando tanta coisa pra gente fazer, pra que tudo isso? A gente não vai dar conta. Mas agora entendo o que ele queria alcançar trazendo a gente pra esse grupo. Agora é que muitas coisas encaixaram, porque lá [no Projeto Aroeira] eles falavam de fazer, fazendo; conhecer, conhecendo. É toda uma fala diferente que eu não entendia. Fui entender o meu papel aqui!

9º trabalho Hércules

A vivência dos líderes no espaço de encontro do método “Conheça-te a

ti mesmo” trouxe também **reflexões sobre a vida pessoal**. Como exemplo, apresentam-se as reflexões de alguns deles sobre o processo de término de casamento que estavam vivenciando.

No período de convivência no grupo, três participantes estavam passando por processos de término de casamento. Um deles desligou-se do grupo após o sexto encontro. E os que permaneceram até o final, compartilharam que foi importante estar no grupo nesse período. O espaço para expressar sentimentos e compartilhar experiências e histórias, segundo eles, ajudou-os no processo. No encontro de fechamento, Crisólito e Safira expressaram respectivamente:

Esse espaço está me ajudando a decidir sobre a separação e a passar essa fase de uma forma mais serena. Estou conversando mais com minha esposa. E uma coisa que é da minha família, é que a gente fala pouco sobre o que sente e fica só pra gente, é muito ruim. E isso aqui está me ajudando a colocar pra fora. Esse curso veio em boa hora, não só por causa da ajuda nessa decisão, mas também pela melhora dos relacionamentos no dia-a-dia. A gente consegue ser mais humano quando troca experiências. Aqui tem experiências muito ricas.

Pra mim, desde o começo este trabalho com a [referindo-se à facilitadora] está sendo um grande aprendizado porque em paralelo eu estou vivendo um momento ímpar da minha vida que é a separação. Então eu percebo muitas coisas. É hora de se desapegar não só de bens materiais, mas também se desapegar de afeto. Então, eu acho que estou fazendo um trabalho bem hercúleo!

É preciso ter coragem para viver processos de morte e renascimento com consciência. Como visto no significado do último trabalho de Hércules, é descer ao seu próprio inferno, sem armas, e de lá retornar fortalecido.

Os líderes que empreendem a jornada da maestria intrapessoal são convocados ao exercício da coragem. Para Kouzes e Posner (2007), a coragem é uma virtude que o líder pode escolher exercitar quando está diante de adversidades, medos e sofrimentos.

7.3 AVALIAÇÃO DO MÉTODO “CONHEÇA-TE A TI MESMO”

O processo de validação do método contou, também, com avaliações feitas pelos líderes participantes, observadoras e pesquisadora, valendo-se de duas técnicas de levantamento de dados: **entrevista coletiva semi-**

estruturada feita em dois momentos com os líderes participantes e **observação participante**, empreendida pelas observadoras e pesquisadora ao longo de todos os encontros.

Estes dois momentos de avaliação com os líderes participantes foram fundamentais para a validação do método. Pois, como definido por Patrício (1997) em seu método de avaliação qualitativa, na avaliação de uma dada situação humana, somente os significados de razão e sentimento, expressados pelos próprios indivíduos participantes dessa situação, podem ser considerados legítimos e verdadeiros. Nesse contexto, as duas entrevistas ocorreram após o sexto e décimo segundo trabalho de Hércules.

A **primeira entrevista** destinava-se à avaliação da adequação de dois aspectos do método: desenvolvimento do método e facilitação do grupo.

Para abranger a avaliação do **desenvolvimento do método**, a pesquisadora fez breve exposição sobre as atividades previstas para cada encontro relacionadas às fases da espiral de aprendizagem vivencial e perguntou sobre como cada um dos participantes avaliava o desenvolvimento do método durante os encontros; se estava adequado ou não, e quais seriam as sugestões de melhoria.

A maioria dos participantes avaliou o método como muito bom. Suas falas iam de manifestações mais objetivas, pontuando ousadia e inovação, até às mais subjetivas, sinalizando os sentimentos positivos que vivenciaram. Safira, Jacinto e Crisólito, por exemplo, pontuaram respectivamente:

Eu achei o seu trabalho muito bom. Achei até ousado. Não sei se os líderes estão preparados para ter esse entendimento proposto. Achei inovador por ser com liderança comunitária.

A avaliação até o momento é ótima. Eu saio daqui contente, mais leve. Saio daqui mais eu, passei a me conhecer melhor.

O que está acontecendo é que eu estou mais sereno. As pessoas do meu trabalho estão me sinalizando que eu estou mais calmo, sereno.

Por outro lado, Cornalina manifestou preocupação de que o método “vire terapia de grupo” e, ao mesmo tempo, expressou seu receio de se colocar:

Meu receio inicial é que este trabalho é uma linha muito frágil... Tenho medo que vire terapia de grupo [...] Estou num momento delicado de quebra de paradigmas e tenho receio de me

colocar. Eu saí da minha casa - uma jornada solitária para fazer o que quero. Talvez eu não esteja apta para entrar mais fundo na mitologia nesse momento.

Referindo-se ao desenvolvimento do método de uma forma mais específica, as opiniões giraram em torno da tríade mitologia, contação de histórias e aprendizagem vivencial, que fundamenta a base metodológica.

Crisólito gostou do emprego da mitologia no processo de aprendizagem. Safira pontuou a experiência como “legal”, “fantástica”, em função do que pode ser extraído da mitologia. Pela falta de contato com essa fonte de conhecimento, sinalizou alguma dificuldade no entendimento:

Gostei da forma e do uso da mitologia. Você deve ter lido muito [disse Crisólito].

Eu já participei de vários trabalhos de crescimento e as coisas eram colocadas de uma forma mais clara, nunca usando mitologia grega. Às vezes eu me perdia, pois não é tão claro. Mas achei esta experiência muito legal não só pela mitologia em si, mas o que você extraiu da mitologia. Achei fantástico [afirmou Safira].

Os participantes registraram suas percepções quanto à contação dos mitos. Jacinto percebeu a contação de histórias como recurso para “provocar” o aprendizado e Sardônica relacionou as histórias de Hércules com sua vida, isto é, com seu mito pessoal:

Pra mim os mitos são pontos de partida, conta-se a história para provocar o aprendizado.

Gostei. Têm certas situações da minha vida em que eu me vejo nos doze trabalhos de Hércules.

No que se refere às atividades do encontro, associadas à espiral de aprendizagem vivencial, alguns participantes sinalizaram o entendimento de sua intencionalidade. Sardônica percebeu que, na seqüência dos encontros, está “aprendendo a dar passos”. Safira viu a jornada do autoconhecimento no movimento espiralado da aprendizagem vivencial. De uma forma mais pessoal, Jacinto expressou “me senti em evolução”.

É uma seqüência, a gente está aprendendo, aprendendo a dar passos. Sinto que um trabalho vai puxando o outro [expressou Sardônica].

Todo trabalho de autoconhecimento é uma espiral mesmo [disse Safira].

Iniciei constrangido, sem saber qual a proposta e onde ia dar. Na medida em que foi acontecendo eu me senti em evolução. Comparar o que eu pensava com o que os demais pensavam, isso pra mim foi muito bom. Me deu certezas que eu não tinha. [...] É oportunidade de me expor, é uma abertura tão bonita, tão importante. Uma oportunidade única que talvez nós não tenhamos mais. É uma pena que não temos mais membros da comunidade aqui [relatou Jacinto].

