

## A LIDERANÇA NUM ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL

### LEADERSHIP DANS UNE APPROCHE MULTIDIMENSIONNELLE

MEINICKE, Dinorá<sup>11</sup> - PUCRS

*“A liderança não é nem uma ciência nem uma arte;  
é um estado de consciência”.*  
Chatterjee

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo refletir sobre a experiência de liderança vivida por uma coordenadora de uma instituição de ensino de Florianópolis/SC. Essa discussão parte de um texto construído a partir de depoimentos coletados através de entrevistas gravadas e transcritas. Tem como proposta apresentar um olhar sobre vivências de liderança, sob o enfoque fenomenológico hermenêutico, buscando identificar e discutir como suas vivências geraram condições para o exercício da liderança, no decorrer de sua história de vida, reconhecendo a inseparabilidade do corpo, mente, coração e espírito.

**Palavras-chave:** liderança, consciência e experiência de vida

#### INTRODUÇÃO

Acredito que conhecer as experiências vividas por outras pessoas pode nos mostrar o que significa humanidade, além de ampliar nosso conhecimento. Este artigo procura apresentar, com base no enfoque fenomenológico hermenêutico, um estudo das experiências vividas por uma líder e seus significados para a sua vida e para a vida de outras pessoas. Segundo Forghieri (1993, p.58) pode-se observar que,

(...) as situações que alguém vivencia não possuem apenas um significado em si mesmas, mas adquirem um sentido para quem as experimenta, que se encontra relacionado à sua própria maneira de existir. O sentido que uma situação tem para a própria pessoa é uma experiência íntima que geralmente escapa à observação, [...] pois o ser humano não é transparente; para desvendar sua experiência o pesquisador precisa de informações a esse respeito, fornecidas pela própria pessoa.

A autora ressalta ainda que,

---

<sup>11</sup> Doutoranda em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Estado de Santa Catarina (UFSC). Especialista em Naturologia Aplicada pela Universidade do Sul do Estado de Santa Catarina (UNISUL). Pedagoga pela Fundação Universidade Regional de Blumenau. E-mail: dinora.meinicke@acad.pucrs.br.

(...) embora cada um de nós apresente peculiaridades referentes ao próprio modo de existir, também somos seres humanos semelhantes existindo num mesmo mundo; e é esta estrutura comum que nos possibilita compreender e conhecer uns aos outros. (FORGHIERI 1993, p.60).

O método fenomenológico possibilita contemplar os fenômenos humanos, tem início na experiência vivida, possui uma estrutura temporal que pode ser captada em sua manifestação imediata, mas somente refletidamente como um fato passado. Van Manen (1990, p.36) salienta que “o significado da experiência vivida é sempre de algo passado que nunca pode ser entendido em sua total riqueza e profundidade, uma vez que a experiência vivida implica a totalidade da vida”. As experiências vividas podem ser relacionadas umas com as outras e ocorrem dentro de uma estrutura; possuem um nexo estrutural que permite a sua reflexão. A manifestação externa da aparição interna se dá pela descrição pura do vivido, da visão das essências. A pesquisa e a escrita baseadas na fenomenologia hermenêutica podem ser entendidas como um estudo da experiência vivida; explicação do fenômeno como ele mesmo se apresenta para a consciência; estudo das essências; descrição do significado experimental tal como foi vivido; estudo científico do fenômeno humano; tentativa prática de uma meditação profunda; e uma atividade poética.

A investigação empreendida neste estudo buscou conhecer como se deu o processo de tornar-se uma líder, qual o significado desse processo para a vida da pessoa em questão. Para a realização de tal estudo, optei pela coleta de dados a partir da entrevista em profundidade, proposta por Seidman (1997). Essa coleta de dados foi realizada em três encontros, ou seja, em três entrevistas, cada uma delas teve duração aproximada de uma hora, com intervalo aproximado de uma semana entre as mesmas. O objetivo foi levar a entrevistada a reconstruir sua trajetória como líder.

A primeira dessa série de três entrevistas, foi direcionada para a construção da história de vida da entrevistada: suas experiências vividas em família, na escola, com amigos, na vida profissional, buscando lembrar como tudo aconteceu e como chegou a se tornar uma líder. O foco da segunda entrevista foi elucidar detalhes da sua experiência como líder no momento. Na última entrevista, a atenção esteve voltada para oportunizar a entrevistada, reflexão sobre o significado de sua experiência como líder.

