

ACADEMIA DE LÍDERES
UBUNTU
LEADERS ACADEMY

CONSTRUIR PONTES **UBUNTU**

Para uma Liderança Servidora

apoio



Erasmus+

CONSTRUIR PONTES UBUNTU



Para uma Liderança Servidora

Ficha técnica

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

Edição

Consórcio “UBUNTU Building Bridges for Peace”

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

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

IPAV – Instituto Padre António Vieira

IDS – Institute for Socratic Dialogue Foundation

Fundación Tomillo

Jesuit Refugee Service - Hellas

Everis Portugal, S.A.

Forum Estudante

Design Gráfico

Miguel Rocha

Impressão

ImPress

ISBN

978-989-99993-4-3



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

Índice

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



Nota Introdutória

Rui Marques¹

Por vezes temos de sair de nós, para nos reencontrarmos. Precisamos de saber olhar de fora para ver a nossa essência, com a distância crítica que o excesso de proximidade não permite. Esse olhar permite-nos ver também o que nos falta e pode impulsionar-nos para aprender com outros. Em grande medida, este é o movimento que esteve na raiz deste projeto e que aqui se dá a conhecer.

Nascido no seio da Comunidade Europeia, com o apoio de uma das suas iniciativas mais emblemáticas – o Erasmus - o projeto “Ubuntu: Building Bridges for Peace” fez esse caminho. Começou por sair do contexto cultural e filosófico europeu e buscou num outro continente uma sabedoria que nos inspirasse. Com o Ubuntu, nascido em África, mas património para toda a humanidade, procurámos romper com uma visão excessivamente individualista e que deifica a autonomia e a independência do sujeito, como valores absolutos para os equilibrar com a consciência da interdependência e das relações que nos constituem como Pessoa.

A compreensão desta nossa natureza de nos irmos “tornando pessoas” através da relação com os outros, que no Ubuntu se expressa com o princípio “Eu sou porque tu és; eu só sou Pessoa através das outras Pessoas”, talvez nos ajude a reencontrar essa visão personalista, das raízes da identidade europeia e do desenvolvimento do seu projeto político. Se regressarmos à fundação do projeto europeu, com a Declaração Schuman, encontramos no seu âmago a compreensão que só a assunção da interdependência e, em consequência, da solidariedade efetiva, nos poderia proteger da guerra:

“(...) A solidariedade de produção assim alcançada revelará que qualquer

1 Presidente do Instituto Padre António Vieira

guerra entre a França e a Alemanha se tornará não apenas impensável como também materialmente impossível. O estabelecimento desta poderosa unidade de produção aberta a todos os países que nela queiram participar e que permitirá fornecer a todos os países que a compõem os elementos fundamentais da produção industrial em condições idênticas, e lançará os fundamentos reais da sua unificação económica. Esta produção será oferecida a todos os países do mundo sem distinção nem exclusão, a fim de participar no aumento do nível de vida e no desenvolvimento das obras de paz”.

O sonho reforçado em 2000, com o lema “Unidade na Diversidade”, como declaração e roteiro para a União Europeia, é o nosso “Ubuntu” europeu. Reafirma que é possível, no respeito pelas nossas múltiplas diferenças, construirmos uma comunidade unida e coesa e que a nossa interdependência é uma força. Por isso, o “Ubuntu: Building Bridges for Peace” nos pareceu tão importante para o contexto europeu, num momento em que temos uma explosão de discursos e de políticas estruturadas com os diferentes muros que vamos construindo.

Creemos que, nesta linha, a Europa e o Mundo necessitam de novos modelos de liderança e de cidadania, baseados nesta ética do cuidado e na capacidade de construir pontes em vez de muros. A paz que todos buscamos só virá daí: sem construção de pontes, estaremos a caminho do abismo. Por isso, a Europa precisa de Ubuntu. Do que em si tem de Ubuntu – e tem tanto na sua história e na origem do projeto europeu com Monnet, Schuman, Adenauer ou De Gasperi – e do que pode aprender com outros, em África, na Ásia ou em qualquer parte do mundo.

Para este caminho, juntámos a sabedoria e a experiência da Fundación Tomillo, no seu trabalho notável com públicos mais vulneráveis, com a profundidade e o conhecimento do Instituto de Diálogo Socrático na capacidade de fazer do diálogo uma ferramenta de transformação social poderosíssima. Somou-se também a experiência insubstituível do Serviço Jesuíta aos Refugiados da Grécia, nomeadamente no trabalho com os refugiados que

acolhe e apoia, num exemplo de construção quotidiana de pontes e de serviço. Finalmente, também com os contributos do Instituto Padre António Vieira, dada a sua experiência de conceção e desenvolvimento da Academia Ubuntu, da Everis, com o seu saber sobre empreendedorismo e o conhecimento da realidade juvenil da Forum Estudante, consolidou-se um consórcio que lançou mãos à obra e a concluiu, com a esperança fundada que possa ser útil.

A visão que aqui se desenvolveu, os produtos que se criaram, a metodologia de educação não-formal que se consolidou ou as experiências que se propõem, permitem acreditar que há um caminho. Com a imperfeição própria do que é humano, mas um caminho que vale a pena. O eco que fomos encontrando nos passos já trilhados neste roteiro só nos impulsionam para ir mais longe porque, como dizia Mandela, no final do seu livro “O Longo Caminho para a Liberdade”, “depois de subir a um alto monte, só se descobre que há muito mais montes para subir”.





I Capítulo

Tornar-se Humano



Abrindo caminho

*Carmen Garcia*¹

*Dormia e sonhava que a vida era alegria,
Acordei e vi que a vida era serviço,
Servi e vi que o serviço era alegria*
R. Tagore

Nada significativo pode ser feito se não vier de dentro.

Aqueles que dedicam a sua vida profissional e em grande parte, a pessoal, a servir e a promover, na medida do possível, a melhoria do mundo que nos rodeia e da vida daqueles que nos acompanham, vivem frequentemente momentos de desespero, frustração, impotência, cansaço... diante da dificuldade de mudar a realidade e gerar uma mudança efetiva, relevante e que permaneça.

A paixão ou até mesmo a razão que nos trouxe a este trabalho de melhoria social, estão às vezes escondidas sob enormes camadas de trabalho tedioso (organização, gestão, ...), imobilidade ou dificuldade na mudança de alguns elementos do ecossistema ou mesmo daqueles a quem pretendemos “ajudar”. Essa situação é definida por Parker J. Palmer como - *Tragic Gap*- aquele espaço, aquele fracasso no terreno vital em que nos encontramos entre a realidade do momento - injustiça, desigualdade, violência, ignorância ... - e a possibilidade que sabemos existir, de algo melhor - responsabilidade, generosidade, igualdade, conhecimento.... Nesse espaço, sentimos a enorme tensão que pode levar-nos de um extremo, em que somos dominados pelo realismo mais pessimista, ao outro extremo em que o idealismo irrelevante reside. A tentação de nos colocarmos noutra margem, ou mesmo de saltar de uma para a outra continuamente, é mais frequente do que pode parecer.

¹ Presidente da Fundação Tomillo - Espanha

Permanecer no *gap*, aguentar a tensão e dar espaço para que a sua proposta de mudança avance do **o que é** para **o que pode ser**, é o grande valor daqueles que consideramos verdadeiros líderes ao serviço de melhorar nossa sociedade. Nelson Mandela é, sem dúvida, um exemplo claro de como viver nessa lacuna e manter a tensão para que surja uma nova possibilidade.

Manter-se e avançar nesse espaço de tensão requer força, persistência e, claro, autoconhecimento. Conhecermo-nos, escutar a nossa voz interior e entender o que nos move, o que nos trouxe a este trabalho, confirmando que essa vocação ainda está viva e autêntica, é uma tarefa essencial para todas as pessoas, para todas as equipas e para todas as instituições que procuram a transformação social.

Pare de ser “Fazedor Humano” para se tornar “Ser Humano”

Nas organizações sociais sabemos bem qual é a vocação de serviço e a paixão de **tornar** este mundo, um mundo melhor, mais justo, mais fraterno, mais saudável ... **FAZER** ... esta é muitas vezes a nossa principal paixão tanto a nível individual, como institucional ou de grupo.

Muitas vezes, depois de observações superficiais e mal documentadas, projetamos, igualmente de forma superficial, intervenções e programas que, com boas intenções, visam trazer melhorias para as vidas daqueles que, próximos ou distantes, estão em dificuldades ou em desvantagem. Frequentemente essas ações geram algum tipo de melhoria naqueles que pretendemos apoiar, embora também aconteça que sejam melhorias circunstanciais ou específicas. Raramente testemunhamos processos que geram mudanças verdadeiramente sistémicas em relação às causas complexas e múltiplas que estão na origem de situações de dificuldade.

Depois de mais de 30 anos a trabalhar para melhorar as situações de desigualdade sócio-educacional em que muitos jovens vivem nas áreas periféricas de Madrid, percebemos que o nosso trabalho, eficaz, com bons resultados, valorizado por muitos... requer mais atenção na fase anterior ao Fazer. Perguntas honestas para avançar na nossa tarefa são: quem somos nós? O que nos move? Onde podemos servir? O que é que aqueles que ajudamos realmente precisam?

Fazemos todas essas perguntas a nível institucional, mas também a nível pessoal, todos os que pertencem à Tomillo. Quando estamos cansados, confusos, sentimos que tiramos água do buraco que fazemos na areia, mas que há sempre mais, mais areia e mais água... é hora de parar a paixão por fazer e perguntarmo-nos mais sobre o Ser.

No campo da educação, no qual a Tomillo desenvolve a sua atividade de diferentes formas, a liderança individual do educador, e do grupo de equipas e instituições colocadas ao serviço das crianças e dos jovens, parece ser uma parte essencial do processo de aprendizagem. As respostas de muitos alunos (todos nós fomos e ainda o somos) para a pergunta: em que é que o professor ou a professora te marcou mais? Eles indicam que um **bom professor é aquele que, desde a identidade, o conhecimento pessoal e a integridade está presente e ao serviço do aluno**. Depois, haverá professores com grande ou médio conhecimento, dialógico, académico, experimental, até mesmo chato ou divertido... mas é essencial que o seu eu profundo esteja próximo do essencial dos alunos. **“A coragem de ensinar é a coragem de manter o coração aberto... para que os três elementos, o professor, os alunos e o tema - possam ser entrelaçados no tecido da comunidade que a aprendizagem e a vida exigem”.**²

² El Coraje de Enseñar- Parker J. Palmer – Ed. Sirio 2017

Esta profunda união, esse tecido social que é tecido por aqueles que se colocam ao serviço dos outros, que se situam - circunstancialmente - na posição de receber, é chave se queremos avançar para uma mudança social não violenta, mas profunda, profundamente humana, no qual todos nós crescemos.

Liderar a partir de dentro

Conhecer-se, explorar a nossa paisagem interior, compreender as nossas necessidades, os nossos pontos fortes e, é claro, as nossas fraquezas, é essencial para que possamos, com sabedoria, abraçar a nossa responsabilidade na vida.

Muitas vezes, em ambientes sociais - mais do que em outros tipos de instituições como as empresariais ou políticas, etc. -, conhecemos líderes que acham difícil assumir esse papel. Sentem que a liderança é algo ligado ao poder e isso leva-os a afastarem-se dessa verdadeira liderança de profunda responsabilidade.

Liderar tem mais a ver com *ser humano* e estar presente nas circunstâncias do momento e do lugar. *Ser humano* implica não apenas conhecer-se e aceitar-se a si mesmo, mas também confiar e abrir-se à comunidade de seres humanos da qual fazemos parte. Todos nós lideramos em algum momento do dia, do tempo, da vida. Todos seguimos outros líderes em muitas ocasiões; seja ou não consciente a sua liderança.

Vem-me à cabeça a este propósito, a liderança que os pais exercem sobre os filhos e um diálogo entre a mãe e o professor do filho: “Não sei o que fazer, o meu filho não me ouve! Não se preocupe, responde o professor, o seu filho está sempre a observá-la”.

A liderança servidora deve ser, por isso, consciente – sem pretensões – o impacto de todas as nossas ações sobre os que nos rodeiam é muito maior do que normalmente pensamos e nem sempre se correlaciona com a função que desempenhamos na organização ou instituição, mas com um certo grau de liderança interior, de autoconhecimento, de vontade e clareza de propósito.

Vemos com surpresa como pessoas em posições periféricas promovem mudanças relevantes na sociedade ou nas instituições, simplesmente sendo e fazendo o que são, de forma consciente, coerente e íntegra. Esses exemplos de liderança interior são menos frequentes do que poderiam ser porque, com frequência, a liderança formal é exercida a partir da não-presença, não-escuta e da ação não consciente.

Escutar é uma das ferramentas mais valiosas para o desenvolvimento do ser humano. Escutar é o caminho inevitável do autoconhecimento e também do conhecimento do outro. O silêncio, a prática da atenção, a reflexão, as questões honestas sobre nós mesmos, ajudam-nos a conhecemo-nos e a explorar o nosso espaço interior mais profundo. Muitos são os meios pelos quais os seres humanos podem mergulhar em si mesmos e deixar a sua alma – o seu ser profundo, o seu mestre interior, qualquer que seja a voz que ressoa mais para cada – aflorar e expressa-se. Em todos eles, o silêncio e a atenção ao que existe lá no fundo é essencial.

Como diz, lucidamente, a poetisa Mary Oliver “Há uma coisa que sei, a mais antiga e mais selvagem: a alma existe, e é feita inteiramente da nossa atenção” E no cultivo da indagação interior e da atenção, irão sendo revelados os nossos medos e as nossas rigidezes, mas também se revelarão as nossas forças e as nossas qualidades.

Espreitar esse interior e descobrir a nossa essência como seres humanos e, com ela e em profundidade, os nossos dons, a nossa alegria, os nossos medos e fraquezas, requer coragem; essa coragem que surge da vontade autêntica de querer ser. De querermos ser verdadeiros seres humanos.

Nesse tear que é o nosso ser interior, podemos tecer um mundo emocional saudável, conhecer e gerir as nossas emoções e impulsos egóticos e confiar nos nossos dons, unindo-nos aos dos outros, permitindo-nos navegar pela vida, desfrutando juntos as alegrias e curando juntos as feridas que a jornada causará. A capacidade de servir ativamente e inspirar está na profundidade do nosso ser. Este é o laborioso e longo caminho para o autocohecimento, que nos permite conhecer o outro e colocar-nos ao serviço das pessoas e das causas que nos movem.

Do ser interior à ação: uma vida unificada

Encontrar o fio que une a nossa capacidade - a paixão e os dons - com a ação é a chave para viver uma vida unificada. Encontrar o nosso elemento, a nossa **vocação para o serviço**, aquele lugar onde “**se unem a tua profunda alegria interior e a profunda necessidade do mundo**”³ é, sem dúvida, o caminho para desenvolver uma liderança servidora.

São inumeráveis e dolorosas as injustiças que a sociedade de hoje tolera, incorpora e promove. A vocação de serviço nasce sempre do amor aos outros, da profunda necessidade de justiça e equidade mas, como sabemos, muitas vezes, longe de acompanhar um movimento amoroso e positivo de serviço por melhorias profundas, sistêmicas e permanentes, provoca ações impulsivas, isoladas, longe da necessidade real. Ações que, embora possam ser de ajuda pontual, individual, não estão a ativar a mudança profunda. A **observação**, a partir do nosso interior para o exterior, é fundamental.

Observar não significa apenas olhar, prestar atenção, analisar de fora. Observar envolve ver, escutar, participar, conhecer, partilhar a vida do outro e a sua realidade, o que lhe dá alegria e aquilo que limita o seu desenvolvimento,

3 C.F. Buechner. *Wishful Thinking: A seeker's ABC* Harper One; Revised, Expanded ed. edition (September 24, 1993)

o que desfruta e dá e o que o impede de fazer o que quer fazer ou ser quem poderia vir a ser. Observar não procura confirmar as nossas teorias, ratificar os nossos julgamentos iniciais ou hipóteses; não busca impor a nossa voz aos outros, mas, pelo contrário, criar espaço para que se sintam, como nós, cheios de potencial, com todos os seus direitos e responsabilidades.

A observação externa e interpessoal, o escutar e dar toda a atenção ao outro, criar condições para que o nosso ser interior - de todos os envolvidos na ação- perceba que há um espaço de confiança no qual mostrar a dor ou sentir-se vulnerável não coloca ninguém noutra patamar, que as nossas fraquezas ou debilidades não ofuscam o nosso brilho e qualidades.

A partir deste lugar privilegiado, que permite a observação honesta e a comunicação sincera entre seres verdadeiramente humanos, que se sentem e assim se reconhecem podemos, como instituições, mas sobretudo como seres humanos ao serviço da melhoria social, desenhar e liderar processos ativadores da verdadeira mudança.