Ainda sobre o desenvolvimento do método, a pesquisadora lembrou o objetivo dos encontros e perguntou quais as aprendizagens percebidas. Os participantes falaram sobre a dificuldade em ser líder, a percepção equivocada sobre o papel do líder, o suporte em suas ações de liderança no dia-a-dia que os conteúdos estavam dando. Na seqüência, eis os relatos de Safira, Jacinto e Crisólito:

Como já falei outras vezes aqui, foi uma grande oportunidade para todos nós podermos vivenciar este trabalho porque ser líder pra mim é bem difícil, não sei se as pessoas têm essa percepção.

Líder para mim era uma outra coisa que eu fui aprendendo no dia-a-dia no meu trabalho. Eu nunca tive a oportunidade de passar por momentos como eu venho passando com esse grupo [...] Veio no momento certo e tem me dado suporte pra resolver problemas, achar soluções. Me deu uma calma que eu não tinha. Hoje eu consigo ouvir mais e falar menos, que era um defeito que eu tinha, que eu só percebi no grupo.

Como é importante o pensar, o sentir e o agir, como este entendimento nos ajuda no dia-a-dia.

Reportando-se às questões mais práticas do desenvolvimento do método — os recursos materiais — alguns participantes referiram-se ao texto-resumo entregue ao final de cada etapa (conjunto de três trabalhos de Hércules). Safira e Crisólito avaliaram sua adequação dizendo que é sucinto, bem elaborado, muito bom. Jacinto, relatando seu problema de visão, solicitou que os textos viessem em letras maiores:

Gostei da finalização dos encontros com o texto. Ficou bem sucinto, bem elaborado, com muito conteúdo. Ficou muito bom [pontuou Safira]!

O texto que você entrega no fim é muito bom! Saber o quê, o porquê e o como de cada mito é muito bom [expressou Crisólito]!

Como eu tenho dificuldade de acesso a livros e tenho pouca visão, se o conteúdo vier com a letra maior eu vou arquivar. Vou ter como livro de cabeceira, um guia. Tudo que puder

repassar desse material eu vou adorar ter [sinalizou Jacinto].

Outro aspecto avaliado nessa primeira entrevista foi a **facilitação do grupo**. Ao discorrer sobre o papel do facilitador nos encontros de grupo, a pesquisadora perguntou sobre o processo de facilitação.

De maneira geral, o processo de facilitação foi avaliado positivamente. Sardônica disse que a facilitadora “se expressa bem”, “passa bem o conteúdo”. Safira sinalizou que a facilitadora “dá tempo e dá limite” e que “fala de forma firme e delicada”:

Você se expressa bem. Passa bem o conteúdo. Consegui entender as histórias, só teve uma que eu não entendi. Esperei os colegas se manifestarem, daí, entendi.

Você dá tempo e dá limite. O que me chamou muito a atenção foi sua postura diante de um relato que a Sardônica trouxe e a gente se meteu muito. Você soube interromper e falou delicadamente “Ela vai achar a solução”. Eu achei super importante sua colocação porque a gente se meteu muito na vida da Sardônica e se você não falasse aquilo, a gente ia continuar se metendo. Você falou de forma firme e delicada. A partir daquele dia eu passei a observar mais você.

Ao final da primeira entrevista, Cornalina fez um pedido. Pontuando que algumas pessoas falam pouco, pediu à facilitadora que as incentive a se expressar mais:

As pessoas que falam pouco devem ser incentivadas a falar mais. E onde alguém fala pouco é porque alguém fala demais. Acho que a facilitadora deve incentivar as pessoas a falar mais.

Em síntese, a avaliação do método foi positiva no que se refere aos aspectos de desenvolvimento e facilitação. Em suas falas, percebeu-se que a tríade referencial do método (mitologia, contação de histórias e aprendizagem vivencial) e o processo de facilitação contribuíram positivamente para a aprendizagem no grupo. A maioria dos participantes avaliou o método como muito bom.

Ao término de todos os encontros vivenciais, promoveu-se a **segunda entrevista coletiva**. Destinava-se à **avaliação final** de todo o processo vivido no método “Conheça-te a ti mesmo”.

Para tal, a pesquisadora resgatou o objetivo do método — capacitar o líder para: **atuar com maestria intrapessoal, praticando o autodomínio, o**

autoconhecimento, a amorosidade e a transcendência. —, perguntando aos participantes como percebiam o cumprimento desse objetivo e como estavam se sentindo ao final do trabalho.

Além de manifestarem compromisso com o autodesenvolvimento e responsabilidade com o desenvolvimento das pessoas da sua comunidade, alguns participantes sinalizaram que se percebiam em processo de aprendizagem, melhorando a cada dia, se sentiam fortalecidos e aptos a passar o que aprenderam às pessoas de suas comunidades. Jacinto e Sardônica, respectivamente, expressaram:

Para mim é a constatação de que eu tenho todas as possibilidades de melhorar, de entender o que está à minha volta, de integrar e aceitar o próximo. Levo isto como aprendizado e fico com a responsabilidade de levar isso para mais pessoas. A responsabilidade de olhar as pessoas como elas realmente são [...] Me sinto mais bem preparado, porque consegui ver os meus defeitos, meus fantasmas, minhas sombras. Me sinto fortalecido.

Para mim valeu bastante. Cresci como pessoa e vou crescer mais. Aprendi a respeitar as pessoas, ver os limites das pessoas. É um aprendizado para o resto da vida. É isso que vou levar – crescimento constante. Vou procurar botar em prática e procurar passar isso para a minha comunidade.

Crisópraso falou sobre aprendizados obtidos, aplicações que fez em seu cotidiano e mudanças que percebeu em si mesma. Relatou que, no grupo, compartilhou “coisas” que achava que “nunca” contaria a ninguém. Percebeu-se como outra pessoa: leve, tranqüila e segura.

Foi a primeira vez que eu pude participar de um curso assim. Aqui tive muitas experiências, coloquei em prática muitas coisas... No meu pré-projeto, tudo o que eu fiz pra Incubadora, 90% do que eu fiz, eu devo à ajuda de vocês, do grupo. Porque foi através das minhas experiências e do que eu aprendi aqui que pude absorver e colocar minhas idéias em ordem [...] Interessante. Tinham coisas que eu achei que nunca contaria a ninguém e eu coloquei nesse último encontro. Hoje sou outra pessoa: estou leve, tranqüila, segura. Todo o tempo em que ficamos juntos teve harmonia, paz, segurança e isso a gente aprendeu no decorrer do trajeto que fizemos juntos.

O acolhimento da solicitação do grupo para término antecipado dos encontros gerou alteração no “encontro de fechamento”. Por isso, fez-se oportuno introduzir, nessa segunda avaliação, a comparação das **aplicações diferenciadas** do método.

Assim, a pesquisadora discorreu sobre as mudanças do formato da aplicação. Lembrou que cada encontro com três horas de duração desenvolvia um trabalho de Hércules. Falou do cronograma alterado que gerou um encontro de fechamento com nove horas de duração composto pelos dois últimos trabalhos de Hércules e o “encontro de fechamento” propriamente dito. Ao final, solicitou, aos participantes, suas avaliações sobre a vivência nos dois formatos de aplicação: encontro trazendo um só mito e encontro trazendo mais de um mito.

A maioria dos participantes preferiu o formato de aplicação centrado em um mito por encontro. Avaliou, como importante, a manutenção de um intervalo entre encontros. Como justificativa, apontou que é melhor para refletir, visualizar exemplos no cotidiano e vivenciar experiências relacionadas a eles:

Eu já prefiro um mito em cada encontro porque fica melhor pra gente refletir. Dois embaralham as idéias. Tendo um só a gente fica pensando na história, entrando na história, vivenciando aquilo. Um de cada vez é melhor [disse Sardônica].