Coffey & Atkinson (1996) afirmam que os dados coletados são dispositivos heurísticos para descoberta das essências e que devem ser pensados de forma dialógica para gerar idéias coerentes com esses próprios dados. Para captar o significado da experiência de liderança vivida por Roberta (nome fictício), foi muito importante ler e reler por diversas vezes a transcrição das entrevistas, buscando fazer conexões, analogias, e identificar temas emergentes.

### **AS RAÍZES...**

Roberta é a filha mais nova de uma família de agricultores de origem alemã do interior do Estado de Santa Catarina. A exemplo de seus irmãos (eles eram onze filhos) iniciou seus estudos em escola pública, distante cerca de quatro quilômetros da sua residência, percurso que era feito a pé. Sua infância foi de muito trabalho, auxiliava seus pais nas tarefas domésticas e na lavoura. *“Se eu estudava de manhã, eu trabalhava à tarde, e a noite eu fazia as tarefas com luz de querosene. Às vezes eu chorava porque queria brincar, um vizinho que vinha ajudar meu pai prometia balinhas pra nós trabalharmos, então, nós trabalhávamos legal para ganhar balas no domingo. Não era o meu pai quem dava as balas, e sim o nosso vizinho. O meu pai nunca nos recompensou pelo trabalho”*.

Havia pouco espaço para as brincadeiras na vida de Roberta, e os brinquedos também eram bastante restritos, exigindo criatividade e improvisação. *“Boneca nós não tínhamos, a gente pegava um pedaço de pau, ou um sabugo de milho para improvisar uma boneca. A criatividade era necessária. A questão da hierarquia estava bem presente em todas as brincadeiras, o padre, o pai e a mãe, eram sempre respeitados. Eram aqueles que ninguém podia responder nada, nada, nada, o que eles diziam estava dito. O que eles diziam era lei, e não podia ser diferente. Isso foi sempre muito marcante em todas as brincadeiras”*.

Heifetz (1994) nos auxilia a compreender a vivência de Roberta ao comentar que a liderança vem sendo associada ao exercício de autoridade ou poder e comumente sugere uma atuação de proeminência e papéis coordenados em uma organização ou sociedade. Afirma ainda que os sistemas de autoridade servem a funções sociais vitais e que, sem compreender essas funções, não se pode exercer a liderança. A sobreposição entre conferência e deferência é óbvia na infância. Um adolescente não confere poder aos pais, mas adia. Uma criança aprende e talvez esteja predisposta a observá-los. A vida dela depende disso. Quando a criança se torna adulta, começa a considerar quanto poder deseja continuar dando aos seus pais e o que era deferência previamente habitual pode se tornar conferência.

Roberta destaca que seus pais sempre tiveram uma liderança muito forte na comunidade. Ela fala, *“sou filha de uma família que tem muita liderança. Pra ter uma idéia, meu pai foi dezessete anos presidente da igreja. Minha mãe é de família que tem uma personalidade muito forte e muita liderança. Em quase todos os negócios da cidade sempre participa alguém da minha família materna. Minha família materna é a mais forte, e em casa a minha mãe é a líder”*.

Clark e Clark (1994) nos falam que algumas qualidades que tornam os líderes excelentes emergem nos primeiros anos de vida, a partir da influência da família, da escola e da comunidade. Tal influência pode vir tanto no sentido de emulação quanto no de negação, de comportamentos que foram

observados no processo de formação pessoal e social. Eles destacam que o exemplo de um pai, de amigo ou de um professor pode influenciar as ações das pessoas. As origens de grandes aspirações, de forte senso de dever, e de valores que guiam as decisões, podem frequentemente, ser atribuídas às primeiras influências de pais, avós, e outros modelos.

### **A TRAJETÓRIA INICIAL...**

Roberta aos quinze anos foi para o convento onde prosseguiu desenvolvendo sua liderança. Ela destaca que quando uma pessoa estuda para ser uma religiosa é levada a desenvolver a liderança. *“Minha liderança foi adquirindo com a prática, fazendo mesmo. Sempre fui uma pessoa muito responsável, que gosta dos desafios, que quando cai levanta e faz de novo. Sempre acreditei que eu venceria”*. Como Roberta dominava a execução de tarefas domésticas, no convento lhe foram atribuídas diversas chefias, coordenações e atividades de ensino.