Queria trazer uma última reflexão sobre a importância do trabalho conjunto entre instituições e abordagens diferenciadas, como constituindo uma alavanca fundamental para a mudança social com visão sistémica⁴. Sou uma crente convicta, e não a partir do idealismo irrelevante, mas de evidências comprovadas, de que a união de conhecimentos e abordagens diferenciadas nas comunidades multidisciplinares, constitui uma fonte de inovação e transformação social muito mais profunda do que a abordagem “unifocal”. Contudo, trabalhar em conjunto requer altas doses de generosidade e diluição de egos pessoais e institucionais; uma profunda compreensão do que, em vários planos, uns e outros trazemos.

4 Grupos Compartir. Experiencias de un cambio sistémico. Factores Clave para la Reflexión y la Acción Colaborativa. https://issuu.com/fundaciontomillo/docs/grupos_compartir_3d/13

Liderar a partir de dentro é sem dúvida uma atitude chave para mover e sustentar processos de mudança nos quais, comunidades multidisciplinares, abordem a partir da diversidade, com generosidade e olhar sistémico, propostas inovadoras que nos façam a todos avançar.

Um poema⁵ para terminar com esperança no que sabemos ser possível.

Voltando um para o outro

“Não há poder maior que o de uma comunidade que descobre o que lhe importa.

Pergunta-te: “O que é possível?” e não “O que está errado?” Continua a perguntar.

Sê consciente do que é importante para ti.

Imagina que muitos outros partilham os teus sonhos.

Sê corajoso para iniciar uma conversa significativa.

Fala com as pessoas que conheces.

Fala com pessoas que não conheces.

Fala com pessoas com quem nunca falaste antes.

Fica aberto para reparar nas diferenças que encontras à tua volta.

Surpreende-te

Valoriza a curiosidade mais do que a certeza.

Inclui todos os que se importam em trabalhar no que é possível.

Reconhece que todos são especialistas em alguma coisa.

Admite que as soluções criativas vêm de novas ligações.

Lembra-te, não se tem medo de pessoas cuja história se conhece.

A escuta autêntica aproxima sempre as pessoas.

Confia que conversas significativas podem mudar o mundo.

Confia na bondade humana. Permanece unido.”

⁵ El pico del quetzal: sencillas conversaciones para restablecer la esperanza en el futuro Margaret j. Wheatly . 2004 Desclee de Brouwer

A doação de si com propósito e sentido

José Luís Gonçalves⁶

Introdução

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

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

⁶ Diretor da Escola Superior de Educação Paula Frassinetti – Porto

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

1. Dádiva

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. O sentido

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Figura 1

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

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



Figura 2

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



Figura 3

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

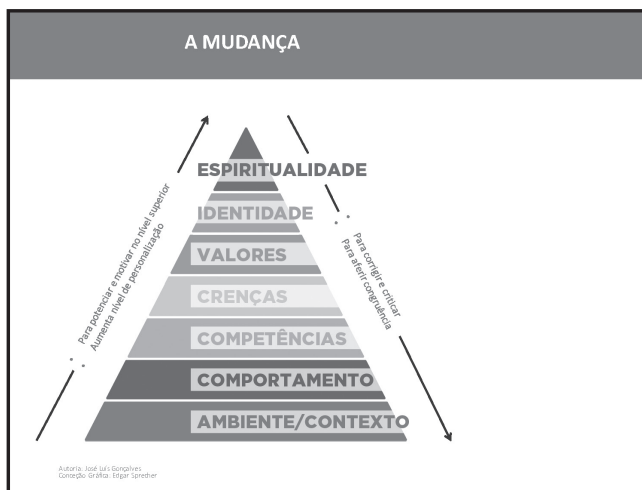


Figura 4

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



Figura 5

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

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

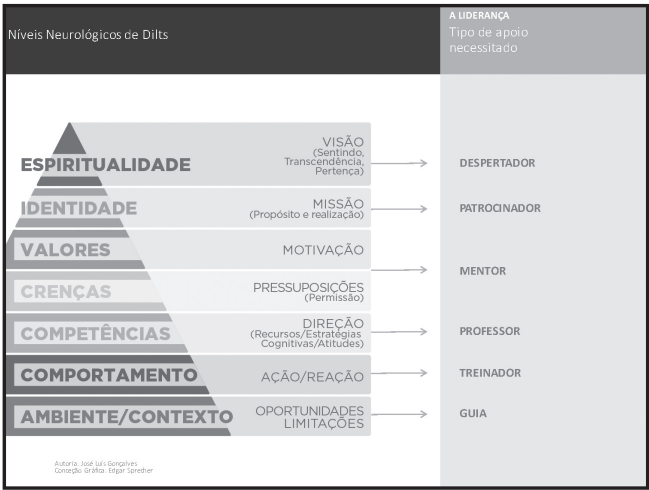


Figura 6

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

Níveis Neurológicos de Dilts	A LIDERANÇA Tipo de apoio necessitado	Estilo de Liderança
ESPIRITUALIDADE	DESPERTADOR	Carismática / Visionária
IDENTIDADE	PATROCINADOR	Consideração personalizada
VALORES	MENTOR	Inspirador
CRENÇAS		
COMPETÊNCIAS	PROFESSOR	Estímulo intelectual
COMPORTAMENTO	TREINADOR	Estímulo por recompensa
AMBIENTE/CONTEXTO	GUIA	Gestão da exceção

Autaric, José Luís Gonçalves
Conceito: Graham Edgar-Spender

Figura 7

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

Referências bibliográficas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Reflexões

*Maurice Joyeux sj.*⁷

1. Um apelo para pensar, discernir

São muitas as pessoas na Europa e além-Europa que descobriram o magnífico livro de Etty Hillesum, jovem judia de Amsterdão, cujo título em português é “Uma vida transformada”.

Mulher apaixonada, de grande inteligência e sensibilidade, dedicou grande atenção aos seus compatriotas ameaçados de morte sob o regime nazi, foi deportada com os seus pais e o seu irmão pianista, para o campo de transição de Westerbork tendo desaparecido com eles no inferno de Auschwitz. Escreveu no seu diário, iniciado em 1943: “Gostaria de ser o coração pensante da camarata”. É essa expressão esculpida, “o coração pensante”, que inspira estas linhas. No espírito Ubuntu, é bom esforçarmo-nos por nos tornarmos cada vez mais “coração pensante do nosso mundo”, “**coração pensante**” em qualquer situação onde as nossas vidas dão e recebem, correm riscos também e onde se encontra a vida dos “outros”.

O coração é o lugar bíblico onde se conjugam uma tensão viva, memória, inteligência e vontade.

O nosso coração desperta e ritma os nossos impulsos, a nossa marcha, os nossos consentimentos e os compromissos, bem como as nossas renúncias. O coração, que nos conduz à generosidade, nunca deveria abandonar o pensamento. Mais, deveria ser o berço do pensamento. O coração tem a vocação de ser o foro íntimo das nossas intenções e das livres interpretações, o santuário precioso onde a imaginação gosta de abrir as suas asas, de

⁷ Jesuíta. Ex-diretor do Serviço Jesuíta aos Refugiados - Grécia

articular as suas frases onde se inventa um mundo. O próprio Deus pensa o mundo, escrevendo-o amorosamente, apaixonadamente de “borracha e lápis na mão”, mas não sem nós.

Uma menina indiana, ficando a saber por intermédio de um médico que “seria preciso um milagre para que sua mãe doente fosse salva”, com meia dúzia de tostões que tinha, foi a correr a uma farmácia e pediu “um milagre”. Gozada, empurrada, ela insistiu tanto que tocou o coração) e o pensamento de um cirurgião que, entre os clientes, esperava a sua vez. A pedido do cirurgião, a menina levou-o até à sua mãe. Ele foi capaz de diagnosticar rapidamente a doença e viu qual era a cirurgia necessária que realizou sem demora, gratuitamente. A mãe foi curada...

A menina não caiu no impasse da dramatização. Não perdeu a razão, não indo nem a um templo, nem pensando em qualquer charlatão mágico. Mulher de coração, mas também de pensamento, ela dirigiu-se ao lugar apropriado: uma farmácia. Salvou a sua mãe. Foi-lhe permitido voltar a ter um futuro.

É esta arte de pensar em como agir com o coração que podemos desejar em qualquer situação!

O outro existe porque eu existo, penso e atuo. Eu existo porque tu existes, pensando e agindo de um mesmo impulso.

Encontramos no sopro dos nossos corações, como dos nossos pensamentos, os sopros que criam os possíveis das nossas vidas. Estes permitem-nos viver enquanto “justos” diante de Deus e diante dos homens, ou, pelo contrário, impedem-nos de o fazer.

Não será da maior importância reconhecer, na opacidade de nossos pensamentos, a diversidade de nossos movimentos de coração? Quais são os que servem a alegria, a paz, por oposição aos que apenas induzem cinzas e

tristezas? Quais são os que fazem crescer em nós a disponibilidade, a benevolência e segurança na sucessão dos nossos dias, das nossas noites?

Nada funciona na verdadeira liberdade e responsabilidade sem este discernimento de nossos pensamentos, dos espíritos ou sopros que suportam nas nossas decisões!

2. Agir: uma chamada? uma resposta?

Um livro famoso (entre outros livros de Sabedoria em várias civilizações, como *O Corão* no mundo muçulmano, o *Ramayana* ou a *Bagavâd Gîta* na Índia) desta biblioteca universal chamada “a Bíblia”, intitula-se “Atos dos Apóstolos”. De facto, nele descobrimos todos os atos apresentados pelos apóstolos (*apostoloi* = “enviados” em grego) deste grande Mestre e grande Irmão que Jesus era para seus amigos.

Nesse livro são contados muitos eventos de viagens, encontros, reuniões - felizes ou infelizes. “Ação” digamos! ... Como no cinema, quando um diretor produz um filme e começa a filmar!

E é, precisamente, uma série de “atuações” que estamos a testemunhar. A cena é composta de idas e vindas, entradas e saídas, de viagens, planos gerais e grandes planos, encontros e diálogos, mergulhos e contra mergulhos, etc. Os “atores” obedecem a um cenário que interpretam em liberdade e com todos os seus talentos, inspirados e guiados, pelo que se pode chamar o espírito do autor do cenário e a maneira de traduzir do realizador. É claro que os atores atuam, **mas também são levados a atuar**. As suas vontades, o seu trabalho e os seus talentos, a qualidade da sua presença e interpretação têm toda a importância numa tensão positiva, criativa com a vontade e o desejo do autor e do realizador juntos.

Sem pensar que as nossas vidas não são mais do que “cinema” e “encenação” (alguns diriam com ironia e até mesmo cinismo, “comédia”), a parábola pode ter significado para nós. Oferece-nos um campo de reflexão sobre como também somos atuantes e como agimos nas nossas próprias vidas, simultaneamente ou alternadamente ...

Nesta ou naquela situação, qual é a nossa parte de livre arbítrio e livre vontade, qual é a nossa parcela de resposta a uma ou mais “vontades” que são externas a nós mesmos e solicitam o nosso próprio comprometimento?

Iniciativa pessoal e / ou resposta ao que estamos a fazer, decidindo e depois vivendo e experimentando?

A menina indiana que buscou e encontrou o “milagre” que salvou a sua mãe foi o iniciador de um evento que uniu a sua vontade e a sua própria ação, mas que também o ultrapassou largamente de espanto e felicidade! Ela foi “atuada”, bem como “atriz” e autora do novo futuro da sua mãe.

Não é interessante, vital mesmo (!), estar atento ao que motiva, direciona e finaliza as nossas ações? Nesta atenção, nesta vigilância reside toda a nossa dignidade como homens e mulheres firmes!

Não é verdade que atuar como seres livres e dignos, é “querer e desejar, na verdade, o máximo possível, o que fazemos e vivemos” em vez de “fazer e viver o que queremos e desejamos”? O inverso seria provavelmente um sinal da adolescência, ilusão de liberdade rapidamente dececionante.

Atribui-se esta frase ao jesuíta húngaro, Hevenesi, que nos pode ajudar: “No momento da preparação da ação, faz tudo como se tudo dependesse de ti e não do teu Deus. No momento de agir, faz como se tudo dependesse do teu Deus e não de ti.”

A frase de Hevenesi tem esse belo mérito de nos exercitarmos num humanismo comprometido, que não é um sonho de autarquia ou de autonomia, mas uma aliança com os outros e com todo o “Outro”. A nossa iniciativa, talentos e liberdade são convidados a servir e amar em liberdade numa troca onde somos alegremente atores e atuados, em que nada se perde, mas na qual se abrem as possibilidades!

3. Viver ligado, desligado, aliado

Atualmente a autonomia é um valor muito valorizado. Paradoxalmente, a comunicação também.

Do local ao global, do singular ao mais universal e vice-versa, paredes, pontes ou passarelas são constantemente procuradas ou impostas.

Do mais íntimo ao mais público, são numerosas as contradições de pensamento e de ação neste domínio das nossas vidas.

Os nossos cinco sentidos, antenas do nosso corpo, são postos à prova, pois estão submergidos pela multiplicidade de meios de informação, de sensibilização e implicações pessoais ou coletivas. Transmitir ou receber, expressar ou imprimir, gravar e memorizar ou apagar e destruir ações que o “digital” facilita e acelera, solicitam até ao extremo a nossa liberdade, a verdade e a exatidão dos seus conteúdos (não falamos de “notícias falsas”?), a autenticidade das nossas relações, a coerência das suas intenções.

Como viver conectado sem ser alienado? Como nos unirmos uns aos outros, mas também como nos desatarmos? Como viver a distância e a proximidade? Como ficarmos e permanecermos num local bom e adequado? Como conseguir ter sucesso em relações que não sejam puramente efêmeras entre *Eros*, *Philia* ou *Agape* - de acordo com um estilo de vida frequentemente

descrito como “líquido”, correndo o risco de evaporação de si mesmo e do outro, vítimas de uma falsa “fluidez” – (outro termo, outro clima tão popular hoje em dia) –. No entanto, procuramos a durabilidade (“sustentabilidade”, segundo dizem os ingleses), valorizando-os?

Entre apegos e distanciamentos, navegamos o mais próximo possível, muitas vezes unidos, quer queiramos ou não, pelos mais distantes. Temos apenas controlo sobre alguns aspetos dos eventos que nos afetam, preocupam e até mobilizam! A dose de afetividade é grande desde a mais quente das paixões – pensemos em tudo o que se aproxime das nossas experiências de fusão! – até à mais fria das separações. Observemos tudo que se pratica, voluntariamente ou à força: ruturas, despedimentos, abandonos, divórcios e ... este slogan frequente “Sai!” ou ainda estas palavras em voga em alguns países de acordo com “acordos” muito difíceis de gerir: “exit”: Brexit, Grexit, etc...).

Como viver como aliados, como amigos e não como inimigos? Como manter a confiança, o crédito recebido e dado de um ao outro de acordo com uma feliz alteridade respeitada?

Os jogos de convergências e divergências, de diferenças e semelhanças, aguçam a nossa vigilância.

Os nossos tempos globalizados, barrocos, facultam o “faz de conta”, o “engana-homem”. Não podemos contentar-nos com simples generosidades nas nossas relações e ainda menos com implicações demasiado ingénuas por mera atratividade.

- ➔ Desejar um coração e uma inteligência capaz de julgar e discernir é desejar um tesouro para o caminho.
- ➔ “Falar” esse desejo, avaliá-lo com o outro ou de outros,
- ➔ Escolha o diálogo (do grego διάλογος) para e com os outros de acordo com essa maravilhosa “ferramenta relacional” que é a linguagem,

- ➔ Dedicar o tempo necessário para ouvir, consultar e deliberar,
- ➔ Deixar-se ser alterado e desalterado pela informação, pelo parecer, pela opinião do outro, longe de qualquer ciúme ou sonho de autonomia / autarquia e armadilha de “todo poderoso”, já é saborear os frutos dos pomares da Aliança!

A menina indiana, a sua mãe, o médico que queria um milagre, o cirurgião que escutou e diagnosticou (discerniu?) a doença da mãe, que a operou com sucesso, testemunham: este pomar, esses frutos da vida – a vida em relação autêntica – existe!

Tinos, março de 2019





II Capítulo

**UBUNTU, um
conceito africano
para o mundo**



Ubuntu: Filosofia de vida e ética social

John D. Volmink⁸

Introdução

O mundo enfrenta inúmeras crises crônicas como mudanças climáticas, HIV/ SIDA e crises financeiras contínuas. Esses dilemas e desafios globais não respeitam fronteiras nacionais ou regionais. É verdade, no entanto, essas ameaças à estabilidade e à sustentabilidade apresentam a oportunidade de altos níveis de cooperação global, o que, por sua vez, poderia fornecer metodologias para um redirecionamento mais humano do fenómeno da globalização. Isso poderia incluir uma nova ética global, em oposição à cooperação tradicionalmente baseada na arrogância e dominação cultural das pessoas e países privilegiados e desenvolvidos.