Eu acredito que as histórias individualizadas, a gente aproveita muito mais. Porque tem o intervalo e nesse intervalo aparecem situações, vivências, exemplos que motivam a gente a formar uma cadeia de raciocínio que vai se construindo... Acho que assim a gente tem um aprendizado melhor [pontuou Crisólito].

Eu também prefiro que cada mito seja individual. Porque assim você tem mais tempo para refletir durante a semana, se torna mais útil pra gente. Dois mitos acumulados... Parece que fica faltando alguma coisa. Quando é individual a gente pode refletir mais [expressou Topázio].

Sobre o formato de aplicação centrado em um mito por encontro, Sardônica registrou que sentiu necessidade de maior carga horária para cada encontro, o que possibilitaria a implementação de uma gama diversificada de exercícios visando desinibir, descontrair o grupo:

Quanto ao tempo de segundas-feiras, achei pouco. Acho que com um tempo extra, poderia intercalar mais dinâmicas pra gente desinibir... Com dinâmicas a gente consegue se descontrair mais.

De maneira geral, a segunda entrevista de avaliação ficou “esvaziada”, isto porque os participantes expressaram suas percepções avaliativas sobre o método no decorrer das nove horas de encontro, quando compartilharam sentimentos, reflexões e experiências. Em função disso, optou-se por trazer

aqui algumas dessas percepções.

Jacinto expressou que, com esse trabalho, conseguiu ver mais claro: coisas, pessoas e situações. Reviu referências antigas e ultrapassadas:

Na minha vida este trabalho representou muito porque eu consegui ver mais claro. Pude comparar, dar nomes às coisas, às pessoas, às situações. Coisa que antes eu não fazia. Além disso, minhas referências eram antigas; e antigo, a palavra já diz, é antigo, ultrapassado.

Topázio sinalizou que esses encontros oportunizaram desenvolvimento e capacidade para superar problemas, além da possibilidade de “dar nomes às situações que a gente passa”, o que tornou o processo mais fácil:

O cursinho aqui está sendo muito legal, a gente consegue dar nomes às situações que a gente passa. Consegue se desenvolver e superar os problemas melhor [...] Eu li a Bíblia inteira. Ela traz muito conhecimento pra gente. Mesmo não entendendo tudo porque as parábolas são muito difíceis, eu vejo semelhança com o que a gente viveu aqui. Como nós também demos nomes pra várias situações, ficou mais fácil.

Crisópraso relatou que não somente aprendeu, nos encontros vivenciais, a ouvir, falar e intervir, como também incorporou essas posturas nos grupos que coordena:

Eu tinha muita dificuldade de dizer não, dificuldade de colocar as coisas. Trabalho de grupo era difícil pra mim. As pessoas não dão espaço umas para as outras, principalmente os jovens. Então quando eu fazia grupo com os jovens era difícil - um dia cheguei a bater na mesa. Mas, aprendi aqui que, em certos momentos, tu não podes só ouvir, tu tens que intervir. Tem que observar, estar atento e intervir.

Jacinto expressou sua satisfação em estar com outras pessoas, se expondo sem constrangimento. Relatou que a convivência no grupo trouxe luz para a sua vida:

E o valor destes dias, nós todos juntos, nos expondo sem constrangimento. Então, esse método, essa convivência eu vou levar pro resto da minha vida, porque deu uma claridade, uma luz pra minha vida muito grande!

Como se pode depreender dos relatos observa-se que a avaliação final do método “Conheça-te a ti mesmo” é positiva. Aprendizados empreendidos, replicações que fizeram em seus cotidianos e mudanças que perceberam em si mesmos, atestam a validade do método para o desenvolvimento da maestria

intrapessoal dos líderes participantes.

Além das percepções avaliativas dos líderes participantes, o método contou também com os olhares atentos das observadoras e da pesquisadora. Utilizando a técnica de observação participante, detectaram a necessidade de ajustes no desenvolvimento do método e sugeriram mudanças no papel de facilitação, contribuindo para o refinamento do método.

As observadoras, por exemplo, sinalizaram a necessidade de se incorporar ao método “Conheça-te a ti mesmo” momentos bem definidos de conexão entre encontros. Como o método prevê a transferência das aprendizagens do espaço dos encontros para os espaços do cotidiano de cada um (casa, trabalho, comunidade, sociedade), viram como importante:

- no início de cada jornal, lembrar com os participantes o mito contado no encontro anterior e reforçar a finalidade do jornal que é compartilhar experiências vividas no intervalo entre encontros;
- ao final de cada encontro, repassar aos participantes uma “tarefa de casa”, com indicações para que prestem atenção a si mesmos, aos outros e ao mundo à sua volta, buscando conexões do vivido nos encontros com o observado e vivido em seus cotidianos.

Em função de suas formações em Dinâmica dos Grupos, as observadoras contribuíram sobremaneira com sugestões para a melhoria no desempenho do papel de facilitação. Assinalaram alguns cuidados que a facilitadora deveria empreender:

- privilegiar a fala dos participantes. Como facilitador, limitar suas falas a momentos necessários, pois o processo do grupo é mais importante. Procurar expressar-se ao final para valorizar a experiência trazida por eles, vinculando-a ao referencial teórico;
- promover escuta atenta e empática. Pois é necessário ao facilitador, compreender o significado daquilo que o indivíduo ou grupo está trazendo para contribuir com o aprendizado do grupo, fazendo sínteses e conexões do vivido com o referencial teórico respectivo. Quando possível, proceder anotações em forma de tópicos para ajudar na *performance*.

Outra sugestão dada por uma observadora referia-se à atuação do facilitador na contação de histórias. Ao perceber que a atenção dos participantes sofria variações em função da forma como os mitos eram contados, sugeriu a adoção de algumas práticas, entre elas, contar os mitos utilizando elementos da dramatização (movimento corporal, voz e pausas adequadas aos momentos da história).

A observação do desenvolvimento do método no campo, pela própria pesquisadora, fez com que ela incorporasse momentos bem definidos de síntese e conexão com o referencial teórico. São eles:

- ao final de cada trabalho de Hércules;
- ao final de cada três trabalhos de Hércules, formadores das etapas de autodomínio, autoconhecimento, amorosidade e transcendência;
- ao final de todos os doze trabalhos de Hércules.

Ao término da apresentação dos resultados, cabe destacar o exercício de validação do método empreendido nessa pesquisa.

A apresentação dos resultados da pesquisa é um esforço de organização do conhecimento advindo da realidade vivida com vistas à **validação do método “Conheça-te a ti mesmo”**, a partir das percepções dos líderes participantes dos encontros, das observadoras e da pesquisadora.

Para Araújo (2005, p. 53), a validação adequada acontece quando: 1) coloca-se à prova o planejamento do programa de treinamento e desenvolvimento junto à sua clientela; 2) coletam-se informações ao longo do processo e no seu final, de preferência, de fontes variadas e; 3) consolidam-se informações sobre o processo e os resultados da ação, com a finalidade de verificar a consistência interna e a efetivação dos resultados no plano externo.