Baas (1990) afirma que a liderança tem sido concebida como um foco do processo de grupo, uma matéria de personalidade, uma matéria de induzir a resultados, como exercício de influência, como um comportamento particular, uma forma de persuasão, uma relação de poder, um instrumento para atingir os objetivos, um efeito da interação, um papel diferenciado, como iniciação de estrutura, e como muitas combinações dessas definições. E ressalta que existirão tantas diferentes definições de liderança, quanto às pessoas que tentarem definir esse conceito.

Ao iniciar seu curso de nível superior - Pedagogia com habilitação em Administração Escolar, Roberta já exercia a função de supervisora do berçário ao maternal no colégio da mesma congregação à qual ela pertencia. Mais tarde assumiu a direção pedagógica de primeira a quarta série no mesmo colégio. *“Ao concluir o curso de pedagogia, eu tinha uma liderança muito grande, estava aparecendo muito, fazendo sombra à direção, e não deu mais para ficar nesse colégio. Eu me sentia muito podada, não podia mais opinar, e eu tinha as minhas idéias. Até o momento em que eu fazia e dizia amém a tudo, estava tudo muito bem, quando comecei aparecer, signifiquei uma ameaça, e, infelizmente, na vida religiosa isso é muito mal trabalhado. Não se vê o crescimento de uma pessoa como uma soma para a própria comunidade religiosa. Sabe, eu me sentia como uma árvore que quer se expandir e vem alguém e a corta, me podaram demais. Quando você só poda e não dá o carinho, não tem como crescer. Foi por isso que aceitei a transferência pro Rio de Janeiro”*.

Heifetz (1994) nos leva a compreender que a liderança nem sempre constitui resposta fácil, mas também não requer auto-imolação. Ele afirma que generosidade nada tem a ver com auto-sacrifício, pois nela não está implícita a ausência de ganho pessoal e a privação de outras fontes de prazer. Afirma ainda que muitas vezes existe uma mistura de sentimentos quanto a delegar e assumir autoridade, especialmente porque as pessoas não

gostam de se sentir dependentes, vulneráveis, controladas e subjugadas. Porém, a dependência surge no cotidiano e quando se estabelece um sistema de autorizações, pelo qual várias pessoas ou grupos coordenam seus esforços, e assumem papéis e funções especializados.

No Rio de Janeiro, trabalhou como diretora de escola numa colônia de hansenianos. Exerceu ao mesmo tempo a função de “*presidente da instituição e superiora da casa*”. Nesse período Roberta relatou ter vivenciado um conflito entre permanecer ou sair da vida religiosa, sendo que esse ano decisivo para sua tomada de decisão. Optou em sair da congregação por entender que não precisava de poder ou status para se sentir feliz, a liderança que exercia já lhe bastava, mas o que realmente desejava e sentia falta era de amor, fraternidade, cumplicidade, valorização pessoal e de suas capacidades.

O que transparece na fala de Roberta é a ampliação da consciência de ser humano, que segundo Trevisol (2004, p. 11) “é toda intuição nova e todo conhecimento novo que se tornam vida no indivíduo que os experimenta”. Para o autor,

(...) a consciência é um estado de espírito conhecedor, um olho que aprendeu a observar o que está além do que se vê, um ouvido que ouve o que está mais para lá dos sons, um entendimento que é capaz de interpretar além do que compreende à primeira vista, enfim, aquela capacidade de sentir existencialmente o que está acontecendo naquele exato momento e de compreender, no todo vivido até ali, o real significado do que está sendo percebido”. (TREVISOL, 2004, p. 10)

Portal e Franciscone (2007, p.558) corroboram essa idéia dizendo que, “à medida que os seres humanos ampliam sua consciência, passam a considerar a vida e o trabalho como dimensões inseparáveis na busca da felicidade”.