Gostaríamos de acreditar que o conceito africano do Ubuntu dará uma contribuição genuína para uma nova ética global. Dadas as suas profundas dimensões relacionais, o Ubuntu atravessa todos os tipos de fronteiras, sejam elas políticas, económicas, culturais ou da sociedade civil. Consequentemente, o Ubuntu tem o potencial de influenciar todas as esferas da política pública, da cidadania, do desenvolvimento de pessoas e da governança. Podemos olhar para o Ubuntu como uma filosofia moral ou, na linguagem pós-moderna, como uma meta-narrativa.

O povo Nguni, da África Austral, desenvolveu uma visão de mundo (paradigma / conceito / filosofia / modo de vida) que abraça a humanidade como um coletivo de indivíduos que são apenas humanos porque coexistem den-

⁸ Professor universitário. Presidente da Ubuntu Global Network

tro da comunidade global de outros seres humanos. Esta visão do mundo está incorporada na palavra “Ubuntu”.

A palavra “Ubuntu” não pode ser traduzida literalmente das línguas Nguni noutra palavra ou expressão, devido à densidade e profundidade de seu significado. Tentando capturar sua essência, a palavra “Ubuntu” pode ser descrita como “humanidade para os outros”; “Eu sou porque tu és”; “Eu só posso ser uma pessoa através de outras pessoas”; “Tornar-se uma pessoa”.

A consequência da identificação com essa humanidade comum é que, como indivíduo, se deve sempre tratar os outros como se deseja ser tratado. Uma identificação profunda da condição humana comum dos outros torna-se uma base para o tratamento atencioso, compassivo, empático, benevolente, ou seja, “humano”, dos outros. Cada um, como indivíduo, é “um com todas as outras pessoas”, numa família humana comum. Colocado de maneira diferente: “Um prejuízo para um é um prejuízo para todos” e “Uma bênção para um é uma bênção para todos”.

Assim, num mundo dividido, a visão de mundo do Ubuntu tornou-se uma importante plataforma para construção de pontes, resolução de conflitos, inclusão, transformação, equidade e desenvolvimento pró-ativo da comunidade. Essa visão de mundo é praticada pela escuta atenta de outros pontos de vista, não sendo julgadora e dogmática. Aqueles que abraçam o Ubuntu resolvem não descer facilmente ao nível dos, que podem estar a tratá-los com desrespeito ou discriminação, ou seja, com desumanidade.

Ubuntu e humanidade

O Ubuntu é baseado num conceito de que, como seres humanos, as pessoas devem estar naturalmente sintonizadas entre si. Encontrar e criar essa ressonância deve trazer as pessoas “para o mesmo comprimento de onda”.

Num mundo de barulho, cacofonia e caos, o Ubuntu deve trazer, na prática, harmonia, congruência, sincronização, coerência, coordenação, compreensão, aceitação, concordância e acordo.

O conceito do Ubuntu pode ser melhor resumido da seguinte forma: “Uma pessoa é uma pessoa através de outras pessoas”. Isso deve gerar uma afirmação da humanidade através do reconhecimento de um “outro” na sua singularidade e diferença. É uma procura por uma formação intersubjetiva criativa na qual o “outro” se torna um espelho (mas apenas um espelho) para minha subjetividade. Esse idealismo sugere para nós que a humanidade não está embutida na minha pessoa apenas como indivíduo; a minha humanidade é co-substantivamente concedida ao outro e a mim.

A humanidade é, portanto, uma qualidade que devemos uns aos outros. Criamo-nos uns aos outros e precisamos de sustentar essa criação de alteridade. E se pertencemos um ao outro, participamos nas nossas criações: somos porque tu és e, como tu és, definitivamente eu sou. O “eu sou” não é um sujeito rígido, mas uma autoconstrução dinâmica dependente dessa criação de alteridade de relação e distância.

O conceito da singularidade da unidade humana (“humanidade”), incorporado na filosofia Ubuntu, é construído numa plataforma maior de unidade e cooperação que existe na natureza. A Terra tem uma gama diversificada de elementos e contributos não biológicos que suportam uma diversidade ainda maior de formas de vida. Estes elementos dissimilares e formas de vida sustentam-se mutuamente dentro de ecossistemas complexos de coexistência harmoniosa.

Ubuntu: Mutualismo e Comensalismo

Atualmente, a humanidade procura implementar o “Desenvolvimento Sustentável” como uma abordagem inclusiva e transformadora para fechar

a lacuna entre os privilegiados e os desfavorecidos. O pensamento sobre a sustentabilidade e o pensamento ecossistêmico impactaram recentemente o desenvolvimento rápido de diversas tecnologias sustentadas em colaborações entre várias partes, gerando ecossistemas inovadores. Estes ecossistemas inovadores, com aprendizagens incorporadas a partir da colaboração de numerosos recursos naturais e espécies, estão a ser usados ativamente para acelerar a transformação da sociedade. São exemplos disso as Redes Neurais, a Biomimética, as Redes Sociais, os Empréstimos digitais *Peer to Peer* e as Plataformas de Colaboração em Educação e Agricultura.

A perspectiva do Ubuntu é construída sobre os modelos ecossistêmicos naturais do Mutualismo e, em certa medida, do Comensalismo, como observado pelos falantes de Nguni na sua relação próxima com a natureza. Esses conceitos também foram definidos recentemente pelos cientistas modernos da Ecologia e da Sociologia.

	Ecologistas definem:	Sociólogos definem:
Mutualismo como:	A relação entre duas espécies de organismos em que ambos beneficiam da associação.	A filosofia de que a interdependência dos elementos sociais, especialmente na teoria de que a posse comum da propriedade, ou esforço e controle coletivos, é governada por sentimentos de fraternidade e ajuda mútua que serão benéficos tanto para o indivíduo quanto para a sociedade.
Comensalismo como:	A relação entre duas espécies de uma planta, animal, fungo, etc., em que se vive com, sobre ou noutro sem dano para nenhum.	A coexistência pacífica entre indivíduos ou grupos com valores ou costumes independentes ou diferentes.

A perspectiva do Ubuntu é construída nos modelos ecossistêmicos naturais do Mutualismo e até certo ponto do Comensalismo. No entanto, na natureza, há outro modelo rival do Mutualismo e Comensalismo que é o Parasitismo. O Parasitismo mata uma espécie por infecção e crescimento

invasivo virulento. O paralelo ao parasitismo em ciências sociais é óbvio: os grupos privilegiados elevam-se para além de uma humanidade comum e desejam proteger a si mesmos, o seu «tipo» e os seus privilégios, dos perigos percebidos da alteridade. Tais grupos tornam-se cegos para o facto de que o planeta e todos os seus povos lhes forneceram, de facto, a base de sua fortuna. Desrespeito, discriminação enraizada, separação e genocídio são o resultado comum de surtos recorrentes dessa visão de mundo ao longo da história da humanidade.

O Ubuntu procura o bem comum da humanidade através da fraternidade, da complementaridade e da partilha da diversidade de traços de personalidade, dons individuais, competências, talentos e culturas.

Além disso, o Ubuntu procura estabelecer, dentro do tecido da sociedade humana, a sabedoria do mutualismo e comensalismo síncronos e sustentáveis, tal como existem na natureza, para o benefício de todas as pessoas, assim como do planeta e de todos os seus recursos e organismos vivos. É, portanto, um Caminho de Ser que não apenas sincroniza as pessoas como pessoas humanas para a harmonia social, mas também a humanidade com toda a natureza, em benefício de toda a criação.

Este conceito desafia muitos dos aspetos da filosofia ocidental porque exige uma mudança da individualidade separada da comunidade para a individualidade dentro na comunidade.

Ubuntu como uma filosofia de espectro largo

Pode ser levantada a questão se a filosofia Ubuntu pode influenciar o mundo ou se só pode exercer influência a nível mais local. Embora seja claro que a filosofia Ubuntu tem profundas raízes africanas, é indiscutível que a sua relevância se estende para além das fronteiras africanas.

Pense, por um momento, no antigo ideal capturado no termo sânscrito “Ahimsa”, que significa “não prejudique / não cause dano”, fornecendo a base filosófica para a não-violência. Ou até mesmo o termo usado por Mahatma Gandhi (que viveu na África do Sul durante 20 anos), de “Satyagraha” traduzido livremente como uma insistência na verdade, força da verdade ou força da alma que forneceu a base para o movimento de resistência não violenta. E foi essa filosofia de resistência não-violenta que influenciou e guiou as ações de homens como Martin Luther King e Nelson Mandela. Hoje também existe o conceito de justiça social na ética cristã, que afirma que os seres humanos são criados à imagem de Deus e, como tal, possuem um valor inerente, independentemente da utilidade da sua função.

Todas estas filosofias levam-nos a concluir que o Ubuntu é simplesmente uma manifestação de uma filosofia universal, ou meta-narrativa comum que transcende demarcações culturais e temporais.

Acredito que devemos ouvir as vozes daqueles que, corretamente, entendem o Ubuntu como uma força orientadora para abraçar a nossa humanidade coletiva. Uma dessas vozes é do arcebispo Desmond Tutu, que nos diz que o Ubuntu é a essência do ser humano: não ser sul-africano, não ser português, mas ser humano. A essência do Ubuntu é ser Humano!

Todos nós compartilhamos a identidade com os outros. De acordo com a articulação do arcebispo sobre o conceito do Ubuntu, cada pessoa pertence a algo maior que ele próprio, que é diminuído quando outros são humilhados, torturados e oprimidos.

Nelson Mandela diz em seu livro “O longo caminho para a liberdade”: “Eu sempre soube que no fundo de todo o coração humano há misericórdia e generosidade. Ninguém nasce a odiar outras pessoas por causa da sua cor de pele, origem ou religião. As pessoas aprendem a odiar. Se podem aprender a odiar, então também podem ser ensinadas a amar. O amor vem mais naturalmente ao nosso coração do que o oposto.”. Nelson Mandela dizia

que, mesmo nos momentos mais sombrios da prisão, quando os seus companheiros foram torturados pelos guardas, ele pôde ver um pequeno sinal, talvez apenas por um segundo, da humanidade naqueles guardas, e isso foi o suficiente para continuar a acreditar que “a bondade do homem é uma chama que pode estar escondida, mas nunca extinta.”

Através das vozes de Nelson Mandela e Desmond Tutu, o conceito Ubuntu afastou-nos de ideologias nacionalistas estreitas e em direção a um universalismo amplo e humanista. Estas não são as únicas vozes, mas são vozes importantes. Nelson Mandela teve um grande e inegável impacto na meta-narrativa do mundo, contribuindo para a humanidade global e a ética global.

Esse é o tipo de ética de que precisamos quando lidamos com desafios que vão além das fronteiras nacionais e clamam por cooperação global. Foi esse espírito do Ubuntu que nos fez, aos sul-africanos, no cerne da tomada de decisões, escolher o caminho da verdade e da reconciliação. Não era necessário, mas era importante. Desmond Tutu disse que “no espírito do Ubuntu a preocupação central é a cura do trauma resultante da violação, a reparação de desequilíbrios, a restauração de relacionamentos quebrados, a busca pela reabilitação da vítima e do agressor, onde esta deve receber a possibilidade de integração na comunidade.” Isto é único na África do Sul e eu não conheço nenhum outro país que tenha feito o mesmo - essa foi a contribuição sul-africana para a meta-narrativa.

Nesse contexto, uma ideia no discurso da cidadania global que merece, na minha opinião, mais discussão é o conceito de cosmopolitismo. Esta ideia de que todas as pessoas, independentemente de sua origem e nacionalidade, pertencem a uma única comunidade e que essa identidade global precisa de ser desenvolvida.

A filosofia Ubuntu oferece um quadro moral para esse debate, numa discussão mais ampla da meta-narrativa, mas não é apenas isso que tem sido

relevante no discurso da cidadania global, é também no discurso dos direitos humanos no mundo.

A exploração do conceito Ubuntu pode fornecer uma ligação entre ricos sistemas de valores indígenas e direitos humanos universais consagrados a nível internacional. Além disso, argumenta-se que os valores da filosofia Ubuntu devem ser incorporados numa versão reformulada da Declaração Universal dos Direitos Humanos (há pessoas a trabalhar arduamente para que isso aconteça).

Permitam-me retornar à narrativa mais específica, a narrativa do povo sul-africano. Se alguma vez houve um sistema diametralmente oposto ao espírito do Ubuntu, então este sistema foi o *Apartheid*.

A minha experiência pessoal

O meu primeiro contacto com o Ubuntu vem da experiência de crescer num sistema que promoveu e impôs o separatismo. Esse sistema agrediu, constantemente, a minha dignidade e a minha humanidade e diferenciou a minoria em detrimento da maioria como modelo fundamental de organização social. O *Apartheid* também defendeu, como muitas pessoas no mundo ainda hoje argumentam, que em nome de uma ideologia, crença ou autodefesa, um ser humano tem o direito de ferir ou até matar outro. Foi esse sistema que me fez sair da África do Sul e encontrar um horizonte noutra lugar.

O ano de 1976 foi um ano difícil na África do Sul: os jovens revoltaram-se contra o sistema. Eu estava casado há um ano. Naquele mesmo ano, deixei os meus estudos e fui ensinar num bairro pobre nos subúrbios, onde, no auge dos tumultos, quase fui morto. Enquanto isso os meus sogros, que moravam em Stanford, na África do Sul (onde a minha esposa foi criada,

a cerca de 160 quilômetros de onde estávamos), pediram à minha esposa que os visitasse com urgência. Naquele ano, o *Apartheid* tinha espalhado os seus tentáculos para Stanford e, quando chegámos, havia polícia por todo o lado e uma escavadora. A polícia já tinha avisado os meus sogros que eles teriam de sair de casa, mas eles recusaram-se a fazê-lo. A nossa chegada coincidiu com o momento em que a polícia decidiu que não haveria mais negociação e disse: “Só têm cinco minutos para sair desta casa!” Os meus sogros recusaram-se a sair de casa, mas, ignorando a vontade deles, os funcionários presentes retiraram alguns objetos de que mais gostavam e depois destruíram a casa com um trator. Tudo isto aconteceu enquanto a família toda assistia impotente. E então, para acrescentar insulto à injúria, o meu sogro teve que pagar uma multa por não querer desocupar a casa.

Dois meses depois, pouco antes do Natal, eu estava num evento e pedi a uma amiga americana, Margaret (que por acaso é uma pessoa branca) que trouxesse a minha irmã para o local onde o evento foi realizado. Enquanto elas estavam a caminho, infelizmente, um veículo dirigido por uma pessoa sob a influência do álcool, colidiu de frente com o carro de Margaret. Quando cheguei ao local do acidente pude ver que Margaret estava presa ao volante, enquanto a minha irmã estava ao lado dela, sangrando abundantemente.

Enquanto eu estava a tentar descobrir uma maneira de lidar com a situação, chegou uma ambulância e o motorista disse que tinha vindo para levar Margaret para o hospital. No entanto, Margaret insistiu que ele deveria levar primeiro a minha irmã, porque ela estava a perder muito sangue e estava em estado crítico. Mas o motorista respondeu: “Sinto muito não poder levá-la; esta ambulância é somente para brancos.” Uma hora depois, outra ambulância chegou sem equipamento de suporte à vida e, como resultado disso, a minha irmã morreu a caminho do hospital.

Quando recebi a notícia, eu disse a mim mesmo: o sistema matou a minha irmã, a minha melhor amiga (ela era a minha melhor amiga, crescemos

juntos). Saí do país alguns anos depois porque não consegui aceitar a morte dela. Saí da África do Sul para me reorientar e fiquei fora do país durante cerca de dez anos. Eu sabia como perdoar uma pessoa, mas como poderia perdoar um sistema? Não consegui encontrar uma resposta durante dez anos.

Dez anos depois, vivendo no interior do Estado de Nova York, sentado em frente à televisão, assisti ao momento em que Nelson Mandela saiu da prisão e quando o ouvi falar, disse a mim mesmo “Embora o sistema tenha feito tudo isso contra ele, ainda assim ele encontrou no seu coração força para perdoar o sistema “. Disse-me a mim mesmo que se Nelson Mandela, como meu líder, o pôde fazer, também eu poderia tentar perdoar o sistema. Então, arrumei as minhas malas e voltei para a África do Sul. Eu queria fazer parte do movimento de reconstrução, construir um novo país, dar uma pequena contribuição para uma nova África do Sul, na minha área de especialização, ou seja, a educação.