Com essa ida à campo colocou-se à prova o método “Conheça-te a ti mesmo” junto à sua clientela — os líderes, cuja vivência foi relatada neste capítulo. Líderes participantes, observadoras e pesquisadora tiveram a oportunidade de promover avaliações ao longo de todo o processo, gerando informações relevantes sobre a vivência do método. As informações sobre o processo e os resultados da ação foram consolidadas neste relato de pesquisa que evidenciou a consistência interna e o refinando do método. Por tudo isso, considera-se cumprido o quarto objetivo específico relativo à validação do método “Conheça-te a ti mesmo” no campo de pesquisa.

A seguir, finaliza-se esta tese com a apresentação das considerações finais.

CAPÍTULO 8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tal como toda a ciência, a nova transdisciplinaridade jamais irá veicular certezas absolutas, mas, através de um permanente questionamento do “real”, levará à elaboração de um enfoque aberto, em permanente evolução, que irá se nutrir de todos os conhecimentos humanos e que irá recolocar o homem no centro das preocupações do homem.
Basarab Nicolescu

A exploração de velhos e novos caminhos para a maestria intrapessoal exigiu, deste estudo, um olhar para a transdisciplinaridade, como ideal a ser perseguido, e um movimento em direção à interdisciplinaridade, conseguido por meio de várias fontes de conhecimento – administração, educação, mitologia, psicologia, ciência e espiritualidade. Esta tese apresenta-se aberta a novas visões da realidade e construções de conhecimento.

Sem a pretensão de trazer “certezas absolutas” apresentam-se, como considerações finais: conclusões, limitações e contribuições.

8.1 CONCLUSÕES

Por considerar conclusões como chaves que fecham, Alves (2000, p. 26) sinaliza que prefere palavras não conclusivas, “que deixam abertas as portas das gaiolas para que os pássaros voem de novo”.

Com essa percepção, apresentam-se, a seguir, os objetivos (geral e específicos) alcançados e as recomendações para trabalhos futuros.

O primeiro objetivo específico foi organizar uma base conceitual centrada na relação entre liderança e maestria intrapessoal. Para tal, buscou-se um referencial teórico voltado para a liderança espiritual, servidora e consciente, que se relaciona com a maestria intrapessoal, sob a perspectiva de um ser humano multidimensional, inacabado e livre que possa construir organizações vivas, caórdicas e em aprendizagem.

A produção de uma base metodológica que favoreça o desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes, segundo objetivo específico, fundamentou a construção do método “Conheça-te a ti mesmo” com a seguinte tríade referencial: mitologia como fonte, contação de histórias como recurso e aprendizagem vivencial como caminho.

Na mitologia, reconheceu semelhanças entre “a jornada do herói rumo ao seu autodesenvolvimento” e “a jornada do líder rumo à maestria intrapessoal”, e apropriou-se da jornada de Hércules em seus doze trabalhos para construir o método “Conheça-te a ti mesmo”. Na contação de histórias, dentre outras coisas, identificou cuidados para o exercício da contação dos mitos. E na aprendizagem vivencial, resgatou referenciais teóricos da Dinâmica dos Grupos, buscou, na concepção de “grupo de encontro”, proposta por Schutz (1978) e Rogers (1994), embasamento para a vivência grupal no método “Conheça-te a ti mesmo” e centrou a aprendizagem vivencial desse método, no “ciclo de aprendizagem vivencial” de Kolb, Rubin e McIntyre (1978).

Ao trazer a mitologia como fonte, o método possibilitou aprendizagens que ultrapassam o cognitivo e adentram o mundo das mudanças e transformações profundas, necessárias num projeto de desenvolvimento da maestria intrapessoal.

Por utilizar a contação de histórias como recurso na apresentação dos mitos de Hércules, o método criou espaço para o acesso à dimensão simbólica do ser humano, que pressupõe um mundo com significação. Ao compartilharem as histórias de Hércules e as suas próprias histórias, os líderes puderam conectar o mundo de significados, que as realidades dos seus cotidianos trazem, e propor transformá-las. Em Freire (1987, p.30), encontra-se referência a esse movimento:

Quando o homem compreende sua realidade, pode levantar hipóteses sobre o desafio dessa realidade e procurar soluções. Assim, pode transformá-la e, com seu trabalho, pode criar um mundo próprio: seu eu e suas circunstâncias.

O método “Conheça-te a ti mesmo”, ao incorporar a aprendizagem vivencial como caminho, por meio da espiral de aprendizagem vivencial, promoveu reflexão e prática, aspectos importantes para a ampliação da consciência e do comprometimento com a mudança das realidades vividas pelos líderes. A esse respeito, Mizukami, citado por Bomfin (1995, p.85), acrescenta:

O homem chegará a ser sujeito através da reflexão sobre seu ambiente concreto: quanto mais ele reflete sobre a realidade, sobre sua própria situação concreta, mais se torna progressiva e gradualmente consciente, comprometido a intervir na realidade para mudá-la.

Com a criação do método “Conheça-te a ti mesmo”, este estudo cumpriu o terceiro objetivo específico: integrar as bases conceitual e metodológica na concepção de um método que promova a jornada do líder rumo à maestria intrapessoal.

Em sua base conceitual, o método “Conheça-te a ti mesmo” apresenta: a contextualização da máxima délfica “Conhece-te a ti mesmo”; a descrição das forças fundamentais de Hércules e seus doze trabalhos; e a apresentação da jornada do líder rumo à maestria intrapessoal embasada em dois referenciais: 1) na jornada empreendida por Hércules em seus doze trabalhos e 2) no referencial teórico advindo dos temas de liderança e maestria intrapessoal.

Sua base metodológica está centrada na macrodidática (tipo de grupo, perfil do facilitador, objetivo do método, indicação de conteúdos e estratégias, recursos didáticos e formatação do programa) e na microdidática (desenho do encontro vivencial centrado em seis atividades — jornal, contação do mito, vivência individual ou coletiva, reflexão coletiva, avaliação do encontro e prática no cotidiano —, envoltas nas quatro fases da espiral de aprendizagem vivencial — experiência, análise, conceituação e replicação). Na microdidática encontra-se a operacionalização da tríade referencial do método.

Essa nova organização do conhecimento sobre maestria intrapessoal e liderança juntamente com a criação do método “Conheça-te a ti mesmo” representam um avanço no estudo de organizações e lideranças.

O último objetivo específico foi validar o método no campo de pesquisa, no espaço dos encontros vivenciais com líderes do Fórum do Maciço do Morro da Cruz. Esses momentos foram marcados por um ir-e-vir entre reflexão e prática sobre maestria intrapessoal e liderança. Neles, os participantes falaram sobre aprendizados empreendidos, práticas que fizeram em seus cotidianos e mudanças que perceberam em si mesmos. Nas entrevistas, especificamente, avaliaram aspectos de desenvolvimento, de formato de aplicação e de facilitação do método “Conheça-te a ti mesmo”. De maneira geral, a avaliação de adequação do método foi positiva. A avaliação do método também contou com as contribuições trazidas pelas observadoras e pesquisadora que acompanharam a sua aplicação no campo de pesquisa.

Diante do cumprimento dos objetivos específicos, constata-se que o objetivo geral deste trabalho – criar um método para o desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes – foi alcançado.