Heifetz (1994) adverte que clarificar aspirações, enfrentar problemas e desenvolver um repertório de respostas socialmente adaptadas não é fácil. A vida social é demarcada pela questão da autoridade, e a nossa capacidade em estabelecer relacionamentos de autoridade constitui a base das organizações, desde a família até a nação. Progressos freqüentemente demandam novas ideias e inovações, bem como exigem mudanças de atitudes e comportamentos das pessoas. O trabalho adaptativo consiste no processo de descoberta e realização de mudanças.

### **A TRANSIÇÃO...**

Seis anos após ter feito seus votos perpétuos, Roberta deixa a congregação com a autorização do Papa. “*Contribuí muito pra congregação com o meu trabalho. Só que com isso eu também aprendi muito, devo a esse trabalho o que sou hoje. Se eu tivesse perdido essa oportunidade, com certeza eu não teria hoje o que tenho: o conhecimento e a experiência de vida*”.

Harman e Hormann (1993) ressaltam que o tipo de organização a que as pessoas desejam pertencer é compatível com a sua visão holística, dá importância ao autodesenvolvimento, à qualidade dos relacionamentos, às atividades significativas e ao esforço cooperativo. Existe uma expectativa de que talvez na sociedade transmoderna se torne realmente verdadeiro que as corporações e as outras organizações sejam, em sua essência, os contextos para a interação humana, nos quais as pessoas se reúnam para aprender a prestar uma atenção afetuosa ao outro e a se importar com ele, a trabalhar juntas, a deixar que a criatividade flua e cresça, a encontrar significado para as suas vidas e para o amor.

Ao sair da congregação, Roberta passou a residir com o irmão (padre) numa cidade situada no norte do Estado de Santa Catarina. Apesar de mudar totalmente a sua atividade profissional, pois assumiu a responsabilidade de organizar a biblioteca de uma empresa de porcelana, ela relata que continuava vivendo num ambiente muito parecido com aquele da congregação. Nesse período Roberta recebeu diversos convites profissionais. Aceitou o convite para assumir a coordenação do ensino religioso da educação infantil e ministrar aulas de música de primeira a quarta série num colégio religioso numa cidade do Vale do Itajaí, em Santa Catarina. Não conseguiu se adaptar à cidade, considerou-a muito fechada, e nesse período vivenciou um conflito em relação a permanecer desligada ou voltar à congregação religiosa a qual pertenceu.

Harman e Hormann (1993) nos falam sobre os desafios com quais as pessoas se deparam quando estão num processo de transformação. Esses desafios supõem a disponibilidade para mudar, crescer, abrir mão do que é familiar e bem conhecido, a fim de poder atravessar esta fase de transição sem o estresse excessivo. Cada um precisa assumir a responsabilidade pela própria vida, mas também, reconhecer a necessidade de buscar e receber apoio e orientação de outros.

Para Chatterjee (2001) quando agimos no ambiente, mostramos nossa capacidade, quando o ambiente começa a agir em nós, o que se testa é a nossa confrontabilidade. Para aumentar nossa capacidade de enfrentar as contrariedades é preciso tomar consciência das oportunidades “escondidas” nos problemas. O autodomínio é a ciência e a arte de canalizar energia daquilo que consideramos sem finalidade para o que prezamos como intencional. Para o autor o domínio da nossa energia está em trazer a plenitude do nosso ser para o trabalho, ou seja, a junção da soma total daquilo que somos com o que fazemos. A fonte do nosso conhecimento sobre a nossa energia é o nosso ser ou a nossa alma. Prestar atenção ao estado do nosso ser a cada momento garante a percepção do nosso fluxo da energia de acordo com certo padrão. O autodomínio é tanto uma função da capacidade, quanto da confrontabilidade. O conflito vivido por Roberta nesse período fez com que ela procurasse uma

religiosa, dirigente de uma instituição de ensino, com o objetivo de estudar a viabilidade de trabalhar nessa referida instituição e foi contratada para trabalhar como historiadora. *“Esse foi um outro desafio porque era uma coisa que eu nunca tinha feito, resgatar toda a memória, a história de um colégio nos preparativos aos cem anos. Foi um trabalho muito gostoso que eu fiz, eu resgatei todas as crônicas dos cem anos do colégio, só que eu ainda não me sentia realizada. Porque eu vivia em casa sozinha e na escola sozinha, dentro de quatro paredes pesquisando e só coisas antigas, parecia que eu vivia a cem anos atrás, sempre. Eu não tinha contato com ninguém, não tinha contato com aluno, não tinha contato com funcionários, e eu sempre fui de muita liderança. Quando passou a celebração dos cem anos, eu fui pedir a diretora do colégio pelo menos uma turma para ministrar catequese, para eu poder ter contato com crianças”*.