A reorientação de uma Nação dilacerada

O Livro Branco sobre Educação, baseado na Constituição Provisória da África do Sul de 1993, foi o documento que marcou o meu caminho para iniciar a filosofia Ubuntu de uma maneira formal, e cito:

“Esta Constituição fornece a ponte histórica entre o passado de uma sociedade profundamente dividida caracterizada por conflitos, sofrimentos e injustiças incalculáveis e um futuro fundado no reconhecimento dos direitos humanos, da democracia e da coexistência pacífica e de oportunidades de desenvolvimento para todos os sul-africanos, independentemente de cor, raça, classe, crença e sexo.

A busca da unidade nacional, o bem-estar de todos os cidadãos sul-africanos e a paz exigem a reconciliação entre o povo da África do Sul e a reconstrução da sociedade.

A adoção desta Constituição estabelece a base segura para o povo da África do Sul transcender as divisões e contendas do passado, que geraram graves violações dos direitos humanos, a transgressão dos princípios humanitários em conflitos violentos e um legado de ódio, medo, culpa e vingança.

Estes agora podem ser abordados com base na necessidade de compreensão, mas não de vingança, necessidade de reparação, mas não de retaliação, necessidade do Ubuntu, mas não de vitimização.”

O Livro Branco sobre Educação foi o primeiro documento oficial em que encontrei a palavra Ubuntu. Duas outras questões chamaram a minha atenção para o documento: uma era o conceito de humanidade comum e outra é a ideia de um futuro comum. Nelson Mandela fez-me perceber que o sentido de comunidade é essencial, especialmente numa sociedade como a nossa, onde crescemos alimentados por suposições e mitos inquestionáveis sobre “o outro”. Nós assumimos sempre que as divisões entre grupos de pessoas baseadas na raça, origem, idioma, ocupação, género, religião, nacionalidade são mais reais e duradouras do que nossa humanidade comum.

No livro *Let Africa Lead*, de Reuel J. Khoza, o primeiro capítulo é dedicado à filosofia Ubuntu. Neste trabalho, Nelson Mandela diz que “o Ubuntu é uma grande ideia simples que afirma que o terreno comum da nossa humanidade é maior e mais duradouro que as diferenças que nos dividem. Então, porque compartilhamos a mesma condição humana, somos criaturas de carne e osso, orientadas pelo sonho e pelo sofrimento, embora nos diferenciem pela cultura e pela religião e, não obstante a história nos separe em ricos e pobres, livres e não livres, indivíduos poderosos ou importantes, somos ainda ramos da mesma árvore”. Percebemos a linguagem de um universalismo humanista e não um nacionalismo estreito, nas palavras de Nelson Mandela.

A Rede Global Ubuntu

Eu apelo à Rede Global Ubuntu para encorajar sempre uma perspectiva global, celebrando o que é distintamente humano em todas as culturas, ajudando-nos a reconhecer que rivalidades e competição nacional desenfreada só podem levar à destruição total. É através da diversidade que expressamos a nossa unidade definitiva. No trabalho da rede global, não devemos fugir das diferenças entre as pessoas, mas celebrá-las como boas notícias e como oportunidades de aprendizagem.

Em relação à ideia de um futuro comum e voltando ao mesmo Livro Branco sobre Educação, este afirma:

“Quando todos os sul-africanos conquistaram uma igual cidadania, o seu passado não foi apagado. Os complexos legados, bons e maus, continuam presentes no presente. Por mais difícil que seja, os sul-africanos precisam de entender a história, cultura, valores e aspirações uns dos outros, em vez de, se afastarem deles, se quisermos fazer o melhor do nosso futuro comum”.

Fazendo a diferença no mundo

Um dos fundamentos filosóficos do Ubuntu é que não estamos no mundo simplesmente para nos adaptarmos ao mundo. Como seres humanos, temos a responsabilidade de agir no mundo e mudar esse mundo. Nós é que decidimos se nossa contribuição é para a melhoria do mundo ou para o piorar. O egoísmo e a propagação de conflitos, por indivíduos e grupos, tornam o mundo pior. Contribuições positivas para lá das fronteiras e limites filosóficos criadas pelo homem tornarão o mundo melhor. Não há um mundo “pronto a usar” para o qual nascemos. Podemos participar na criação de um novo mundo e dar significado a esse novo mundo.

De facto, é triste quando perdemos o nosso sentido de humanidade e negligenciamos a nossa capacidade, dada por Deus, para fazer a diferença. Se realmente queremos fazer a diferença no mundo, é importante ter uma visão de mundo que abranja todos: não só aqueles que são os mais favorecidos, mas também os que são tradicionalmente excluídos - os mais pobres dos pobres. Não se pode ser elitista e fazer a diferença. Se se quiser fazer a diferença neste mundo, a única coisa que se deve fazer é comprometer-se com o não-elitismo. Sem isso, não terá nenhum impacto neste mundo.

Assim sendo, essa perspetiva de um futuro comum é baseada numa visão de mundo que vê o ambiente, a Terra e toda a vida sobre ela, incluindo a vida humana, como essencialmente sagrada. Essa reverência pela vida, tanto humana quanto ambiental, ajudar-nos-á como cidadãos globais a tornarmo-nos mais gentis e mais simples e ajudar-nos-á a procurar entender o mundo natural com um sentido de respeito e de reverência, em vez de tentar dominar ou controlar tudo.

Dentro do espírito do Ubuntu, muitas vezes pergunto-me como defino o sucesso. Não pode ser medido apenas por padrões objetivos, tangíveis e quantificáveis, como resultados de testes, acesso a educação superior e riqueza, posses materiais ou prestígio. Deve também incluir valores supremos da vida, como beleza, paz, alegria e amor, compaixão e integridade pessoal. Esses valores não podem ser medidos por padrões quantificáveis, mas, no entanto, devem ser honrados.

Ubuntu, Identidade e Prática

O Ubuntu tem uma dimensão filosófica de não fragmentação (mantém as coisas, pessoas e ideias juntas). Este conceito de inteireza, de não fragmentação, é um meio de entender a filosofia africana. A palavra Ubuntu conecta “tornar-se” com “Pessoa”. São dois conceitos indivisíveis que não devem ser quebrados: em simultâneo, já é uma pessoa e ainda está a tornar-se (pes-

soa), tudo ao mesmo tempo. Este é um ponto muito importante: a filosofia Ubuntu vê o surgimento da Pessoa através da expressão individual e da interconexão coletiva / comunitária.

É importante lembrar que existe uma diferença entre a filosofia Ubuntu e o coletivismo acrítico. Eu não acredito no coletivismo absoluto. O Ubuntu não desenfatura o indivíduo, mesmo que ele integre uma comunidade. Gostaria de mencionar que o Ubuntu distancia-se de dois extremos, a saber:

a) Dizer-se a si mesmo que está tão distante de todos que sua expressão como ser humano que não tem nada a ver com as outras pessoas. “Eu não me importo com os outros, estou neste mundo só para mim”, é quase uma abordagem anarquista, um autointeresse pervertido que pode levar a todos os tipos de crimes e corrupção;

b) No outro extremo, a visão de que sou membro de um grupo e sem ele não posso decidir sobre minhas ações. Fora deste mundo coletivo, não consigo diferenciar-me dos outros membros do grupo. Essa corrente de pensamento não deixa espaço para a autorreflexão e para a crítica das próprias ações.

Há uma fusão e um compromisso que me diz que tenho um papel específico e distinto, e acredito que o meu ponto de vista está mais próximo do que significa a filosofia Ubuntu. Eu tenho um papel a desempenhar agindo localmente e pensando globalmente. Esse papel precisa de estar alinhado com os papéis dos outros. Eu devo procurar a excelência enquanto parte de um todo (a excelência sendo o padrão que define o todo), tendo este todo uma identidade própria (nunca perco identidade).

A filosofia Ubuntu ajuda-nos a perceber que a razão moral básica para a ação é o maior bem para o maior número de pessoas (é desejável ajudar a desenvolver a comunidade). O Ubuntu reconhece a individualidade ao serviço da comunidade.

Em conclusão, a filosofia Ubuntu é um modo de vida e uma perspectiva do mundo que apela a uma ação moral. Reúne uma multiplicidade de valores e direciona-os para a elevação tanto do indivíduo quanto da comunidade.

No livro “Um longo caminho para a liberdade”, Nelson Mandela afirma: “Durante os meus longos e solitários anos de prisão, a minha fome pela libertação do meu povo tornou-se uma fome de libertação de todas as pessoas. Percebi que o opressor deveria ser libertado tal como o oprimido. Um homem que rouba a liberdade a outro homem é também prisioneiro do ódio, do preconceito e da intolerância. Para ser livre, é necessário quebrar as correntes e respeitar a liberdade dos outros.”

Para uma agenda do Ubuntu para ação em contextos organizacionais

Alguns investigadores sugeriram que Ubuntu é uma visão do mundo que promete definir uma liderança africana eficaz que neutralize os efeitos negativos da corrupção, discriminação e escândalos (Ncube, 2001). De facto, o Ubuntu é um excelente exemplo de virtudes africanas que estão a ser recuperadas num renascimento pós-colonial e apresentadas como um modelo para uma liderança autenticamente africana (van Hensbroek, 2001). Dentro da literatura de gestão, o Ubuntu é frequentemente conceptualizado com base em cinco valores sociais (sobrevivência, espírito de solidariedade, compaixão, respeito e dignidade) propostos por Mbigi (1997), embora a maioria dos estudos combine respeito e dignidade num único valor (por exemplo Sigger, et al., 2010; Poo van, et al., 2006). Assim, podemos ver o seguinte modelo emergindo na literatura:

Primeiro, a **sobrevivência** é fundamental para o Ubuntu e pressupõe a partilhade recursos com base na preocupação mútua pela existência (Poovan, et al., 2006). Ao contrário das culturas individualistas, a

sobrevivência nas culturas africanas é alcançada através do cuidado fraternal e da preocupação à luz - e apesar - das dificuldades. Em contextos organizacionais, esse valor pode ser expresso por meio da mão aberta e da preocupação com as necessidades e interesses de outras pessoas na organização (Broodryk, 2006). Em segundo lugar, a **solidariedade**, que implica a valorização de todos, no quadro de uma compreensão do “Eu” baseada na comunidade. Isto é interpretado pela definição de Bekker (2008) do Ubuntu como “mais do que uma mera interdependência, a identidade do self é definida em encontrar o outro na comunidade” (p. 19). Em contextos organizacionais, isso significa que a organização é vista como um corpo (não apenas uma coleção de indivíduos) que existe “para beneficiar a comunidade, bem como as comunidades maiores das quais faz parte” (Lutz, 2009, p. 318).

Em terceiro lugar, a **compaixão** envolve entender os dilemas dos outros e procurar ajudar tendo por referência a profunda convicção da interconexão das pessoas (Pouvan, et al., 2006). Consequentemente, os indivíduos expressam generosidade por preocupação e “uma disposição de sacrificar o próprio interesse para ajudar os outros” (Muchiri, 2011, p. 433). Em contextos de negócios, esse valor pode expressar-se pela presença física e disposição do líder em sofrer com os membros da organização durante as dificuldades e tristezas (Broodryk, 2006).

Em quarto lugar, o **respeito e a dignidade** no Ubuntu são explicados como a importância dada ao valor dos outros e demonstrando deferência ao potencial dos outros para agirem (Mangaliso, 2001). Nas culturas africanas, a dignidade e o respeito humanos derivam da conexão do indivíduo com os outros; portanto, a conectividade está significativamente relacionada à moralidade e racionalidade (Prinsloo, 2000). Em contextos organizacionais, esse valor pode manifestar-se no comprometimento da gerência com o desenvolvi-

mento de funcionários (van der Colff, 2003), respeito pela idade e experiência, e uma utilidade geral para com os outros (Mangaliso, 2001).

No Ubuntu, temos uma nova identidade - perdemos o nosso individualismo para encontrar essa individualidade na comunidade. A maior parte da nossa vida vivemos com individualidade apesar da comunidade, mas o Ubuntu faz-nos perceber que, para sermos realmente humanos, precisamos de encontrar a nossa individualidade dentro da comunidade movendo-nos da independência para a interdependência. O Ubuntu está ligado a toda a noção de lidar com a fragmentação da sociedade, reunindo partes da comunidade que estão a ser quebradas e, assim, para mim, o Ubuntu fala sobre a integralidade.

O Ubuntu também nos relembra que nunca devemos esquecer que quem somos e onde estamos não teria sido possível sem os outros, sem a comunidade. Alguém te amou o suficiente para cuidar de ti, para te defender e te aconselhar. Houve aqueles que te ensinaram, houve outros que vieram sentar-se ao teu lado quando mais precisavas. Todas essas pessoas continuam a fazer-te seres quem és. Que nunca menosprezemos as suas contribuições e influências nas nossas vidas. “Eu sou porque nós somos”. Devemos desenvolver uma perspetiva que reconheça que existimos dentro de uma delicada teia de conexão com os outros e, em última análise, com todas as coisas vivas e não vivas.

Para um modelo de educação de liderança não formal do Ubuntu

Com base nas perspectivas teóricas e filosóficas incorporadas na literatura sobre Ubuntu, escolhemos cinco dimensões para um modelo de educação de liderança não formal do Ubuntu:

Autoconhecimento - Isso tem a ver com uma compreensão mais profunda de quem somos. O autoconhecimento está no coração do que o Ubuntu realmente é. A palavra Ubuntu é uma combinação de duas palavras: “Ntu”, é uma palavra que significa pessoa, e “Ubu” significa “eu estou a tornar-me”. Duas palavras que são realmente uma, dois conceitos que são indivisíveis e não devemos quebrar essa totalidade. Um autoconhecimento apropriado começa com a percepção de que eu já sou uma pessoa, mas ainda não estou completo – porque o outro me completa. Eu sou uma pessoa e uma pessoa melhor e mais rica, por causa dos outros. Assim, o autoconhecimento significa “eu sei quem eu sou, conheço minha própria história”, mas isso é um caminho e não um ponto final. O autoconhecimento está no coração do Ubuntu. Ele diz: “Eu sou porque tu és”, diz “qualquer pessoa é uma pessoa em virtude de outras pessoas”, e assim o autoconhecimento é realmente o fundamental do Ubuntu, porque está associado à autoconsciência.

Autoconfiança - É igualmente uma parte importante do Ubuntu, porque a autoconfiança faz uma afirmação particular - mas não arrogante. A declaração que diz: “Eu sei quem sou e sei o meu valor”. A autoconfiança está relacionada com uma declaração de valor, não com uma declaração de arrogância. A humildade, da mesma forma, não é um mau autoconceito. A humildade é simplesmente uma não sobreestimação de mim mesmo. Da mesma forma, a autoconfiança é uma não subestimação de mim mesmo. Então, a humildade é importante para que eu não me sobreestime e a autoconfiança é importante para que eu não me subestime. Mas a autoconfiança é importante porque se trata de foco e coragem. É sobre como manter o foco no destino para onde se quer ir, é como ter coragem, mesmo diante de

oposição e crítica, para continuar a trabalhar no interesse de outras pessoas. Portanto, o Ubuntu não é assumir uma missão em função do interesse pessoal, mas ter uma missão no interesse da comunidade.

Resiliência - Todos nós - sejam ricos ou pobres, jovens ou velhos - deparamo-nos com obstáculos. E aqueles de nós que estão na escola, sabemos que há certos assuntos perante os quais desistimos, porque depois de 5 minutos dizemos: “Eu não consigo resolver este problema e então não vou continuar”. Resiliência envolve trabalhar para lá do limiar da dor. Se desejamos alcançar os seus objetivos, devemos certificar-nos de que os objetivos são congruentes com o que mais valorizamos. Deste modo, se houver congruência, seremos capazes de superar os obstáculos e de lidar com a dor. É o caso de algumas pessoas que crescem em condições difíceis que sabem desde cedo o que significa sobreviver e lutar para sobreviver e, portanto, o seu limiar de dor é maior: têm «resistência mental».

Temos que estar conscientes do papel crítico da resiliência em nossas vidas. Quem nasceu em circunstâncias desafiadoras, tem que desenvolver resiliência para lidar com os desafios da vida, porque sempre haverá desafios a serem enfrentados.

Empatia - Tem a ver com o sentir com os outros. É uma base muito importante para poder trabalhar com os outros e para os outros. Ao fim ao cabo, não é apenas sentir qualquer sentimento, é um sentimento de amor pelos outros. O amor é uma parte muito importante do Ubuntu, porque não pode trabalhar com pessoas a menos que cuide delas e as ame. Assim, a empatia é a capacidade não só de trabalhar com a minha cabeça e as minhas mãos, mas de trabalhar com o meu coração. O Ubuntu envolve a cabeça, o coração e as mãos - a empatia concentra-se no coração.