Assim, apresentam-se as recomendações para trabalhos futuros:

- Implementar pesquisa junto aos líderes comunitários que participaram do método “Conheça-te a ti mesmo”, para verificar se, em suas ações junto às comunidades, observam transferências de aprendizagem. Para Araújo (2005), o planejamento didático de projetos de Treinamento e Desenvolvimento deve incorporar não só estratégias de ensino-aprendizagem como também estratégias para transferência de aprendizagem, o que suscita oportunidade para uma nova pesquisa com esse método;
- Experimentar o método “Conheça-te a ti mesmo” em comunidades de líderes. Wheatley (2006) sinaliza que, em função da falta de líderes no mundo, há uma urgente necessidade de apoiar, fortalecer e alimentar líderes aprendizes. Segundo a autora, as abordagens tradicionais ao desenvolvimento da liderança mostram-se inadequadas e se percebe avidez por novos conhecimentos, métodos e novas abordagens;
- Oportunizar esse método para executivos reflexivos. Roglio (2006), em sua tese sobre o executivo reflexivo, aponta para a necessidade de espaços para o desenvolvimento da prática reflexiva e apresenta algumas sugestões: aprendizagem vivencial, prática reflexiva em grupo e contação de histórias;
- Promover aplicações do método em outros tipos de organização, grupos de profissionais e perfis de liderança, procurando, principalmente, experimentações em diferentes concepções das apresentadas neste estudo: organização viva, caórdica e em aprendizagem; liderança espiritual, servidora e consciente; e ser humano multidimensional, inacabado e livre;
- Levar o método no espaço do ensino superior, em disciplinas optativas que tratem de ética e humanismo no exercício de determinadas profissões. A proposta é que o tempo para a formação do profissional possa também ser o tempo para a formação do ser humano integral;
- Levar o método para escolas de segundo grau, nos espaços destinados à filosofia, ética e espiritualidade. Na Grécia arcaica, os doze trabalhos de Hércules eram considerados a base da Paidéia (a formação do ser humano para a excelência); crianças e jovens aprendiam a conhecê-los e praticá-los. O método “Conheça-te a ti mesmo”, com as devidas adaptações ao público em questão, pode representar um resgate dessa educação ética e criadora.

8.2 LIMITAÇÕES

As escolhas da pesquisadora no delineamento do estudo e do campo de pesquisa trouxeram algumas dificuldades ao processo de investigação. Como limitações, destacam-se:

- Número pequeno de participantes. A intenção era formar um grupo com um número em torno de quinze participantes. Mas, o que se concretizou, foi a participação, num primeiro momento, de sete líderes comunitários e, ao longo do trabalho, a efetivação de um grupo com seis membros;
- Uma única aplicação para a validação. Mesmo sabendo que uma aplicação no campo de pesquisa gerou em torno de quarenta e sete horas de atividades e vinte e sete horas de gravações, o que, em termos de volume de informação a ser tratada inviabiliza outras aplicações, registra-se a falta de oportunidade de validação em outros grupos;
- Sobreposição de papéis vividos no campo de pesquisa. Nos encontros vivenciais foram exercidos, simultaneamente, os papéis de facilitadora – olhar o processo do grupo – e de pesquisadora – observar o método em desenvolvimento –, o que tornou difícil ambas atuações.

8.3 CONTRIBUIÇÕES

No campo da pesquisa representou contribuição, a organização de um esboço teórico que envolveu além das tradicionais, outras vias do conhecimento. Ao relacionar a jornada do herói Hércules com a jornada do líder rumo à maestria intrapessoal, criou um novo referencial teórico voltado ao desenvolvimento de líderes.

Nessa contribuição destaca-se, ainda, a criação de um conceito e de uma prática para a maestria intrapessoal. Ao defini-la como uma disciplina de maestria interior impulsionada pelas forças fundamentais (pensar, sentir, agir) e mantida por meio da prática diária do autodomínio, autoconhecimento, amorosidade e transcendência e sustentá-la na concepção do método “Conheça-te a ti mesmo”, trouxe uma proposta teórica-prática, o que por si só representa um avanço na construção do conhecimento.

As contribuições do estudo também são perceptíveis nos contextos para sua reverberação: organizações, lideranças e seres humanos.

No âmbito organizacional o estudo contribuiu, principalmente, para se repensar os modelos existentes de organizações, ao apresentar, como possibilidade, as organizações vivas, caórdicas e em aprendizagem.

Fundamentalmente, o estudo contribuiu para o desenvolvimento de lideranças. Wheatley (2007) diz que existe uma necessidade premente de lembrar às pessoas de que há alternativas para a “liderança embrutecida”. O desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes apresenta-se como possibilidade de resgate da fé e da confiança de que seres humanos podem

ser maravilhosos quando trabalham juntos em prol de objetivos que lhes interessam.

Ainda dentro da área de liderança, de forma específica, este estudo trouxe contribuições para os profissionais da Engenharia de Produção. Na ementa da disciplina de “liderança e gerência” disponível no Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção da UFSC, evidencia-se a liderança estratégica e a liderança tática. O contato, ainda na fase de formação, com conteúdos da liderança espiritual, servidora e consciente pode agregar valor às concepções de liderança hoje praticadas pelos profissionais da Engenharia de Produção.

O estudo também trouxe contribuições ao desenvolvimento dos seres humanos. Ao resgatar a imagem de ser humano multidimensional, inacabado e livre, este estudo rerepresentou dimensões esquecidas dessa humanidade. Só com uma percepção clara da complexidade que representa o “ser humano”, é que as pessoas podem atuar com consciência em outros espaços complexos como grupos, organizações, meio ambiente e planeta.

Espera-se que este estudo, à disposição de estudantes, pesquisadores e profissionais, em geral, traga inspiração para novos empreendimentos em suas áreas de atuação.

Quanto a mim, esta tese trouxe muitas aprendizagens no campo do estudo e da pesquisa. Mas a maior delas se deu no campo pessoal.

Representou um exercício de disciplina e superação ímpar. Hoje sei o que significa um trabalho que envolve um momento de inspiração e um longo tempo de transpiração. Sei também que, com amor e obediência aos anseios da alma é possível construir “algo” que possa servir aos outros.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAM, R. *et. al.* **Caos, criatividade e retorno do sagrado**. São Paulo: Cultrix/Pensamento, 1992.
- ALVES, R. **Filosofia da ciência**. São Paulo: Ars Poética, 1996.
- _____. **Lições de feitiçaria**. São Paulo: Loyola, 2000.
- ARAÚJO, M.F. **Impacto de Treinamento e Desenvolvimento**: uma análise integrada quantitativa e qualitativa. Florianópolis. Tese (Doutorado em Engenharia de produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2005.
- ARAÚJO, W. **Ética**: a nova arca-de-Noé. in CREMA, R.; ARAÚJO, W. **Liderança em tempo de transformação**. Brasília: Letrativa, 2001.
- BECKER, U. **Dicionário de símbolos**. São Paulo: Paulus, 1999.
- BOFF, L. **Princípio-terra**: a volta à terra como pátria comum. São Paulo: Ática, 1995.
- _____. **A águia e a galinha**: uma metáfora da condição humana. Petrópolis: Vozes, 1997.
- _____. **Tempo de transcendência**: o ser humano como um projeto infinito. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Editora Porto, 1994.
- BOHM, D. **A totalidade e a ordem implicada**: uma nova percepção da realidade. 3ª. Ed. São Paulo: Cultrix, 2001.
- BOMFIN, D. **Pedagogia no treinamento**: Correntes pedagógicas no treinamento empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BRANDÃO, J.S. **Mitologia grega**. 12ª. ed. Volume III. Petrópolis: Vozes. 2002.
- BREUER, N.L. **The power of storytelling**. Workforce. Costa mesa: dec. 1998. Vol.77, Iss 12; pg.36, 5 pgs.
- CAMPBELL, J.; MOYERS, B. **O poder do mito**. São Paulo: Editora Palas Athena, 1990.
- CAMPBELL, J. **O Herói de mil faces**. 6ª. ed. São Paulo: Pensamento, 2000.
- CAMPBELL, J.; COUSINEAU, P. **A jornada do herói**: Joseph Campbell vida e obra. São Paulo: Ágora, 2003.
- CAMPBELL, J.; BOA, F. **E por falar em mitos...** conversas com Joseph Campbell. Campinas: Verus, 2004.