Chatterjee (2001) ressalta que através de nossos sentidos recebemos dois tipos de impressões. Um dos tipos é a impressão do mundo a nossa volta, e o outro, é a impressão interior do que sentimos desse mundo. Assim nossa realidade é uma criação combinada desses dois tipos de impressão. Por outro lado, Heifetz (1994) afirma que a transformação de um domínio ou uma relação de autoridade habitual não é nenhum evento pequeno, representa uma revolução. Para Rogers (1999) a pessoa é moldada a partir das experiências que vão sendo vivenciadas e estas podem ser facilitadoras ou motivadoras. Para que as experiências sejam realmente enriquecedoras e sua percepção faça parte de uma realidade interna, é necessário que haja uma constante e permanente abertura à experiência. O espaço psicológico abrangido pelas experiências de cada pessoa torna-se o espaço da construção das atitudes do sujeito, tanto da percepção de suas vivências quanto da capacidade de reação frente às mesmas. Pois todo indivíduo existe num mundo de experiências em constante mutação, do qual ele é o centro.

### **UM NOVO PERCURSO...**

Um novo desafio implicou na elaboração e implantação de um projeto para atendimento, em período integral, de crianças de educação infantil e ensino fundamental. Ao assumir a coordenação desse projeto contou com cinco crianças e dois funcionários e após quatro anos de funcionamento, o projeto passou a atender sessenta e três crianças e contar com sete funcionários. No exercício de sua função Roberta diz: *sinto-me muito feliz, considerada, valorizada, bem recebida, motivada por fazer parte do processo de ensino e aprendizagem nessa instituição de ensino. Sinto muita responsabilidade, compromisso, cumplicidade com a própria instituição, tenho toda a liberdade de pensar, de organizar, de decidir. Aqui a comunicação é muito fluente, muito aberta, muito boa, entre*

*a direção e o grupo de trabalho, isso faz com que a gente se sintam bem, responsável e motivada para o trabalho.*

Chatterjee (2001) resgata os ensinamentos de Lao-tsé - sábio legislador, político da China, que entendia a liderança não como um jogo competitivo, mas como uma estreita ligação com o desenvolvimento da consciência humana. Fortalecer a liderança é um processo consciente de construção, reconhecimento e desenvolvimento da capacidade do ser humano. O autor acrescenta que o líder é investido da responsabilidade de não apenas comandar a instituição, mas também, de ser uma pessoa que está comprometida com os seus. O relacionamento entre líder e organização não é apenas contratual, mas integral.

Roberta, motivada pelo exercício de sua função, decidiu participar de um curso de Especialização em Educação e Desenvolvimento Humano. Ao elaborar sua monografia ela optou por avaliar a implantação do projeto que vem coordenando. Para que as pessoas mudem seus esquemas de significados, é interessante que elas possam engajar-se numa reflexão crítica de suas experiências, oportunizando uma transformação de perspectiva. Entendo que a transformação de perspectiva é um processo que consiste em tornar-se conscientes dos pressupostos e limites de suas percepções, entendimentos e sentimentos. Por outro lado, a rápida evolução tecnológica e o crescimento vertiginoso das aplicações das novas tecnologias oferecem cotidianamente novos desafios às organizações. Elas necessitam de trabalhadores com interesse e disponibilidade à aprendizagem permanente, para que desta forma essas tecnologias possam ser bem utilizadas, e assim também, tornarem-se ferramentas importantes no desenvolvimento dos processos produtivos. A utilização das novas tecnologias nas organizações pode refletir no seu modo de produção, nas relações humanas e empresariais, bem como na cultura social. Como esclarece Lévy (1993), as novas ferramentas alteram a cultura ao oferecerem novas formas de fazer. Mudanças no *fazer*, implicam mudanças no *ser*, Maturana, (1999).