Serviço - Captura tudo mas o serviço está ligado à , liderança servidora. No entanto, esses dois conceitos “ser um servidor” e “ser um líder” são vistos como termos opostos. E quando dois termos opostos se juntam, temos um

paradoxo. Então, temos na “liderança servidora” uma expressão paradoxal. Contudo, é importante juntar as duas dimensões porque não pode liderar uma comunidade a menos que cuide dela; não pode servir a comunidade sem se olhar por esta. Então, a liderança servidora tem a ver com o tipo de liderança em que primeiro sirvo e depois lidero. Não uso a minha liderança como uma oportunidade para conseguir algo apenas para mim, mas para servir a comunidade. No final, se como líder não me importar, se não amar a minha comunidade, se não amar as pessoas que sirvo, vou acabar por usá-las, abusando delas e dispensando-as. É muito fácil, se não amar, usar as pessoas para seu próprio interesse. É por isso que o serviço não é apenas “fazer coisas”, porque se pode fazer as coisas com a melhor intenção do mundo, mas chega um momento em que o serviço não ajuda: o serviço pode prejudicar as pessoas se não obedecer aos princípios da liderança servidora.

Referências bibliográficas

Bekker, C. J. (2008, April). Finding the other in Southern African business leadership. *Regent Global Business Review*. Retrieved from www.regent.edu/rgbr

Broodryk, J. (2006, October). Ubuntu: African life coping skills, theory and practice. Paper presented at CCEAM Conference, Lefkosia, Cyprus.

Lutz, D. W. (2009). African Ubuntu Philosophy and Global Management. *Journal of Business Ethics*, 84, 313–328. doi:10.1007/s10551-009-0204-z

Mangaliso, M. (2001). Building competitive advantage from Ubuntu: Management lessons from South Africa. *Academy of Management Executive*, 15(3), 23–33.

Mbigi, L. (1997). *Ubuntu: The African dream in management*. Pretoria, South Africa: Sigma.

Mbigi, L. (2000). *In search of the African business renaissance*. Randburg, South Africa: Knowledge Resources.

Muchiri, M. K. (2011). Leadership in context: A review and research agenda for sub-Saharan Africa. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 440–452.

Ncube, L. B. (2010). Ubuntu: A transformative leadership philosophy. *Journal of Leadership Studies*, 4(3), 77–82.

Poovan, N. du Toit, M. K., & Engelbrecht, A. S. (2006). The effect of the social values of ubuntu on team effectiveness. *South African Journal of Business Management*, 37(3), 17–27.

Prinsloo, E. D. (2000). The African view of participatory business management. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 275–286.

Sigger, D. S., Polak, B. M., & Pennink, B. J. W. (2010, July). ‘Ubuntu’ or ‘humanness’ as a management concept: Based on empirical results from Tanzania. CDS Research Report, 29 (ISSN 1385-9218).

van der Colff, L. (2003). Leadership lessons from the African tree. *Management Decision*, 41(3), 257–261.

van Hensbroek, P. B. (2001). Philosophies of African renaissance in African intellectual history. *Quest*, 15(1-2), 127-138.

Líderes Ubuntu a três tempos - cuidar, ligar e servir

Rui Marques⁹

0. Pano de fundo

Há sempre a tentação de olhar o tempo que vivemos como único e, sobretudo, particularmente dramático. Acrescentamos-lhe mesmo, em dias mais difíceis, um toque de “final dos tempos” ou de apocalipse anunciado. Ainda que, em estrito senso, nada se repita, bem sabemos que a História se “repete”, quase pendularmente, num vaivém de sonho e de pesadelo, de virtude e de maldade, de luz e de sombras. Por isso, há que saber ler os sinais dos tempos, mas com a serenidade que nos permita não perder nem a lucidez, nem a esperança. Dito isto, há que olhar com coragem e desassombro para os desafios que enfrentamos, por mais difíceis que sejam, para que possamos sobre eles agir.

Que tempos nos são dados viver, então? Situamo-nos no quadro de uma União Europeia marcada por turbulências e desacertos crescentes, depois de décadas de crescimento económico e de consolidação de um notável modelo social, fruto de um projeto político único. Há um desconforto no ar, próprio das vésperas de tempestade.

No início deste século, já com duas décadas decorridas, podemos identificar algumas linhas de fratura que devem merecer atenção. A dimensão que mais impressiona quando olhamos a Europa dos nossos dias é, na nossa perspetiva, o ciclo do medo. Aparentemente pode parecer estranho, mas o medo decorrente da incerteza, da insegurança e da complexidade do-

⁹ Presidente do Instituto Padre António Vieira. Director da Academia de Líderes Ubuntu.

mina grande parte da nossa vida social, quer à escala micro, quer a nível continental. Bauman diz mesmo que “o medo é o grande demónio do nosso tempo”. Vanier (2018) lembra-nos que “é o medo que nos impede de sermos mais humanos, ou seja, que nos impede de crescer e mudar. (..) O medo procura sempre um alvo.”

De onde nasce, então, este medo?

Comecemos pela incerteza. A pós-modernidade, marcada pela mudança permanente, trouxe-nos a incerteza como a única certeza. Bauman (2001) fala-nos mesmo da “modernidade líquida”, na qual “nada é para durar” e tudo está em permanente mudança. Hoje, alguns outros autores avançam mesmo para a metáfora de um outro estado - o gasoso - para descrever o nosso tempo, expressando esta total volatilidade que vivemos. Essa mudança que em tempos idos tinha uma escala temporal acomodável a uma vida previsível, feita de ciclos longos, transformou-se agora em mudança constante. Nascer, viver e morrer no mesmo contexto, na mesma comunidade é, hoje, altamente improvável, mas sobretudo prever o dia de amanhã é um exercício de pura adivinhação. Com o afundamento da capacidade de prever, esvaiu-se a possibilidade (séria) de planejar. O planeamento vive dias difíceis. Hoje é preciso revalorizar a “navegação à vista”, a gestão de múltiplos cenários possíveis, a flexibilidade total ou a capacidade de adaptação a todo o momento.

Esta imprevisibilidade de que nos fala também Taleb (2011), no seu “Cisne Negro”, defendendo que “simplesmente não conseguimos prever” ganha particular significado quando à imprevisibilidade se soma o alto impacto de eventos inimagináveis (até que acontecem), como foi o caso do atentado às torres gémeas, em 11 de setembro de 2001. É fácil compreender que quando a incerteza pode ter uma amplitude extrema, sendo o “número dos reais superior ao número dos possíveis”, o medo “do que possa acontecer” torna-se avassalador e condiciona tudo.

Associado a esta dinâmica da incerteza, outros pensadores, como Ulrich Beck (2015), sublinham a dimensão da “sociedade do risco” que nos leva a organizar-nos em sociedade em função da gestão dos riscos, sejam de natureza ambiental – a sua primeira preocupação – mas também económica ou social. Giddens (1998), por outro lado, que também reflete sobre esta questão, sublinha que esta dimensão do “risco” está naturalmente ligada à ideia de probabilidade e incerteza e que a consciência da sua existência aumentou significativamente ao longo dos últimos séculos. Judt (2010), no seu “Tratado sobre os Nossos Descontentamentos”, sublinha, por sua vez, a insegurança económica, política e física, para justificar uma “política do medo” e refere:

“Começámos uma época do medo. A insegurança volta a ser um ingrediente activo da vida política nas democracias ocidentais. A insegurança gerada pelo terrorismo, é claro; mas também, e insidiosamente, medo do ritmo incontável da mudança, medo da perda de emprego, medo de perder terreno para os outros numa distribuição de recursos cada vez mais desigual, medo de perder o controlo das circunstâncias e rotinas. E talvez, sobretudo, medo de que talvez não sejamos só nós que já não conseguimos moldar as nossas vidas, mas que também que quem manda tenha perdido o controlo, para forças fora do seu alcance.” (Judt, 2010)

O crescimento da incerteza (e, em consequência, da insegurança) tem uma explicação. A incerteza é filha da complexidade. As sociedades europeias (é mais ajustado falar no plural) têm vindo a experimentar um aumento exponencial da complexidade. Para compreender melhor esta realidade vale a pena regressar à teoria dos sistemas. Esta abordagem leva-nos à ambição de entender a realidade, a partir da compreensão de um todo - mais do que de partes isoladas - e da interação das suas partes bem como o que emerge de novo dessas interações. É, por isso, muito importante no pensamento sistémico olhar para os “nós” da rede e as “relações” estabelecidas entre os vários nós.

Nessas interações em sistemas pode surgir uma dimensão paradoxal, designada de causalidade não-linear, em que um determinado efeito não resulta de uma causa proporcional ou previsível. Dito de outro modo, um evento (aparentemente) irrelevante pode ter consequências catastróficas e, pelo contrário, um grande impulso pode deixar tudo na mesma. Esta ausência de um padrão constante e linear entre causas e efeitos complica tudo. A visão sistémica traz-nos também o paradigma relacional, no qual se sublinha que tudo o que acontece decorre de relações e dos processos, quase sempre numa dinâmica de interdependência e de retroalimentação. Contudo, o que faz verdadeiramente disparar a complexidade é a diferença entre um “sistema aberto” e um “sistema fechado”. Enquanto neste último é possível determinar todos os elementos que o integram e listar todas as relações e interações que se podem estabelecer, num sistema aberto tal não é possível, ou seja, não é possível prever tudo o que pode vir a acontecer, pelo que a surpresa estará sempre ao virar de cada esquina.

Ora, torna-se evidente que as nossas sociedades se foram abrindo cada vez mais, também nesta perspetiva dos sistemas. A globalização, com o crescimento gigantesco das trocas comerciais de bens, serviços e de fluxos financeiros, a par da facilidade da mobilidade humana, do desenvolvimento da sociedade de informação (desde os media globais à interconexão planetária de redes de comunicação digital e dos respetivos fluxos) e das interações humanas, transformou-nos numa teia complexa e imprevisível. Innerarity (2009) descreve esta realidade desta maneira:

“A sociedade é complexa pelo aspecto que nos oferece (heterogeneidade, dissensão, caso, desordem, diferença, ambivalência, fragmentação, dispersão), pela sensação que produz (intransparência, incerteza, insegurança), pelo que pode ou não fazer com ela (ingovernabilidade, inacessibilidade)” (Innerarity, 2009)

Regressando a Giddens (1998), que se debruça particularmente sobre a correlação entre globalização e risco, sublinham-se as seguintes dimensões:

1. Globalização do risco, no sentido da intensidade
2. Globalização do risco, no sentido do crescente número de acontecimentos contingentes que afetam todas as pessoas
3. Risco decorrente do ambiente criado ou natureza socializada
4. Desenvolvimento de ambientes de risco institucionalizado
5. Consciência do risco, enquanto risco
6. Consciência bem difundida do risco
7. Consciência das limitações da pericialidade

Esta expressão da complexidade assusta já não só pela incerteza e pela imprevisibilidade, mas também pela impotência de ação face aos seus efeitos, ou mesmo pela incapacidade de prevenção do seu desencadeamento. Ainda nas palavras deste filósofo basco, “a dinâmica da sociedade ameaça-nos com riscos sistêmicos que realmente nos tocam, mas essas cadeias causais são tão complexas, indiretas e opacas que se torna muito difícil combatê-las” (Innerarity, 2009). Torna-se difícil viver (bem) assim.

Há uma outra dinâmica em curso que é simultaneamente causa e consequência das anteriores: o crescimento da desconfiança. Sabemos bem que o que nos permite viver juntos é uma dose significativa de confiança mútua, vital para vida em sociedade. Os níveis de confiança, expressos em capital social, fazem a diferença entre sociedades bem-sucedidas e aquelas que falham, como bem refere Alain Peyrefitte (1997), na sua obra “A sociedade de confiança”. A confiança entre os cidadãos, entre estes e as instituições e entre as instituições é um processo dinâmico, mediado – em parte – pelos meios de comunicação e pela perceção do bom funcionamento das instituições. Fruto quer de erros e disfunções institucionais, como a corrupção ou o mau funcionamento da justiça, quer também de uma cultura mediática de “*attack dog*” e de “fábrica de escândalos”, a que se somou mais recentemente o efeito perverso das “*fake-news*” nas redes sociais, vai-se instalando uma

desconfiança endêmica que nos leva a desconfiar de tudo e de todos, a todo o tempo.

Não se torna difícil, neste quadro, perceber que o medo tenha crescido e, em grande medida, nos tenha capturado. Importa, por isso, refletir um pouco sobre esta sensação e o que ela nos desperta. A nível individual, sabemos que o medo é um processo neuronal de resposta a um dado estímulo e que conduz tipicamente a uma de três respostas: paralisa-nos, gera uma agressão enquanto processo de proteção ou faz-nos fugir. Em si mesmo, pode ser um instinto positivo, de autoproteção perante ameaças, absolutamente necessário para a sobrevivência, mas o medo descontrolado e irracional pode corresponder a uma força profundamente destruidora: do próprio e de quem o rodeia.

Para esta reflexão, importa sobretudo estar atento à resposta agressiva como reação ao medo sentido, particularmente quando partilhada por muitos indivíduos, numa dada sociedade. Passando do indivíduo para o grupo, os especialistas da Etologia, como Eilb-Eibesfeldt (1977), alertaram para o risco que “uma situação de ativação de estímulos (libertadores de agressividade) bastante eficaz é a ameaça efetiva ou imaginária de que é alvo o grupo sobre a qual ela incide. Ela desperta fortes emoções no grupo e os demagogos de todas as épocas sempre souberam compreender o modo de ativar essa espécie de entusiasmo para depois o colocarem ao serviço dos seus interesses.” (Eilb-Eibesfeldt, 1977). Aqui está um dos riscos do nosso tempo, em que o medo pode ser a força motriz de um processo de violência, no qual os seus atores nem chegam a ter a consciência de que são manipulados, nomeadamente através das várias “indústrias do medo”.

Regressando às dinâmicas próprias da natureza humana, evidenciadas na História, sabemos que cada vez que o medo-agressão emergiu entre uma comunidade, num dado contexto histórico, cresceu a par a “outrificação”, essa dinâmica perigosa de criar “Outros” e, pior, de os culpar dos males que sobrevêm.

Nos nossos dias, com a crise do projeto da União Europeia (“UE”), principalmente desde 2008, essa dinâmica tem dados sinais preocupantes. Este fenómeno teve expressão não só na crise decorrente da incapacidade de acolher os refugiados que procuraram os países da UE, particularmente dos provenientes da Síria, mas também os muçulmanos europeus ostracizados em consequência do medo gerado pelos atentados terroristas. No entanto, este processo que se iniciou com o “Outro” aparentemente mais diferente, prosseguiu na UE com o crescimento de discursos protecionistas e nacionalistas em vários países, entre os quais se destacam os do “Grupo de Visegrado”¹⁰, a que se somaram mais recentemente a Itália ou a Áustria. Quando o nacionalismo volta como tendência dominante, há o risco de que os tambores da guerra recomecem a rufar e que o número de “outros” ou de “estrangeiros”, na aceção negativa da expressão, aumente significativamente. Isso é já visível nas tensões entre França e Itália¹¹, inimagináveis há algum tempo atrás, ou nos ecos desencadeados pelo Brexit, despertando velhos fantasmas na(s) Irlanda(s).

Este processo caracteriza-se, quase sempre, por um processo de desumanização do “Outro”. Foi assim no passado com a escravatura, com a inquisição ou com o genocídio dos judeus e a tendência repete-se. Esta dinâmica implica uma eliminação das qualidades humanas da vítima, transformando-a em “sub-humana”, quer aos olhos do agressor, quer da própria vítima. Com uma narrativa que começa por destacar a “diferença” – cultural, religiosa, de tradições, ... - e que termina, de uma forma explícita ou sub-reptícia, com a referência à (suposta) ameaça que representam para a comunidade, gera-se um processo de medo e agressividade. Daqui ao discurso da necessidade de os eliminar - ou de os explorar - vai uma distância perigosamente curta.

Estes mecanismos de desumanização são sempre pródigos em estratégias de manipulação, cujas regras é bom recordar. Manipula-se começando por

10 Grupo de países da União Europeia constituído pela Hungria, Polónia, República Checa e Eslováquia.

11 [https://www.rtp.pt/noticias/rtp-europa/tensao-entre-paris-e-roma-franca-convoca-em-italia_n1127779](https://www.rtp.pt/noticias/rtp-europa/tensao-entre-paris-e-roma-franca-convoca-embaixador-em-italia_n1127779)

utilizar uma pequena parcela de verdade, introduzindo depois informações falsas, alterações de contexto e enviesamentos de enquadramento, resultando numa mensagem fraudulenta. Explora-se o que o público-alvo já está disposto a aceitar como verdadeiro, fruto dos seus estereótipos e preconceitos, construindo uma mentira na qual as pessoas estão dispostas a acreditar. Por outro lado, faz-se sempre a comparação espúria do melhor de “nós” contra o pior do “outro” e toma-se a (ínfima) parte pelo todo, correlacionando o comportamento de alguém que se identifica com um determinado grupo com todos os elementos desse grupo (exemplo: associa-se um terrorista jihadista com todos os muçulmanos). Finalmente induz-se subliminarmente características negativas numa categoria geral duma forma persistente e continuada ao longo do tempo, gerando o efeito de *priming*, ou pré-ativação, em que se criam condições para uma resposta automática e inconsciente face a um determinado cenário, categoria de indivíduos ou comportamento que se caracterizou previamente como ameaçador.