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. 9ª. ed. São Paulo: Cultrix, 2000.

CARMO, P.S. **Merleau-Ponty**: uma introdução. São Paulo: EDUC, 2000.

CASHMAN, K. **Seven strategies for mastery of leadership from the inside out**. Chicago: Strategy & Leadership, set/out 1997,. Vol.25, Iss 5, pg. 53, 3 pgs.

CHANLAT, J. et al. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992.

CHARDIN, P.T. **O fenômeno humano**. 14ª. ed. São Paulo: Cultrix, 1995.

COLLINSON, C.; MACKENZIE, A. **The power of story in organizations**. Journal of Workplace Learning. Bradford:1999. Vol.11, Iss.1; pg 38

COVEY, S.R. **Liderança baseada em princípios**. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____. **O 8º. Hábito**: da eficácia à grandeza. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Frankley Covey, 2005.

COWAN, J. **Reflections on leadership**: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership influenced today's Top management thinkers. Journal of Management Consulting. vol.9, n.1, p.67, 1996.

CREMA, R. **Impactos paradigmáticos da passagem do milênio** in CREMA, R.; ARAÚJO, W. Liderança em tempo de transformação. Brasília: Letrativa, 2001. p. 15-74.

CRESPO, A. V. **Atividades e instrumentos: o uso inspirado da tecnologia**. in MOSCOVICI, F. *et al.* Equipes dão certo. 2ª. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995. p.142-196.

CRUZ NETO, O. **O trabalho de campo como descoberta e criação** in MINAYO, M.C.S. (org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 6ª. ed. Petrópolis: Vozes, 1996. p.51-66.

De GEUS, A. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DEMO, P. **Avaliação qualitativa**. 5ª. ed. São Paulo: Editora Autores Associados, 2001.

DURRANCE, B. **Stories at work**. Training & Development. Alexandria: Feb 1997. Vol 51, Iss. 2; pg 25, 5 pgs.

ESTÉS, C.P. **Mulheres que correm com os lobos**: mitos e histórias do arquétipo da mulher selvagem. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

FERGUSON, M. **A conspiração aquariana**. 9ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

FERREIRA, A.B.H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FOUREZ, G. **A construção das ciências**. São Paulo: UNESP, 1995.

FRANKL, V.E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração**. 20ª. ed. São Leopoldo: Sinodor; Petrópolis: Vozes, 2005.

FRANZ, M.- L. von. **O processo de individuação**. In JUNG, C.G. (org.). O homem e seus símbolos. 18ª. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 17ª. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GILLIG, J. **O conto na psicopedagogia**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

GOOGLE. **Afrodite e Hermes**. Disponível em: <<http://images.google.com.br>>. Acesso em: 19/03/2006.

GOOGLE. **Busto de Hércules**. Disponível em:<<http://images.google.com.br>>. Acesso em: 14/04/2007.

GOOGLE. **Girl and Eros**. Disponível em:<<http://images.google.com.br>>. Acesso em: 19/03/2006.

GOOGLE. **Tarô**. Disponível em:<<http://images.google.com.br>>. Acesso em: 09/05/2007.

GRAHAM, P. (org) **Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GROEN, J. **The creation of soulful spaces and the organizational context**. Organization Development Journal. Chesterland: winter 2004. Vol. 22, Iss.4; pg 19,12 pgs.

HENDERSON, J.L. **Os mitos antigos e o homem moderno**. In JUNG, C.G. (org.). O homem e seus símbolos. 18ª. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

HOCK, D. **Nascimento da era caórdica**. 3ª. ed. São Paulo: Cultrix, 2001.

HOLLIS, J. **Rastreado os deuses**. São Paulo: Paulus, 1997.

JAEGER, W. **Paidéia: a formação do homem grego**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

JUNG, C.G. **Chegando ao inconsciente**. In JUNG, C.G. (org.). O homem e seus símbolos. 18ª. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000. p.20-103.

KELEMAN, S. **Mito e Corpo: uma conversa com Joseph Campbell**. São Paulo: Summus, 2001.

KELLY, S.; ALLISON, M.A. **The complexity advantage**: how the science of complexity can help your business achieve peak performance. New York, 1998.

KOFMAN, F. **Metamanagement**: o sucesso além do sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOLB, D.A.; RUBIN, I.M.; MCINTYRE, J.M. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo:Atlas, 1978.

KOUZES, J.; POSNER, B. **Líder-mestre**: o verdadeiros líder serve aos outros e se sacrifica por eles. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LELOUP, J. **Se minha casa pegasse fogo, eu salvaria o fogo**. São Paulo: UNESP, 2002.

_____. **A arte da atenção**. Campinas:Verus, 2002.

_____. **Apocalipse: clamores da revelação**. Petrópolis: Vozes, 2003.

LOWNEY, C. **Liderança heróica**: as melhores práticas de liderança de uma companhia com mais de 450 anos. Lisboa: Editorial Verbo, 2006.

MARONI, A. **Jung**: individuação e coletividade. São Paulo: Moderna, 1999.

MAXWELL, J.C. **21 minutos de poder na vida de um líder**. São Paulo: Mundo Cristão, 2002.

MINAYO, M.C.S. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social** in MINAYO, M.C.S. (org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 6ª. ed. Petrópolis: Vozes, 1996. p.9-29.

MIRCEA, E. **Mito e realidade**. 5ª. ed. São Paulo: Perspectiva,1998.

MOGGI, J.; BURKHARD, D. **O espírito transformador**: a essência das mudanças organizacionais no século XXI. 4ª. ed. São Paulo: Antroposófica, 2005.

MONDIN, B. **O Homem, quem é ele?** : elementos de antropologia filosófica. 8ª. ed. São Paulo: Paulus, 1980.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 3ª. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

MOVVA, R. **Myth as a vehicle for transforming organizations**. Leadership & Organizaion Development Journal. Bradford: 2004. vol. 25, Iss.1/2; pg.41.

MOXNES, P. **Deep roles: twelve primordial roles of mind and organization**. Human Relations. New York: Nov. 1999. Vol.52, Iss.11; pg.1427, 18 pgs.

MÜLLER, L. **O Herói: todos nascemos para ser heróis**. 10^a. ed. São Paulo: Cultrix, 1997.

O'BRIEN, M. **Personal mastery: the new executive curriculum**. Minneapolis: Training, jul 1996. Vol 33, Iss.7; pg. 82, 1 pgs.

OSÓRIO, L.C. **Psicologia grupal: uma nova disciplina para o advento de uma era**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

PATRÍCIO, Z.M. **Anotações da disciplina “Métodos Qualitativos de Pesquisa”** ministrada pela Profa. Zuleica Maria Patrício no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, 1997.

PINTO, A.V. **Sete lições sobre educação de adultos**. São Paulo: Cortez, 1987.

PRADO, A. **Bagagem**. 24^a. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

RAELIN, J.A. **Public reflection as the basis of learning**. Management Learning, Thousand Oaks, vol. 32, n. 1, p. 12-30, 2001.

RENESCH, J. **Conscious leaders**. Executive Excellence, Provo, vol.20, n.6, p.9, 2003.