Roberta destaca que o que vem marcando o seu trabalho na coordenação é a grande cumplicidade entre família e escola e o crescimento do projeto, sua aceitação pelos pais e pelas crianças. Ela explicita, *“esse projeto me motiva a buscar cada vez mais coisas novas, diferentes, e isso me alimenta, me traz mais entusiasmo para começar todo dia de novo. Não vejo meu trabalho como um peso e sim como uma terapia”*.

O relato de Roberta nos leva a considerar a fala de Isaacs (1999) quando destaca que a interação humana e a comunicação têm um papel essencial na vida organizacional, e que aprender a pensar junto, oferece uma série de vantagens para as pessoas e organizações, por sua possibilidade de melhorar e expandir as relações e assim contribuir para a construção de organizações mais humanas. Isso nos remete, também, a fala de Harman e Hormann (1993), quando propõe um desafio positivo rumo à sociedade de aprendizagem e apresentam o trabalho como uma atividade de enriquecimento e realização existencial.

Roberta afirma existir uma relação de diálogo aberto entre as pessoas que compõem a instituição e que o processo decisório é sempre compartilhado. Para Isaacs (1999) o diálogo pode ser utilizado para explorar as incertezas e buscar respostas, aumentar a sabedoria coletiva, criar, refinar e compartilhar o conhecimento. A liderança dialógica é o modo de conduzir por conversação o potencial criativo humano em qualquer situação. Segundo Bohm, Factor e Garrett (1991) o diálogo é, talvez, uma das formas mais poderosas para a expressão do pensamento, pois oferece um espaço de atenção privilegiada, permite a explicitação do pensamento, de opiniões, convicções, sentimentos, onde o compartilhamento se torna possível. Pode explicitar, também, a forma com que o poder é assumido e suas interconexões com o contexto cultural mais amplo. É um processo que favorece a ampliação da consciência. Um conteúdo compartilhado de consciência permite ampliar o nível de criatividade e perspicácia em pessoas e grupos que interagem de maneira mais familiar. Isaacs (1999) nos ajuda a compreender que, um líder que utiliza o diálogo em seu trabalho cotidiano pode levar sua organização a crescer continuamente, aprende e gera a possibilidade de aprendizagem continuada na sua equipe, oferece um espaço de participação criativa, ajuda a superar crises utilizando as habilidades dos integrantes de seu grupo, e ao mesmo tempo contribui para a elevação da auto-estima e geração de um clima de satisfação individual e coletivo.

### **REVENDO O PASSADO & PROJETANDO O FUTURO...**

Procurando atribuir um significado à sua experiência vivida, Roberta afirma, *em primeiro lugar eu me sinto valorizada, uma pessoa que venceu, que conquistou, que conseguiu superar todos os desafios, que não só passou por coisas boas, por rosas, mas que também encontrou muitos espinhos, e que chegou onde está, com certeza com muita alegria. Eu posso dizer: Que bom que eu cheguei aonde cheguei! Devo isso, e também sou muito grata aos meus pais pela educação, pela formação que recebi. Sinto-me considerada, importante, e sem dúvida com muita responsabilidade. Tenho grande preocupação em me atualizar cada vez mais, de buscar mais informação, mais conhecimento para poder corresponder às expectativas do grupo que eu tenho para dirigir.*

No entender de Chatterjee (2001), a jornada da liderança é essencialmente uma busca pela retidão no modo de vida, através de sua correta percepção, e que a qualidade de vida é significado de bem-estar. Um líder encontra o equilíbrio interior no seu próprio Ser. O líder estabelece uma relação harmoniosa no seu mundo interior e atinge uma medida de equilíbrio entre sua vida ativa e contemplativa. Ele se organiza no tempo para manter um encontro consigo mesmo, ampliando o

autoconhecimento. Com o apoio de Campbell, o autor ressalta que os mitos estão relacionados com a transformação da consciência e que a jornada transformadora do líder consiste na sua doação ao grupo. Consequentemente, a liderança pode superar os cálculos do intelecto e seguir as convicções do coração. A consciência é a linha que separa o medíocre do heróico. Essa consciência é a entrada de nosso mistério pessoal e o passaporte de nossas maiores possibilidades.