Algumas vezes este caminho de desumanização do “outro” ganha escala e assume a dimensão do que Huntington descrevia como o *Choque de civilizações*, colocando nessa obra o confronto cultural e religioso na fonte dos conflitos pós-Guerra Fria. Esse efeito está longe de ser de geração espontânea. Ao invés, resulta da intencionalidade de uma minoria radical extremista que é capaz de desencadear este processo (por exemplo, com uma série de atentados “justificados” – abusivamente – com o Islão) que se alia à manipulação que outra minoria radical extremista, supostamente do lado oposto, utiliza para criar um discurso de ódio com o qual procura conquistar o poder (vide o fenómeno da extrema-direita xenófoba e racista na Europa). Mas estes extremos só têm sucesso quando a enorme maioria se deixa capturar e adere ao processo de desumanização de alguém. Por isso, é fundamental gerar consciência do que significa desumanizar e estar atento às evidências da manipulação.

Ainda a propósito dos processos de desumanização vale a pena, nesta reflexão, assinalar o contributo de Adela Cortina (2017) para a compreensão

destes processos. Estes não se limitam à categoria de “outro-estrangeiro”, na expressão corrente de “Xenofobia”, mas também - e talvez cada vez mais - do “outro-pobre”, fenómeno que Cortina caracteriza como “aporofobia” enquanto “desprezo e recusa dos pior colocados, quer economicamente, quer socialmente”. A autora chama-nos a atenção de que os fenómenos recentes de exclusão e hostilidade, ainda que não sejam enunciados assim, estão muito mais baseados nos atributos da pobreza do que da identidade étnica ou religiosa, ou, menos ainda, na nacionalidade. Aquele que não nos dá nada a ganhar, financeiramente falando, ou pior, que carece do nosso apoio, independentemente de ser nacional¹² ou estrangeiro, é tratado como menor e é desumanizado. É curioso ver, neste contexto, como são tratadas pessoas com a mesma nacionalidade estrangeira consoante são “homens de negócios” ou pobres refugiados.

Ainda neste seu livro, chama atenção para os três níveis de desenvolvimento da consciência moral segundo Kohlberg, em que no primeiro as pessoas consideram justo o que as favorece individualmente; no segundo, têm por justo o que coincide com as normas da sua comunidade e, finalmente, no terceiro nível, com maior maturidade, as pessoas avaliam o que é justo tendo como referência toda a humanidade. Infelizmente, temos muitas evidências regressivas, que nos fazem situar no primeiro nível - o simplesmente egoísta - da consciência moral. E o mais estranho é que o resultado obtido, quando a regra é essa, é o oposto ao desejado: ou seja, quanto mais egoísta, maior o prejuízo próprio, como que se gerasse um efeito “boomerang” (ainda que não se sinta imediatamente o efeito).

Este ciclo de desumanização, seja por xenofobia, por aporofobia, ou qualquer outra dinâmica de exclusão, atinge em cheio a dignidade humana da vítima. E nada é mais doloroso para quem o sofre. Apesar de ser uma ferida invisível, sangra abundantemente e dói no mais fundo de cada um/a. Os estudos sobre o impacto da humilhação são hoje muito ricos para perceber esta dinâmica.

12 Ver as referências feitas no senso comum aos desempregados de longa duração, aos beneficiários de Rendimento social de inserção,

Da dignidade poderemos recuperar várias definições, mas a de Donna Hicks, no seu livro “Dignidade” pode ajudar-nos. Diz a autora que “dignidade é um estado interior de paz que se atinge através do reconhecimento e da aceitação do valor e da vulnerabilidade de todos os seres vivos” (Hicks, 2013). Todos somos sede sagrada de dignidade humana. Esta assume-se mesmo, no que aos humanos diz respeito, como um direito fundamental e inalienável. Em nenhuma circunstância, um ser humano perde o direito à sua dignidade, mesmo quando deixa de ser respeitado, em função das suas eventuais ações moralmente erradas. Esta diferença entre dignidade e respeito merecido é importante.

A humilhação, consequência por excelência da desumanização, é profundamente destrutiva e causa danos, por vezes irrecuperáveis, que geram ressentimento, desintegração e revolta. Hicks lembra que “as ameaças à dignidade provocam a reação do nosso antigo centro de emoções, como se as nossas vidas estivessem em risco, mesmo quando não estão. Uma vez ativados, os instintos não reconhecem a diferença entre ameaça física e ameaça psicológica. Só sabem que sofremos um ataque e temos de estar preparados para agir – uma ação reativa, de autoproteção, defensiva, talvez mesmo violenta”. A seu tempo, aqueles sentimentos podem ser transformados em agressividade e violência: contra si próprio, contra o agressor, contra ao mundo em geral.

Está feito o retrato do qual partimos, sem ambição de esgotar todas as dimensões que poderiam ainda somar-se a esta interpretação da realidade. São estes sinais dos tempos, como “pano de fundo”, que nos levam a argumentar que a filosofia Ubuntu é oportuna, adequada e útil face aos desafios contemporâneos e que deve ser entendida como uma oferta de África para o mundo, pois a sua validade é universal, não se esgotando no contexto africano.

1. Ubuntu como resposta aos desafios da pós-modernidade

Como é referido abundantemente nesta obra, o significado mais consensual de Ubuntu é: *Eu sou porque tu és: eu só posso ser pessoa através das outras pessoas*. Essa visão torna-se particularmente relevante num tempo caracterizado pelas rupturas e conflitos anteriormente mencionados no quadro da pós-modernidade.

Os seres humanos precisam de se reencontrar com a sua essência relacional e tirar as devidas consequências dessa referenciação para construírem uma nova ética global baseada na “unidade na diversidade” e na sua existência em relação. Foi a partir deste pressuposto que se desenvolveu a Academia de Líderes Ubuntu e o método a ela associada.

Como nos diz Desmond Tutu¹³, “Tu não podes ser humano por ti próprio, sozinho. Tu és humano através da relação. Tu tornas-te humano. Isto é fantástico porque, na realidade, somos feitos para esta delicada rede de interdependência: inter-dependência! Por conseguinte ser completamente autossuficiente é, de facto, ser sub-humano. Eu preciso de ti. Para que eu seja “eu”, necessito que tu sejas, em plenitude. Fomos feitos para a complementaridade”. E reforça: “O Ubuntu diz-nos que Tu não és humano porque pensas; és humano porque participas em relações”.

John Volmink¹⁴, o inspirador maior da Ubuntu Global Network¹⁵, sublinha num outro texto desta obra, que a palavra Ubuntu é constituída por duas partes: “Ubu”, que significa “tornar-se” (*becoming*), e “Ntu”, que quer dizer “Pessoa”. “Com o Ubuntu eu consciencializo-me que quando vimos ao mundo, vimos incompletos. Só me posso completar na relação contigo.”, diz-nos Volmink,

13 Em <https://www.youtube.com/watch?v=RQQuNbPq9s&list=PLOUWuSmEUZMgepKK-FIdXTtRbJ-zownDIW&index=6>

14 Em depoimento na Ubuntu Global Conference, em Lisboa (2014) disponível em <https://youtu.be/7AoQ-dX6Qgco>

15 Rede informal de organizações, projetos e pessoas que têm colaborado no desenvolvimento desta metodologia Ubuntu.

na mesma linha de Tutu. Essa interdependência tem consequências relevantes nomeadamente no efeito-espelho ou reflexo que implica: “Isto significa que a tua dor é a minha dor¹⁶, se te magoo, magoo-me a mim também; se te humilhar, humilho-me a mim também. Por isso o bem-estar não pode ser considerado separadamente. As nossas vidas estão interligadas.”

Esta visão fundamentou e deu força à proposta política de Mandela, na transição pós-*Apartheid*, ao propor uma “nação arco-íris”, reconstruída a partir do reconhecimento da igual dignidade de todos e do desejo de um novo modelo de sociedade inclusiva, na qual a diversidade (arco-íris) fosse parte da sua riqueza, não só no que concerne à dimensão étnica, mas também nas perspetivas política, cultural e social.

Uma outra referência relevante para esta reflexão é da responsabilidade de Jeroen Zandenberg (2010), autor da obra *The Philosophy of Ubuntu and the Origins of Democracy*. Este livro corresponde a uma interessante aproximação à visão que queremos desenvolver com a transferência do conceito filosófico do Ubuntu para uma ética social e uma liderança servidora, concretizada no projeto da Academia de Líderes Ubuntu. Na sua perspetiva – da qual partilhamos – “the philosophy of Ubuntu is the best description of human nature and offers the best way on how society should be organized to maximize justice and human survival.”. Partindo deste pressuposto, Zandenberg argumenta que:

“A democracia liberal ocidental pressupõe que as pessoas se tornam indivíduos atomizados. A filosofia Ubuntu, por outro lado, coloca o Self como seu centro, no qual o Eu não consiste apenas no indivíduo físico, mas também inclui o ambiente social com o qual nos identificamos. Sem outras pessoas, uma pessoa nunca pode ser totalmente humana. A filosofia ori-

16 A interpretação deste “a tua dor é a minha dor” não é tanto centrada na capacidade de sentir a mesma dor que o outro sente, o que para além de tendencialmente impossível não seria porventura útil, mas ter consciência que perante a dor que o outro sente, ela também me diz respeito, não me é indiferente. E, assim sendo, sou responsável por fazer algo para ela seja removida. O Ubuntu é a antítese da cultura da indiferença tão presente nos nossos dias.

ental também considera as pessoas como parte de seu ambiente, enquanto na visão Ubuntu o ambiente social faz parte das pessoas. Essa diferença crucial projeta uma visão completamente diferente da humanidade e, portanto, também uma organização diferente da melhor sociedade.

De acordo com a visão moderna da humanidade, as pessoas podem ser pessoas completas enquanto indivíduos atomizados. Outras pessoas são desnecessárias e muitas vezes vistas como uma limitação para o indivíduo. Com o Ubuntu os outros são essenciais para nos tornarmos totalmente humanos. Os outros não são uma limitação, mas uma expansão de possibilidades. O Ubuntu raciocina a partir do Self, por meio do qual o Self deve ser visto como o indivíduo físico, incluindo tudo com o que ele se identifica” (Zandenberg, 2010)

A atualidade do conceito Ubuntu radica também no padrão de crescente diversidade que as sociedades atuais apresentam. É quase impossível, num quadro de mobilidade humana crescente, que o encontro de culturas, religiões ou ideologias não esteja presente em qualquer parte do mundo. É, por isso, necessário encontrar narrativas que nos permitam viver juntos, não só coexistindo pacificamente, mas desenvolvendo respeito mútuo e coesão social.

O Ubuntu representa uma resposta ao “demónio dos nossos tempos”, o Medo. Se for possível desenvolver uma nova ética global baseada nessa proposta poderemos ter uma nova ferramenta para enfrentar o efeito devastador de uma cultura de medo.

No filme *Invictus*, que retrata factos reais do primeiro ano da presidência de Mandela, em torno do campeonato do mundo de rugby, desenrola-se, num determinado momento, um diálogo, em que Mandela pede ao seu chefe de segurança que integre alguns seguranças brancos que haviam trabalhado com o anterior presidente na equipa de guarda-costas. Perante a perplexidade do chefe da segurança Mandela diz:

“A reconciliação começa aqui (na equipa da presidência de Mandela). O perdão liberta a alma, remove o medo. Por isso é uma arma tão poderosa”.

Esta visão que inspirou, por exemplo, a criação das Comissões para a Verdade e Reconciliação, é profundamente revolucionária na gestão do medo e representa uma aposta arriscada de uma justiça mais restaurativa do que retributiva. Envolve também a recusa consciente de uma proposta de vingança ou “acerto de contas”. Note-se que, na nossa perspetiva, em Mandela, a reconciliação e o perdão não estão na esfera moral ou religiosa. São propostas pragmáticas que viabilizam a construção de um futuro comum em processos de pós-conflito. Claro que não são de aplicação incondicional, nem excluem outras dimensões da aplicação da justiça perante crimes graves. Estas podem ser necessárias e adequadas em determinados casos concretos. No entanto, o que nenhuma das expressões de justiça retributiva, que simplesmente aplique penas por crimes cometidos, resolve é a reconstrução de laços sociais e de confiança, particularmente depois de conflitos de grande escala. Restaurar a confiança entre partes, mobilizá-las para um futuro comum, partilhado e de cuidado mútuo só pode ser viável no quadro de um processo de reconciliação, baseado na verdade e na memória centrada na não-repetição. Nesse sentido, a reconciliação Ubuntu não apaga o passado. Lembra-o, para que não se repita, mas abre a porta à plena reintegração social, sem ressentimentos, nem ódios em “standby”.

O Ubuntu não é, obviamente, a única abordagem filosófica humanista, baseada no reconhecimento da nossa identidade em relação. É provável que em todas as culturas encontremos expressões similares. Contudo, o Ubuntu tem uma força específica que não deve ser ignorada. É, simbolicamente, um regresso ao berço da humanidade, nascida algures em África, para resgatar dessas raízes o essencial para o presente: um sentido e um propósito, que nos permita (re)aprender a viver juntos. Por outro lado, permite uma “meta-identidade” que acolhe diferentes pertenças religiosas, culturais, étnicas ou políticas sem a necessidade que alguém deixe de ser quem é, através de

um processo de “conversão”. Permite manter uma identidade particular e específica e, num quadro de respeito pela identidade do outro, se manifeste disponível a partilhar um código de valores comum e uma ação partilhada para a construção de um mundo mais justo e mais humanizado, com outros que têm identidades de pertença diferentes. Será possível, dessa forma, ter crentes e não-crentes, cristãos e muçulmanos, militâncias ideológicas de diferentes quadrantes ou identidades culturais distintas a trabalharem juntas com o mesmo código de valores Ubuntu.

Foi a partir desta leitura quer do contexto, quer do significado do Ubuntu, que temos vindo, desde 2011, a aprofundar a reflexão sobre como poderia esta fonte filosófica ajudar-nos a operacionalizar uma visão e um método que inspirasse os líderes do século XXI. Esta proposta emerge como original e específica, sendo compreensível que outras leituras do Ubuntu possam conduzir a outras escolhas. No nosso caso, a interpretação do Ubuntu para um capacitação de novos líderes passa por linhas-força: **a ética do cuidado, a construção de pontes e a liderança servidora.**

2. Primeiro tempo: Cuidar – Por uma nova ética do cuidado

A filosofia Ubuntu, na interpretação que dela fazemos, conduz-nos, em primeiro lugar, a uma ética do cuidado. Bauman (2001) recorda-nos que:

“Nós somos responsáveis pelo outro, estando atentos a isto ou não, desejando ou não, torcendo positivamente ou indo contra, pela simples razão de que, no nosso mundo globalizado, tudo o que fazemos (ou deixamos de fazer) tem impacto na vida de todo mundo e tudo o que as pessoas fazem (ou se privam de fazer) acaba afetando nossas vidas.”

Nelson Mandela, numa entrevista¹⁷ de 2006 ao jornalista Tim Modise, sublinhava essa dimensão do cuidar, como primeiro exemplo do Ubuntu, já presente em tempos ancestrais e que permanece como desafio para o presente:

“um viajante através do país que parasse numa aldeia, não precisava sequer de pedir água ou comida. Uma vez que parasse, as pessoas davam-lhe comida e acolhiam-no. Este é um aspeto do Ubuntu, mas há outros. Ubuntu não significa que as pessoas não devam enriquecer-se. A questão é: vais usar esse progresso pessoal para ajudar a comunidade que te rodeia a melhorar? Isso é o mais importante na vida. E se uma pessoa conseguir viver assim vai atingir algo muito importante e admirável”

A consciência de que só existimos através das outras pessoas, que só somos na medida em que o “outro” também o é, na sua plenitude, impulsiona-nos para cuidar não só do outro enquanto parte integrante do meu “eu estendido” através das minhas relações, como também a cuidar de mim próprio. O cuidado do “outro” leva-nos, inexoravelmente, ao cuidado da comunidade como um todo, na qual nos inserimos e também a cuidar do planeta que nos sustenta e suporta. Este cuidado a 360°, para fora e para dentro de mim, constitui simultaneamente um fundamento do Ubuntu, mas também uma consequência. Ubuntu gera cuidado e através do cuidar reforça-se o Ubuntu.