ROBERTS, C. **Maestria intrapessoal**. in SENGE, P. *et. al.* A Quinta disciplina: caderno de campo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. p. 212-217.

ROGERS, C.R. **Liberdade para aprender**. Belo Horizonte: Interlivros, 1972.

_____. **Grupos de encontro**. 7^a. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

_____. **Tornar-se pessoa**. 5^a. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

ROGLIO, K.D.D. **O executivo reflexivo: arquiteto e facilitador de novas configurações organizacionais**. Florianópolis. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

ROSA, S.S. **Construtivismo e mudança**. 3^a. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

SACKS, S. (org). **Da metáfora**. São Paulo: EDUC/Pontes, 1992.

SALIS, V.D. **Paidéia: para formar um homem “obra de arte, ético e criador” no século XXI, ou, Os doze trabalhos de Hércules para o caminho do herói em busca da eternidade**. São Paulo: V.D. Salis, 2002.

_____. **Mitologia viva**: aprendendo com os deuses a arte de viver e amar. São Paulo: Nova Alexandria, 2003.

SCHUTZ, W.C. **Psicoterapia pelo encontro**. São Paulo: Atlas, 1978.

_____. **Profunda simplicidade**: uma nova consciência do eu interior. São Paulo: Agora, 1989.

SEAGAL, S.; HORNE, D. **Human dynamics**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SENGE, P. **A Quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P. *et al.* **A Quinta disciplina**: caderno de campo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

_____. **A dança das mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 2^a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Presense**: an exploration of profound change in people, organizations and society. New York: SOL (Society for Organizational Learning) and Currency Doubleday, 2004.

SHELTON, C. **Gerenciamento Quântico**: como reestruturar a empresa e a nós mesmos usando sete novas habilidades quânticas. 9^a. ed. São Paulo: Cultrix, 2003.

SISTO, C. **Textos e pretextos sobre a arte de contar histórias**. Chapecó: Argus, 2001.

SNOW, H. **The power of team building**. Using roots techniques. Pfeiffer & Co, 1992.

SPEARS, L.C. **Servant-leadership**. Executive Excellence. vol15,n.7, p.11, 1998.

STACEY, R.D. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1996.

STEINER, R. **A ciência oculta**: esboço de uma cosmovisão supra-sensorial. 3^a. ed. São Paulo: Antroposófica, 1991.

_____. **Os graus do conhecimento superior**: o caminho iniciático da imaginação, da inspiração e da intuição. São Paulo: Antroposófica, 1996.

STEPHANIDES, M. **Hércules**. São Paulo: Odysseus, 2000.

TARNAS, R. **A epopéia do pensamento ocidental**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

TEIXEIRA, J.P. Páginas da Cidade Futura – **Revista experimental do projeto artistas da palavra**. Florianópolis, Cidade Futura, 1999.

WEBER, R. **Diálogos com cientistas e sábios**: A busca da Unidade. São Paulo: Cultrix, 1995.

WEIL, P. **Os mutantes**: uma nova humanidade para um novo milênio. Campinas:Verus,2003.

WHEATLEY, M.J. **Liderança e a Nova Ciência**: descobrindo ordem num mundo caótico. 6ª. ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

_____. **Liderança para tempos de incerteza**: a descoberta de um novo caminho. São Paulo: Editora Cultrix, 2007.

WIKIPEDIA. **Mitografia**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org>>. Acesso em: 21/05/2006.

ZOHAR, D.; MARSHALL, I. **QS**: inteligência espiritual. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

Apêndices

APÊNDICE A

Exemplo de história³⁸ e significado didático³⁹

Quinto trabalho: Os estábulos de Augías

A história

Havia um rei chamado Augías que era filho de Hélios, o deus-sol. Reinava em um País chamado Elide e possuía um grande rebanho, presente de seu pai Hélios. Entre os presentes estavam trezentos belos touros negros com pernas brancas, outros duzentos, tão vermelhos quanto o pôr-do-sol, e mais doze, tão brancos como cisnes. Havia um touro que brilhava tanto que parecia um deus luminoso.

Conta a história que foi ele o primeiro homem a adubar as terras para torná-las mais produtivas, mas, sendo esse País naturalmente fértil, o excesso de esterco acabou por esterilizá-lo. Assim, seus estábulos não eram limpos há anos, pois não sabia onde pôr o esterco.

Aquela montanha de excrementos precisava ser removida de alguma maneira e, pensando em humilhar o primo, Euristeu impôs a Hércules limpar os Estábulos de Augías, sozinho, em um só dia!

Depois de dias de viagem até aquele País, Hércules apresentou-se ao rei Augías sem mencionar as ordens de Euristeu e, inspirado por Atená, propôs-lhe limpar o esterco de seus estábulos num único dia, se o rei concordasse em dar-lhe a décima parte de seu rebanho. Augías, que não acreditava que Hércules conseguisse tal feito, concordou.

Tomando Fileu, o filho do rei como testemunha, Hércules, guiado por Hermes, que sempre lhe mostrava o caminho, derrubou o muro dos estábulos, desviou os rios Alfeu e Peneu que corriam próximos e fê-los passar pelos estábulos, limpando-os num só dia.

Ao terminar, Hércules reclamou sua paga. O rei, nada honesto, negou, alegando que ele havia trabalhado sob as ordens de Euristeu e não suas. Negou até que tivesse feito a promessa em conceder-lhe a décima parte de seu rebanho e, ainda, ofereceu-se para levar o caso aos tribunais. Hércules invocou inutilmente o testemunho de Fileu, que não hesitou em confirmar as

³⁸ Construída com base nos mitos contados por Brandão (2002), Salis (2002) e Stephanides (2000).

³⁹ Construído levando-se em consideração a visão de Salis (2002).

suas palavras, mas Augías ordenou a ambos que abandonassem imediatamente o seu País.

O herói não tardou em retornar à frente de um exército, mas, tendo caído enfermo, suas forças foram derrotadas. Organizou, então, uma segunda expedição, e, dessa vez, Augías encontrou a morte, sendo Fileu declarado rei de Elide no lugar de seu pai.

Significado didático

O grande desafio era limpar, num só dia, o esterco acumulado há anos indevidamente. Representava um trabalho civilizador, pois sem a organização do espaço e da terra, não poderia haver civilização. Era um mito contado para ilustrar o nascimento da cidade e significava a delimitação do lugar da sujeira e da limpeza.

Numa visão psico-espiritual, o ser humano deveria encontrar os meios de limpar o esterco acumulado dentro de si, há muito tempo. Os gregos chamavam esse processo de *katarsis*. O que derivou, mais tarde, a palavra catarse, que significa limpeza da sujeira. Assim, para os gregos, esse conhecimento de si exigia o enfrentar e limpar o próprio esterco, pondo para fora a sujeira. E, se essa sujeira estava acumulada há anos, deveria ser limpa num só dia. Era necessário que se limpasse mais depressa do que se acumulasse, e que fosse rápido e decisivo o processo. Não bastava manter o corpo limpo, a psique também teria de ser regularmente limpa, mas essa higiene da mente deveria ser praticada com determinação. Era necessária uma entrega total, nada de limpezas parciais e morosas, caso contrário, acumularia mais esterco na mente do que seria retirado.