Roberta, em seu relato, destaca: “*acho que eu tenho como crescer mais, eu vejo que eu posso muito mais no futuro. Não vou ficar parada aqui, tem muita coisa ainda reservada para mim. A coordenação da escola não é meu último patamar, eu acho que eu não vou ficar a minha vida inteira nessa função. Eu sinto que eu ainda posso crescer, que provavelmente, eu ainda devo mudar de função. Eu sinto que ainda tenho muito à contribuir. Eu tenho um projeto de fazer mestrado e doutorado*”. “Aprender é uma descoberta criadora, com abertura ao risco e à aventura do ser”. (Arruda e Portal, 2012, p. 206)

A evolução dos seres humanos, segundo Chatterjee (2001), representa um progresso do potencial humano. O ser humano que conhecemos hoje é apenas um estado transitório e não um destino estável. A evolução humana é uma evolução da consciência. No contexto de nossas organizações modernas essa evolução da consciência está se afirmando. A interpretação qualitativa do nosso próprio progresso como seres humanos, proporciona a energia motivadora para a nossa evolução.

A pessoa que realmente quer, atingirá o ápice, mas precisa estar ávida por aprender [...] Aprender é tão antigo quanto a própria civilização. [...] No contexto da liderança, o aprendizado pode ser descrito como uma capacidade construtiva de ação. Essa capacidade de ação, não surge simplesmente do conhecimento; surge do aprendizado. (CHATTERJEE, 2001, p. 101)

Krishnamurti ao escrever sobre o aprendizado, disse:

Estou aprendendo sobre mim mesmo a cada momento, e o meu eu é extraordinariamente importante. Ele é vivo, mutante; não tem começo nem fim. Quando digo ‘eu me conheço’, o aprendizado nunca é cumulativo; é um movimento de saber em que não há começo nem fim. (CHATTERJEE, 2001, p. 103).

Ao ser indagada em relação ao significado de sua função como coordenadora, Roberta correlaciona-a com a palavra AMOR e assim se expressa: “*Amor pra mim significa: gostar do que faço e muita dedicação. Dedicação exige amor, gostar do que se faz exige amor, fé exige amor, responsabilidade exige amor, e felicidade é consequência do amor*”.

Quando Roberta atribui à palavra AMOR ao significado de seu trabalho como coordenadora, nos remete a Gibran (1970) quando diz, trabalho é amor que se torna visível. Se uma pessoa não pode trabalhar com amor é melhor que deixe o seu trabalho, sente-se às portas do templo e peça esmolas àqueles que trabalham com prazer.

Goleman (2002), ao analisar o novo paradigma que se contrapõem à velha dualidade cartesiana da mente e do corpo, afirma que a liderança inspirada ocorre quando o coração e a cabeça, o sentimento e a razão, se encontram. Todos os líderes precisam de intelecto suficiente para compreender as especificidades das tarefas e desafios com que se confrontam. Aqueles dotados da clareza decisiva que o pensamento analítico e conceitual possibilita, sem dúvida, agregam valor. O intelecto e o pensamento claro são características capazes de elevar alguém a uma posição de liderança. Sem essas capacidades básicas, não há como subir. No entanto, só o intelecto não faz de alguém um líder; os líderes realizam uma visão motivando, orientando, inspirando, acolhendo e persuadindo e, acima de tudo, criando ressonância.

Roberta ao refletir sobre o exercício de sua função como coordenadora, ressalta que a mesma lhe trouxe muita alegria, satisfação, momentos de grande crescimento, mas também sofrimento. *“Eu vou dizer, eu sofri muito e o que me fez realmente chegar e a ter essa compreensão que eu tenho hoje foram, também, os momentos difíceis pelos quais passei”*.

McCall, Lombardo e Morrison (1988) destacam que o sofrimento faz com que os líderes encarem a si mesmos, se tornem conscientes e aprendam a continuar buscando seus objetivos, mesmo nas situações adversas. Os autores destacam que existe um significado no sofrimento e aqueles que conseguem passar por eles e aprender, tornam-se mais conscientes de si e do que é importante em suas vidas. Eles podem desenvolver uma maior compreensão das fraquezas dos outros a partir de suas próprias. Os sofrimentos podem ser físicos, espirituais, mentais e emocionais. Todos geram um processo de mudança. O importante não é a situação em si, mas como os líderes respondem ao evento, como experienciam a situação.