Sendo um conceito forte e mobilizador – o de “cuidar” – deve, no entanto, ser interpretado com particular atenção para que não se gere uma perversão do seu sentido. Cuidar, numa perspetiva Ubuntu, nunca pode ser expressão de paternalismo ou de infantilização, nem de superioridade de quem cuida sobre quem é cuidado. O cuidar Ubuntu nunca deve desrespeitar a autonomia e a autodeterminação de cada um/a, como expressão de liberdade individual e garantia de dignidade humana. De igual forma, não impõe, de fora para dentro, um modelo de ser ou fazer, nem sequer um único padrão

17 Entrevista de Mandela por Tim Modise. Experience Ubuntu Interview (24 maio 2006). Disponível em: http://en.wikipedia.org/wiki/File:Experience_ubuntu.ogg

de comportamento. O cuidar Ubuntu é muito mais um caminhar juntos para que cada um seja aquilo que é chamado a ser, na melhor versão de si próprio. Além disso, que o possa ser integralmente no respeito pela sua liberdade, pela sua dignidade e pela sua especificidade.

Neste cuidar não há espaço para a metáfora do oleiro, do escultor ou mesmo do jardineiro, investindo o cuidador desse poder performativo. Ninguém deve moldar ninguém, nem sequer “podar” no outro o que lhe parece mal. Na verdade, o cuidar Ubuntu destina-se, antes de tudo, a permitir criar um contexto em que cada um seja escultor, oleiro ou jardineiro de si próprio, permitindo-lhe ser “senhor do seu destino, capitão da sua alma”, num exercício de delicadeza e de profundo respeito por cada um/a.

Claro que é esperado que o cuidar expresse laços de solidariedade e de empatia, que possa ser, algumas vezes, porto de abrigo e outras, a rede do trapézio onde cada um/a se pode proteger em quedas inesperadas. É importante que o faça sempre num exercício que julga pouco e ama muito. Com uma sabedoria própria da “brisa suave da tarde”, tantas vezes invisível e quase sempre discreta. Umas vezes, passivamente, com o dom da escuta, outras com a profecia do gesto ou da palavra.

Dito isto, o traço mais significativo da especificidade Ubuntu do cuidar é o cuidado mútuo. De quem, simultaneamente, cuida e é cuidado. De quem, apesar de “forte”, se deixa cuidar, recusando o estatuto de autossuficiência e abrindo-se à sua verdadeira natureza humana frágil e imperfeita. Diz Vanier (2018) de uma forma especial:

“Aquele que está curado e o que está a ser curado mudam constantemente de lugar. Quando começamos a compreender-nos a nós próprios, também começamos a compreender os outros. Isto faz parte do processo de mudança do idealismo para a realidade, do céu para a terra. Não temos de ser perfeitos, nem de negar as nossas emoções”

Nesta ética do cuidado é igualmente significativa na inspiração Ubuntu a dimensão transgeracional. O cuidar Ubuntu não ignora a herança do passado, nem o património que deixamos para o futuro. Cuidar é também preservar a memória e o legado dos ancestrais, tão típico das culturas africanas. Ao invés do desdém com que a nossa pós-modernidade apressada e instantânea olha para esse traço, deveríamos aprender a evitar uma amnésia sobre o que herdámos. Contudo, ainda mais dramática é a nossa desresponsabilização de cuidar do futuro. Os recursos à nossa volta parecem ser destinados a consumir-se no presente, ignorando que o planeta nos foi emprestado pelas gerações futuras. A ética do cuidado no Ubuntu é sempre uma recordatória da responsabilidade que temos para com os ainda não-nascidos.

Esta dimensão não é expressa só nas relações interpessoais, a nível dos indivíduos, mas tem também um foco na comunidade no seu todo, como um ente autónomo e superior à soma das partes. De novo, a dádiva que as raízes africanas do Ubuntu nos proporcionam recorda-nos que somos responsáveis por cuidar do que nos une em diferentes núcleos comunitários a que pertencemos, em diferentes escalas: o nosso bairro, a nossa cidade, o nosso país....

Finalmente, na compreensão original do Ubuntu, a ligação à terra é vital. Como refere Dirk Louw, psicólogo e filósofo sul-africano, em entrevista à revista IHU (2010):

*“O pensamento africano é holístico. Como tal, ele reconhece a íntima interconectividade e, mais precisamente, a interdependência de tudo. De acordo com o ethos do ubuntu, uma pessoa não só é uma pessoa por meio de outras pessoas (isto é, da comunidade em sentido abrangente: os demais seres humanos assim como os ancestrais), mas uma pessoa é uma pessoa por meio de todos os seres do universo, incluindo a natureza e os seres não humanos. Cuidar “do outro” (e, com isso, de si mesmo), portanto, também implica o cuidado para com a natureza (o meio ambiente) e os seres não humanos.”*¹⁸

18 Entrevista de Dirk Louw “Ser por meio dos outros: o Ubuntu como cuidado e partilha”; IUH On lune http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3687&secao=35

Valerá a pena, neste contexto de uma ética do cuidado, ter em consideração outros contributos que nos poderiam ajudar a compreender em maior profundidade temática e abrangência cultural como esta perspetiva tem sido desenvolvida. Autores como Heidegger, Foucault, Ricoeur ou Levinas trabalharam este tema profundamente, mas não será aqui o contexto possível para uma revisão de literatura das diferentes abordagens filosóficas à ética do cuidado. Abrem-se, no entanto, duas exceções: os contributos de Boff e de Vanier pois ajudam-nos a tornar operacional o conceito e a poder aplicá-lo no âmbito da Academia de Líderes Ubuntu.

Com efeito, um dos autores que trabalhou o conceito de “ética do cuidado”, com uma abordagem que nos inspira nesta reflexão, foi Leonard Boff (2011). No seu livro “Saber cuidar”, alerta-nos logo no início que “quer os mitos antigos, quer os pensadores contemporâneos mais profundos nos ensinam que a essência humana não se encontra na inteligência, na liberdade, nem na criatividade, mas sim na capacidade de cuidar”. Para Boff, o cuidado opõe-se à indiferença e ao descuido e não pode ser visto como um ato, mas sim uma atitude. Envolve mais do que um ponto de atenção e de zelo pois “representa uma atitude de ocupação, de preocupação, de responsabilidade e de envolvimento afetivo com o outro” e acrescenta:

“Sem o cuidado, o homem deixa de ser humano. Se não recebe cuidado desde o nascimento até à morte, o ser humano desarticula-se, debilita-se, perde sentido e morre. Se, no curso da vida, tudo o que empreende não o faz com cuidado, acabará por prejudicar-se a si mesmo e por destruir tudo o que exista em seu redor. Por isso, o cuidado deve ser entendido na linha da essência do ser humano (..)” Boff (2011).

Na explicitação do que significa “Cuidar”, o autor enuncia as seguintes dimensões:

- a) Cuidado com o nosso único planeta (dimensão global)
- b) Cuidado com o nicho ecológico próprio (dimensão local)
- c) Cuidado para uma sociedade sustentável
- d) Cuidado para com o outro
- e) Cuidado para com os pobres, os oprimidos e os excluídos
- f) Cuidado com o nosso corpo, na saúde e na doença
- g) Cuidado para a cura integral do homem
- h) Cuidado para com a nossa alma: os anjos e demónios interiores
- i) Cuidado para com o nosso espírito, os grandes sonhos e Deus
- j) Cuidado para com a Grande Travessia: a morte.

Este desdobramento traz consigo simultaneamente a relevância e a complexidade de uma ética do cuidado em várias dimensões. Exige uma atenção multidimensional a tempo inteiro, mas terá como retorno a geração de sentido e de propósito que todos os seres humanos buscam. Mas há que estar atento também às “patologias do cuidado”, porque tudo o que é humano tem, em si mesmo, o lado solar e o lado lunar. Assim, desde logo, a negação do cuidado essencial, a obsessão com o excesso de cuidado ou a carência de cuidado (descuido) constituem realidades a ter em conta e a evitar.

Um outro contributo que queremos salientar é o de Jean Vanier. O fundador da *L'Arche*, perito em “humanidade em relação”, foi descobrindo no encontro com os (aparentemente) mais frágeis como esse cuidar nos transforma profundamente. Entre a sua vasta bibliografia é curioso verificar que um dos seus livros coincide no título com o significado do Ubuntu: *Becoming Human*¹⁹. É dele que partimos para a recolha de um contributo inspirador para a interpretação de uma ética do cuidado.

19 Publicado em português com o título “Verdadeiramente humanos”

Vanier (2018) começa por nos recordar que “a descoberta da nossa comum humanidade nos liberta das compulsões centradas em nós mesmos e das mágoas íntimas; é a descoberta que, em última análise, encontra a sua realização no perdão e no amor aos nossos inimigos. E o processo que nos torna verdadeiramente humanos”. Partindo do tema da solidão e da resposta através do sentido de pertença, o autor propõe um caminho para expressar este cuidado pelo outro – chama-lhe mais apropriadamente “amor” – que nos orienta para o que poderia ser uma “ética do cuidado Ubuntu”, dividindo-o em sete dimensões: *revelar, compreender, comunicar, celebrar, responsabilizar, comunhão, perdoar*.

No **Revelar** sinaliza-se a importância de sermos capazes de, mais do que fazer algo por alguém, revelar-lhe como é único, dizer-lhe que é especial e digno de atenção. A forma como tratamos alguém revela o valor que lhe damos. Vanier afirma: “Todos os seres humanos são sagrados, quaisquer que sejam as suas culturas, raças ou religiões, as suas capacidades ou incapacidades, e sejam quais forem as suas forças ou fraquezas. Cada um de nós dispõe de um instrumento para integrar na vasta orquestra da humanidade e cada um de nós necessita de ajuda para se tornar na pessoa que deve ser” (ibidem). Sermos capazes de mostrar a alguém – e a nós próprios – como é único e indispensável é uma das expressões mais fortes do cuidar.

Segue-se a necessidade de **Compreender**. Cada pessoa, na sua especificidade, com as suas forças e fraquezas, precisa de ser compreendida, para além das aparências ou das impressões precipitadas. Isso exige tempo e paciência, mas sem estas dimensões não é possível cuidar.

A terceira expressão é **Comunicar**. O sermos capazes de criar espaços onde algo se torna comum, abrindo-nos mutuamente e sabendo escutar verdadeiramente é essencial para que o cuidado aconteça.

Celebrar constitui uma outra etapa fundamental. Diz Vanier: “Não é suficiente revelar às pessoas o seu valor, compreendê-las e preocuparmo-nos com elas e estimá-las. Amar as pessoas é também celebrá-las”. Concretizar uma “ética do cuidado Ubuntu” é cultivar esta celebração consciente e atualizada de cada um/a, na sua plena dignidade e apesar do que sejam as suas fraquezas ou fragilidades.

Este caminho passa também por ***Responsabilizar***. Como anteriormente se referia, não se trata de infantilizar ou menorizar, ainda que com aparente boa intenção. O desafio é ajudar cada um/a a ser autónomo, a fazer as coisas por si próprio, a ser e sentir-se responsável.

Subindo mais uma etapa neste roteiro adaptado para a operacionalização de uma ética do cuidado Ubuntu inspirada em Jean Vanier, propõe-se a “***Comunhão***”, interpretada pelo autor como a confiança e a pertença mútua, vistas como um processo dinâmico de vulnerabilidade mútua e a abertura de uma pessoa em relação a outra, podendo cada uma ser ela própria. É verdade que a comunhão nos torna vulneráveis, com a segurança e a insegurança da confiança, mas sem ela, dificilmente seremos em plenitude.

Finalmente, surge a dimensão de “***Perdoar***”. “O elo entre pessoas em comunhão pressupõe que sejamos capazes de perdoar e de pedir perdão uns aos outros”, diz-nos o autor. Sem perdão não há futuro, lembra-nos também Desmond Tutu²⁰.

Esta capacidade de cuidar constitui então um traço essencial da filosofia Ubuntu expressa no quotidiano, nos pequenos e grandes gestos. E quem cuida, constrói relações.

20 Título do livro “No future without forgiveness”, de Desmond Tutu.

3. Segundo tempo: Ligar - Construir pontes

O conceito de “construtor de pontes” constitui uma das marcas essenciais na interpretação que fazemos da filosofia Ubuntu. Na interdependência há sempre uma ponte a construir e a manter. É impossível ser Ubuntu sem fazer deste desígnio um dos eixos da sua ação. Ligar é essencial.

Essa evidência é muito clara na experiência de Mandela, em torno do seu sonho de uma “sociedade arco-íris”. É particularmente impressionante na sua biografia a determinação em transformar inimigos (com quem é impossível o diálogo) em adversários políticos (com quem se pode dialogar e negociar), excluindo como caminho a eliminação do “outro”, mas procurando, ao invés, a construção de uma sociedade justa, inclusiva e coesa, que passaria pelo exercício de inclusão de todos, por mais difícil que seja. Mandela fê-lo, por exemplo, nas pontes que foi capaz de construir com o governo de Frederik de Klerk, rosto do *apartheid*, negociando uma transição para o fim deste regime e a implantação de um modelo democrático de um Estado de direito.

Essa sua determinação foi precoce na sua carreira política. Já na declaração final que fez nos “julgamentos de Rivónia”, em 1964, que o condenaria a pena de prisão perpétua, declara, com enorme coragem:

“Eu lutei contra a dominação branca e eu lutei contra a dominação negra. Eu nutri o ideal de uma sociedade democrática e livre, na qual todas as pessoas vivem juntas em harmonia e com oportunidades iguais. É um ideal que espero viver para alcançar. Mas, se for preciso, é um ideal pelo qual estou preparado para morrer.”

Note-se, porém, que esta sua capacidade de construir pontes não se limitava à dimensão mais óbvia da fratura entre brancos e negros na África do Sul. Ele também foi um exímio pontífice dentro do seu partido e com outras forças políticas de base majoritária negra. No Congresso Nacional Africano (ANC), as tensões entre perspectivas mais “duras”, dentro das

quais também se contava a própria Winnie Mandela, e a estratégia de pontífice de Madiba eram evidentes. De igual forma, o conflito entre o ANC e o Inkatha, partido de maioria zulu, foi outro desafio para a mediação de Mandela, no período prévio às eleições de 1994 perante uma guerra civil iminente.

Mas o que significa ser construtor de pontes?

Uma outra forma de nomear essa missão — ser Pontífice — vem do latim *pontifex*, e remete-nos para o contexto sagrado na antiga Roma, mas também para o sentido estrito dos que cuidavam de pontes. Este título, como sabemos, veio a ser assumido no seio da Igreja Católica, através da figura do seu responsável máximo, o Papa, bispo de Roma, também investido da função de “sumo pontífice”. No entanto, mesmo na perspectiva católica, está longe de ser um desígnio exclusivo do seu líder. O desafio de construir pontes é para todos. Independentemente do contexto religioso, há um desafio grande para um tempo em que se erguem muros e se cavam fossos, que muitos possam, ao invés, assumir uma missão de pontífice entre os seres humanos.

Para construir pontes há que começar por ter a capacidade de reconhecer existência de margens - ou obstáculos - e ser capaz de ter a determinação de as unir ou de os ultrapassar. Esta consciência é vital para que o processo se desencadeie. Tantas vezes nem sequer temos noção que há fraturas que clamam por um pontífice. Não as vemos ou desviamos o olhar perante o desafio. Compreender essa realidade, a natureza do conflito, o peso do ressentimento, o que separa e divide, é o primeiro passo. Imediatamente a seguir, há que investir no conhecimento das margens. Tal como na construção efetiva de pontes há que compreender a geologia, a orologia, a geografia de cada margem na construção de pontes entre pessoas, precisamos de conhecer muito bem as margens que queremos unir. Se não o fizermos, a

missão torna-se impossível. Por isso, quando falamos de margens humanas, conhecer o melhor possível cada uma delas, seja individualmente ou representada por um grupo ou nação, torna-se vital.

Cumpridas estas primeiras etapas – consciência das margens, conhecimento da sua natureza e determinação em uni-las – coloca-se o desafio de ser capaz de planejar bem a construção. Os pontífices não podem ignorar que a missão a que são chamados é sempre complexa e, por isso, exige capacidade de planejar, evitando o erro do excesso de confiança na intuição, na sorte ou no acaso. Esse planejamento vai a par com a paciência – a virtude dos fortes ou a ciência da paz – que permite passos seguros e consistentes. A precipitação ou a busca de um resultado instantâneo são inimigas das pontes sólidas.