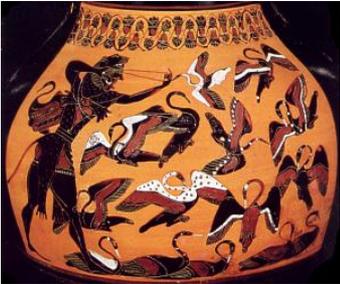
A proposta que se coloca ao ser humano em busca de maestria intrapessoal é de, diariamente, promover a limpeza não só do corpo como também da mente. Sócrates reivindicava fervorosamente a importância do autoconhecimento, para ele, a vida não examinada, não valia a pena ser vivida. Sugeriu desenvolver uma disciplina de rever, diariamente, seus pensamentos, sentimentos e suas ações. Uma retrospectiva das últimas 24 horas é prática antiga, ainda recomendada. Steiner (1991) propõe o “exame retrospectivo inverso”, um exercício de autoconhecimento por meio da observação de si mesmo.

APÊNDICE B - Exemplo de planejamento didático

ENCONTRO: Quinto trabalho de Hércules – Os estábulos de Augías OBJETIVO: ao final deste encontro o líder é capaz de atuar com maestria intrapessoal, praticando a limpeza do corpo e da mente (autoconhecimento). Detalhamento das atividades:				
Objetivos específicos	Conteúdos	Estratégias de ensino-aprendizagem	Recursos	Horário
Com o exercício de centralização, os líderes exercitam a arte da atenção	Arte da atenção, respiração consciente, mantras – sons sagrados, retorno ao centro.	Exercício coletivo de respiração e emissão do mantra OM		15 min 19h00–19h15
Após os relatos das experiências da semana, relacionados ao último trabalho de Hércules, os líderes são capazes de reconhecer os aprendizados adquiridos.	Relatos do vivido na última semana, reconhecimento dos aprendizados adquiridos.	Consigna: relatar o vivido na última semana buscando relacioná-lo aos temas aqui apresentados.		45 min 19h15-20h00
Intervalo			Lanche da noite	10 min. 20h00-20h10
Após a contação do mito e seu significado didático, os líderes são capazes de identificar correspondência do exposto no mito com a sua vida.	O mito: Os estábulos de Augías O aprendizado: A limpeza diária não só do corpo como também da mente (pensamentos, sentimentos, ações).	Contação do mito e exposição do significado didático.		20 min. 20h10-20h30
Ao final da vivência individual, os líderes são capazes de relatar aos demais como se sentiram nessa experiência.	Vivência individual: exercício de "exame retrospectivo inverso" do dia. Lembrar do momento presente para trás, as últimas 12 horas. O importante é identificar os obstáculos (momentos onde o pensar e o sentir ficam presos, revivendo situações difíceis - momentos de estorço); depois, limpá-los, distanciando-se deles e deixando passar.	Colocar música de riacho. Convidar os participantes para se colocarem à beira desse riacho, numa posição confortável, de olhos fechados, com o seu mestre interior. Propor que iniciem essa retrospectiva até o início da manhã, quando acordaram, lembrando que cada um terá o seu tempo e, à medida que forem terminando, propor que abram os olhos, sinalizando sua volta ao tempo presente.	Aparelho de som, CD com música de riacho	10 min 20h30-20h40
Ao final da reflexão coletiva, os líderes podem melhor conectar o vivido no âmbito da limpeza diária do corpo e da mente	Reflexão coletiva	Consigna: sintetizar como se sentiu , o que aprendeu e o que leva como proposta de ação para si mesmo depois do que vivenciou.		40 min 20h40- 21h20
Ao final dessa noite, os líderes são capazes de expressar sentimentos, <i>insights</i> , relacionados ao vivido.	Fechamento final	Consigna: resgatar o objetivo desse encontro e perguntar: O que aprenderam com isto? Como vocês estão se sentindo?		10 min 21h20-21h40

APÊNDICE C

Exemplo de texto-resumo

Os doze trabalhos de Hércules	Segunda etapa: autoconhecimento
 <p>Hércules e a corsa. Fonte: http://images.google.com.br</p>	<p>Quarto trabalho: A corça cerinita</p> <p>Tema: Descoberta dos talentos</p> <p>Significado didático: Hércules deveria dominar a corça pelos chifres de ouro (sabedoria) e não pelos pés de bronze (busca material). O ser humano deve descobrir seus talentos, seus chifres de ouro, tomando posse da sabedoria da corça, que percorre os bosques sem deixar marcas, sem devastar ou destruir a natureza. O mito indica que a descoberta dos talentos do ser humano deve estar centrada na sabedoria e não na inutilidade da busca material.</p>
 <p>Atená e Hércules nos estábulos de Augías Fonte: http://images.google.com.br</p>	<p>Quinto trabalho: Os estábulos de Augías</p> <p>Tema: Limpeza do corpo e da mente</p> <p>Significado didático: O desafio de Hércules nesse trabalho era limpar os estábulos de Augías, com anos de esterco acumulado. Representa um trabalho civilizador - o ser humano deve encontrar os meios, não só de manter o corpo limpo, mas também a mente limpa. Deve eliminar o esterco acumulado dentro de si, mantendo a prática da limpeza diária, pois é necessário que se limpe mais depressa do que se acumule. É prática que exige determinação diária. O mito ensina a limpeza diária do corpo e da mente.</p>
 <p>Hércules e as aves do lago Estífnalo. Fonte: http://images.google.com.br</p>	<p>Sexto trabalho: Os pássaros do lago Estífnalo</p> <p>Tema: Desenvolvimento da intuição</p> <p>Significado didático: Hércules deveria atrair e matar pássaros com penas de bronze, que representavam a vida nos ares, sem sentido e desvairada. Com chocalhos ensurdecedores, alarmes da intuição, Hércules retirou e matou as aves do pântano Estífnalo. O desenvolvimento da consciência intuitiva no ser humano envolve a prática constante da arte de silenciar, ouvir (os sonhos, as musas inspiradoras) e perguntar ao seu íntimo, ao mestre interior. O mito propõe o reconhecimento e o aprendizado do uso da intuição.</p>

O que é desenvolver o autoconhecimento? É descobrir seus talentos (dons da alma) e realizar-se por meio deles, é limpar diariamente não só o corpo mas também a mente, para não deixar que o acúmulo de esterco (obstáculos internos – pensamentos e sentimentos limitantes) comprometam seu caminho de auto-realização e é desenvolver a consciência intuitiva (recurso disponível em todos os seres humanos) que, quando acessada, lhes conecta com o mestre interior (sua alma) que sabe qual o melhor caminho a seguir.

Por que é importante para o líder desenvolver o autoconhecimento? Porque a tarefa de liderar exige muito conhecimento sobre o ser humano. Como o que diferencia o ser humano do animal é sua alma (dimensão divina) e liderar, em essência, significa conduzir almas, o líder deve prestar atenção ao interior das pessoas, começando por prestar atenção a si mesmo (ao seu interior). Isto porque ninguém leva alguém a um lugar onde não foi. Cabe ao líder, como agente de mudanças, não empurrar a si mesmo nem as pessoas de lá para cá, muito menos utilizar-se e utilizá-las como força de trabalho, mas sim, tocar a sua própria alma e tocar a alma das pessoas para dar-lhes asas rumo ao trabalho criativo, à realização pessoal.

Como desenvolver o autoconhecimento? Silenciando, prestando atenção aos seus sonhos, prestando atenção àquilo que lhe entusiasma, fazendo perguntas a si mesmo (ao seu mestre interior) e confiando, com tranquilidade, que as respostas virão. Em síntese, criando uma prática diária de acesso ao seu interior.

APÊNDICE D

Exemplo de cartaz disponibilizado nos encontros