### **REFLEXÕES POSTERIORES...**

Hoje vivemos não num mundo de objetos, mas num universo de relacionamentos. Aos líderes conscientes cabe trabalhar no tempo presente, e também viver no mundo da atemporalidade. Aos mesmos solicita-se que sirvam como conexões entre seus predecessores e as gerações ainda não nascidas. Espera-se que vejam a vida não apenas no contexto do

objetivo, mas também, a partir da perspectiva do possível, que descubram novas faces da realidade.

A liderança é uma peregrinação da consciência. Entendo que líderes conscientes ocupam-se com a “construção” das diferentes dimensões do Ser - social, emocional, espiritual, racional – (Catanante, 2000). Nessa busca podem perceber que a raiz de todo o poder e conhecimento reside no interior do Ser. Debruçar-se sobre a história de vida de Roberta, traduziu-se em compreender uma experiência de liderança. “As pessoas só realizam algo quando se julgam capazes de fazê-lo. A auto-imagem irá influenciar fortemente o desempenho do indivíduo. No conceito de si estão contidos os valores de cada um, sua forma de ver o mundo, a sua motivação” (Filion, 1991,31), isso fica evidente nas falas de Roberta.

A análise dessa vivência possibilitou constatar que Roberta no exercício de sua liderança foi muito desafiada a atuar de forma reflexiva, sensível e consciente para lidar com as pessoas e as sutilezas de suas relações no ambiente organizacional. Sua liderança se constituiu num processo de descobrir e alimentar infinitas possibilidades, reconhecendo a inseparabilidade do corpo, mente, coração e espírito. A partir das falas de Roberta posso depreender que é pelo amor que o líder se eleva do impulso do desejo egocêntrico à chama da inspiração. Quando o amor permeia seu trabalho, o líder abandona os estímulos do ego e passa a viver cooperativamente com outro. O maior desafio do líder é ser capaz de conseguir o equilíbrio entre o sustento de todo o contexto de uma organização, enquanto cuida de preservar a identidade de cada um.

### REFERÊNCIAS

- ARUDA, M.P. e PORTAL, L. L. F. **Saberes e Fazeres Docentes**: o dilema da reforma do pensamento e da prática pedagógica do educador do século XXI. Percursos Vol.13 n. 01, p.199-210. Jan/Fev.2012
- BAAS, B. M. **Handbook of Leadership** – Theory, research, and managerial applications: Nova Iorque, *The Free Press*, 1990.
- CATANANTE, B. **A gestão do ser integral**: como integrar alma, coração e razão no trabalho e na vida. São Paulo: Infinito, 2000.
- CHATTERJEE, D. **Liderança consciente** – peregrinação rumo à conquista de si mesmo. São Paulo: Cultrix, 2001.
- CLARK, K. E., e CLARK, M. B. **Choosing to lead**. 2.ed. Greensboro (NC): Center for Creative Leadership, 1996.
- COFFEY, A., ATKINSON, P. **Making sense of qualitative data**. Thousand Oaks (CA): Sage, 1996.
- FILION, L. J. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial**: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, ano 31

Julho/Setembro, p. 13-17, 1991.

FORGHIERI, Y. C. **Fenomenologia e psicologia**. São Paulo: Cortez, 1993.

GIBRAN, K. **O Profeta**. Rio de Janeiro: Record, 1970.

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., McKEE, A. **O Poder da Inteligência Emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HARMAN, W. & HORMANN, J. **O trabalho criativo - o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. São Paulo: Cultrix, 1993.

HEIFETZ, R. A. **Leadership without easy answers**. Harvard University Press, 1994.

ISAACS, W. **Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communicating in business and in life**. Random House, Inc. Printed in United States of America. October 1999. First Edition

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: 1993

McCALL, M., LOMBARDO, M., e MORRISON, A. **The lessons of experience: how successful executives develop on the job**. Lexington (USA): Lexington Books, 1988.

MATURANA, H. **A ontologia da realidade**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.

ROGERS, C. R. **Tornar-se pessoa**. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

TREVISOL, J. **O reencantamento humano – Processos de Ampliação da consciência na educação**. São Paulo: Paulinas, 2004.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences**. 2.ed. New York: Teachers College Press, 1997.

VAN MANEN, M. **Researching lived experienced**. New York: State of New York Press, 1990.