Este aspeto – a planificação da construção de uma ponte – está intimamente ligado às competências técnicas que o pontífice deve possuir. Mediar, gerir conflitos, dialogar, negociar, entre outras ações, exige um conjunto de conhecimentos e competências muito relevantes para o sucesso. Por isso, na cultura Ubuntu, torna-se necessário que cada um/a desenvolva esse portefólio de saberes, que lhe permita ser verdadeiramente útil na sua ação. Entre estas competências destaca-se a capacidade de compreender a natureza humana, em participar na sua expressão entre margens divididas. A capacidade de entender os mecanismos do preconceito, do estereótipo, do ressentimento, da desconfiança e mesmo do ódio, é essencial para o sucesso do pontífice. Este terá sempre que ser um especialista em humanidade. Mas a sua missão não se esgota na construção da ponte. Há pelo menos duas dimensões posteriores que devem ser cuidadas pelo pontífice. Por um lado, trabalhar para que a ponte seja bidirecional e não uma expressão de domínio de uma das margens sobre a outra. Só uma ponte assim permitirá tirar partido de uma das maiores riquezas que uma ponte encerra: a polinização cruzada das margens. Estas quando se ligam passam a trocar algo entre si. A ganhar com o que recebem e com o que partilham. Transformam-se mutuamente. Nenhuma margem fica na mesma depois de ser unida a ou-

tra, por uma ponte. Finalmente, uma dimensão tantas vezes descurada: a manutenção da ponte construída. Podemos ser levados a crer que estando a ponte construída está terminada a tarefa do pontífice, mas não é verdade. Se não for cuidada, cairá um dia. Por isso, ser pontífice é também cuidar das pontes construídas entre pessoas, entre comunidades ou entre países.

Este anseio por construir pontes é antigo. Poderíamos, por exemplo, colocar nos primórdios do panteão dos pontífices, um jovem de nome Benezet, da Europa do século XII, que, a partir de Avignon, deixou a sua marca, fundando a “Irmandade dos construtores de pontes” (*Fratres pontífices*, em latim) que reunia homens que assumiam como sua missão a construção de pontes, elemento fundamental para a circulação num território preenchido de rios. Ele próprio liderou a construção – dita impossível – de uma ponte sobre o rio Reno nessa cidade, em 1171 e o esforço desta comunidade perdurou mais de um século. Ainda que misturando lenda e realidade, este desígnio inspira-nos, sete séculos depois da sua extinção, para novas comunidades de *fratres pontífices*, adequadas aos desafios do nosso tempo.

Mas será que num mundo tão marcado por muros é viável construir pontes? Recuperamos a inspiração do Eng. Edgar Cardoso, grande construtor de pontes, que lembrava que em todos os rios há um local certo onde se pode construir uma ponte. Há que o encontrar. Esta visão esperançosa de que não há separações invencíveis ajuda-nos a dar corpo a este otimismo realista da filosofia Ubuntu expressa na missão dos construtores de pontes. Para isso é necessário desenvolver qualidades de liderança.

4. Terceiro tempo: Servir – Liderança servidora

Finalmente, o desígnio de cuidar e de ligar pode conduzir-nos à dimensão de servir, liderando.

O projeto da Academia de Líderes Ubuntu começou por ser uma resposta de capacitação de jovens, em particular dos provenientes de contextos mais vulneráveis ou que neles trabalhem, para que pudessem ser novos líderes de um mundo mais justo e mais humano, no seio das suas comunidades e em qualquer contexto à escala global. A consciência de que urge uma nova cultura de liderança constituiu um incentivo para que nos tenhamos empenhado numa mudança significativa de paradigma.

Volmink chama a atenção, na sua interpretação deste modelo de liderança adequado à perspetiva Ubuntu, para o aparente paradoxo entre servir e liderar. Não é habitual ver os dois conceitos articulados, pelo que isso encerra um desafio significativo: é possível um modelo alternativo de liderança, que não esteja centrada em alguns eleitos, aos quais tudo é devido e que, de uma posição superior, tudo comandam, mas ao invés que se expresse por uma missão a que *todos* somos chamados, em algum momento da nossa vida, e que se exerce enquanto serviço à comunidade e não como auto-serviço?

Importa avançar para uma clarificação do conceito “servir” neste âmbito. Nas nossas sociedades, ainda perdura uma desvalorização social do estatuto de quem serve. Ainda pairam heranças como “servidão”, “servos da gleba”, “serventes” ou “serviçal”, como memória de papéis sociais desconsiderados, na base da pirâmide, herdeiros do estatuto da escravatura, descartáveis e despojados de dignidade humana plena. Apesar disso, é interessante verificar a opção, no contexto anglo-saxónico, da utilização de “public servant” ou de “servidor público”, no Brasil, para os que servem em estruturas públicas de interesse comum, enquanto realidades como a portuguesa ou espanhola usa a expressão “funcionário público”.

É certo que em culturas com uma herança cristã surge como modelo de referência, o conceito de “servo” associado a Jesus Cristo, Deus feito homem, que veio para servir e não para ser servido:

“Vós sabeis que os chefes das nações têm poder sobre elas e os grandes as oprimem. Entre vós não deverá ser assim. Quem quiser tornar-se grande, torne-se vosso servidor; quem quiser ser o primeiro, seja vosso servo. Pois, o Filho do Homem não veio para ser servido, mas para servir e dar a sua vida como resgate em favor de muitos”. (Mateus 20:24)

Esta visão também é partilhada pelos ensinamentos do Islão que apontam para que o serviço à humanidade faz parte da fé, devendo os muçulmanos estar ativamente envolvidos na promoção do bem-estar social e na resposta às necessidades educacionais e de saúde não apenas para os muçulmanos, mas para todos²¹.

Ainda assim, nos nossos dias, aparentemente, ser servidor não constitui um estatuto ambicionado. Há, no entanto, grandes figuras do século XX que nos poderiam inspirar e ajudar a perceber a importância de servir.

Martin Luther King e Nelson Mandela são exemplos de referência de uma liderança de serviço. A propósito desta dimensão do serviço, Luther King, dois meses antes do seu assassinato, em 4 de fevereiro de 1968, no seu sermão “The drum major instinct”²², refere:

“Se queres ser importante, fantástico. Se queres ser reconhecido, fantástico. Se queres ser grande, fantástico. Mas reconhece que aquele que é o maior entre vós deve ser o vosso servo. (..) Todos podem ser grandes, porque todos podem servir. Não tens de ter um grau académico para poder servir. Não tens de saber conjugar os verbos para servir. Não tens de conhecer

21 Cf. <https://free-islamic-course.org/articles-on-topical-issues/service-humanity.html>

22 Texto integral disponível em <https://kinginstitute.stanford.edu/king-papers/documents/drum-major-instinct-sermon-delivered-ebenezer-baptist-church>

Platão e Aristóteles para servir. Não tens de saber a segunda teoria da termodinâmica para servir (...)”.

Desta forma, King identifica no serviço a maior aspiração a que se pode ambicionar.

Também Nelson Mandela dá esse exemplo ao longo da sua vida. Desde logo, ao pagar com vinte e sete anos da sua vida passados na prisão, o preço elevadíssimo da luta pelo fim do *apartheid* e pela reposição da justiça e da dignidade humana, Mandela evidenciou o expoente máximo da liderança servidora: dar a sua própria vida por uma causa. Vários autores como Martin Kalungu-Banda, na sua obra *Liderar como Mandela*, ou Richard Stengel, em *O Legado de Mandela*, sublinham essa dimensão de líder servidor. A capacidade de cultivar um profundo sentido de respeito pelas pessoas, liderar pelo exemplo, deixar-se inspirar pelo bem que existe em cada pessoa são algumas das evidências que Kalungu-Banda encontra no modelo de liderança de Mandela. Stengel pelo seu lado, sublinha dimensões como a capacidade de servir liderando quer a partir da frente (assumindo os riscos em períodos críticos), quer a partir da retaguarda (numa função mais discreta de *coach*), assim como perceber o bem que existe nos outros ou saber que sair de cena também é liderar são exemplos citados. É particularmente significativo que Madiba tenha pedido que a celebração do “Dia Mandela”, instituído pelas Nações Unidas, em 2009, e celebrado a cada 18 de julho, tivesse como momento central 67 minutos de serviço à comunidade, nos quais deveriam participar todos os que se quisessem associar, em qualquer parte do mundo.

A perspetiva Ubuntu está assim, nesta abordagem, alinhada com a valorização do ser servidor e, se necessário, líder servidor. Servir, no nosso referencial, resulta do mais puro exercício de liberdade e gratuidade. É produto da consciência, feita vontade e concretizada em gestos e atitudes. Inspira-nos como um modelo de liderança servidora, a proposta de Robert Greenleaf (1977), o principal pioneiro - e que tem nesta obra uma análise

mais detalhada no texto de José Luís Gonçalves (*“Liderança servidora: uma inspiração em contracorrente cultural”*).

A proposta de Greenleaf, com outros contributos com o de Spears (1998) caracteriza este estilo de liderança em dez dimensões:

- 1) *Saber ouvir* atentamente, escutando efetivamente antes de falar. Procura compreender primeiro; depois far-se-á compreender.
- 2) Ser profundamente empático, sabendo compreender o que há de único no “outro”.
- 3) *Saber cuidar / tratar* dos que o rodeiam.
- 4) Conhecer-se a si próprio e aos outros bem como o contexto onde se move.
- 5) *Ter capacidade de persuasão e de cooperação*, mais do que uma abordagem autoritária. Convince em vez de coagir.
- 6) *Conceptualizar e ter Visão*, tendo capacidade de ir além das rotinas do dia-a-dia.
- 7) *Capacidade de prospetiva*, tendo capacidade de entender o passado e o presente, tirando daí as lições para projetar o futuro.
- 8) *Confiabilidade*: servir liderando é saber merecer a confiança de quem se serve e daqueles com quem se serve para o bem comum.
- 9) *Compromisso com o crescimento pessoal* de cada membro da equipa e das pessoas a quem se serve. Saber cuidar dos membros da sua equipa enquanto pessoas, transmitindo-lhes segurança e sendo referencial em situações de crise.
- 10) *Construir comunidade*: O bem comum acima de todos os interesses particulares, tendo em vista a construção de capital social, coesão e confiança.

Blanchard (2018) traz-nos uma leitura da liderança servidora em dois eixos: um que está associado à dimensão estratégica (a liderança) e outro à dimensão operacional (o servidor). Um outro contributo vem de Peter Senge, que caracteriza assim a diferença entre um modelo de liderança “comando & controle” e o da liderança servidora:

	Comando & Controle	Liderança servidora
Metáfora	A organização é uma máquina	Estrutura orgânica de relações interpessoais
Autoridade	De cima para baixo	Participação de todo o grupo
Pessoas	Instrumentos de produção	Os ativos principais e grande fonte de criatividade
Estilo de liderança	Distante e desligado	Ligado e presente
Supervisão	Dita, controla e pune	Ouve, facilita e encoraja
Metáfora	Auto-serviço: o que podes fazer por mim e pela organização?	Hetero-serviço - o que posso fazer para te ajudar a cumprir os objectivos e a tua missão?
Orientação do serviço	A relação entre duas espécies de uma planta, animal, fungo, etc., em que se vive com, sobre ou noutro sem dano para nenhum.	A coexistência pacífica entre indivíduos ou grupos com valores ou costumes independentes ou diferentes.

[i] Adaptado de Peter Senge.

Esta perspetiva de liderança servidora está sempre associada ao conceito de “liderar pelo exemplo”, tantas vezes interpretada como uma presunção (do líder) e/ou uma exigência (do contexto) que o exercício da liderança deve ser “exemplar”, no sentido de infalível, incorruptível, perfeito. Essa expectativa é perigosa e desajustada à realidade imperfeita – porque humana – que cada líder representa. Conduziu muitas vezes a um roteiro do endeusamento até à desilusão, começando por achar que um determinado líder era “exemplar” e terminando na

frustração quando confrontados com a sua inevitável imperfeição e fragilidade. “Afim, ele/a ...” é o início da frase que tantas vezes reflete este erro. Mandela (2010) dizia numa das coleções sobre os seus escritos na prisão:

“Um dos problemas que me inquietaram profundamente na prisão foi a falsa imagem que eu tinha, sem que a quisesse ter projectado; consideravam-me um santo. Nunca o fui, mesmo se o referirmos na definição mais terra a terra, segundo a qual um santo é um pecador que tenta emendar-se.”

A liderança servidora Ubuntu, que lidera pelo exemplo, é aquela em que se reconhece pobre e frágil, feita de brilho e de erro, mas com a permanente ambição de melhorar. É aquela em que, muitas vezes, dá o exemplo fazendo bem, e que, outras vezes, quando erra, dá o exemplo pela forma como lida com o erro: reconhece-o, pede desculpa, repara e corrige para o futuro.

Finalmente, a liderança servidora deve cuidar de evitar a armadilha de qualquer tipo de superioridade moral sobre outros. É fácil acontecer que da crítica dos modelos clássicos possa emergir um discurso moralista - e mesmo fundamentalista - sobre os méritos da liderança servidora. Seria uma contradição em si mesmo. A convicção de que este estilo pode ser o que se adequa mais e melhor aos desafios enunciados anteriormente não lhe atribui o direito de julgar. Pelo contrário, coloca-o numa atitude humilde de quem se vê imperfeito e aprendente, mais do que arrogante e presunçoso. A simplicidade é um dos atributos maiores da liderança servidora e deve ser expressa também nesta dimensão.

5. A concluir

Cuidar, ligar e servir são três verbos fortes. Interpretar a liderança Ubuntu através deles coloca um desafio ambicioso, ao qual não é possível dar resposta plena e definitiva, em qualquer experiência de liderança. Ficaremos sempre aquém e será sempre um processo em curso, até ao fim. Com avanços e recuos, sucessos e fracassos. Sempre a partir do conceito Ubuntu (tornar-se pessoa) o que significa assumir essa incompletude e imperfeição, de quem precisa do “outro” para ser pleno, mas também de quem não é dispensado de completar o “outro”, numa relação de interdependência.

Enquanto líderes Ubuntu seremos chamados a cuidar do outro, da comunidade, do planeta e de nós próprios, para que cada um possa ser em plenitude, num ecossistema equilibrado e que legaremos em bom estado aos vindouros. Seremos chamados a ligar o que está distante, a construir pontes onde existam muros ou abismos, com a paciência e a determinação de quem não desiste facilmente. Seremos chamados a servir, liderando. Tudo isto, construindo uma casa comum, onde todos – sem exceção – cabem e para a qual nenhum dos talentos presentes é desperdiçado. Com a inspiração de Mandela, Luther King, Gandhi, Madre Teresa ou Malala, bem como de tantos outros que se mantêm no anonimato e que desde aí constroem, todos os dias, um mundo mais humano, poderemos continuar a somar as nossas gotas ao oceano, como dizia Teresa de Calcutá, sem as quais o oceano não seria o mesmo.

Referências bibliográficas

Bauman, Zygmunt (2001). *Modernidade líquida*. Jorge Zahar, Brasil

Beck, Ulrich (2015). *A sociedade de risco mundial – em busca da segurança perdida*. Edições 70

Blanchard, Ken & Broadwell, Rence (Eds) (2018). *Servant Leadership in action*. Berrett-Koehler Publishers

Boff, Leonardo (2011). *Saber Cuidar – Ética do humano, compaixão pela terra*. Editora Vozes

Cortina, Adela (2017). *Aporofobia, el rechazo al pobre – un desafío para la democracia*. Paidós Estado y Sociedad.

Eibl-eibesfeldt, Irenaus (1977). *Amor e ódio*. Livraria Bertrand.

Giddens, A. (1998). *As Consequências da Modernidade*, 4ª Ed. Oeiras: Celta Editores.

Greenleaf, Robert K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Publishing Center.

Greenleaf, Robert K. (1977). *Servant Leadership – a journey into the nature of legitimate power & greatness*. Paulist Press.

Hicks, Donna (2013) *Dignidade – o papel que desempenha na resolução de conflitos*. Editorial Bizâncio

Huntington, Samuel P. (1999). *O choque das civilizações e a mudança na ordem mundial*. Gradiva.

Innerarity, Daniel (2009). *A Sociedade Invisível – Como observar e interpretar as transformações do mundo actual*. Editorial Teorema.

Judt, Tony (2010). *Um tratado sobre os nossos descontentamentos*. Lisboa: Edições 70.

Louw, Dirk (2010). *Ser por meio dos outros: o Ubuntu como cuidado e partilha*. Entrevista a IHU – Revista do Instituto Humanitas Unisinos. Consulta em linha em <http://www.ihuonline.unisinos.br/media/pdf/IHUOnlineEdicao353.pdf> (acedida em 19.04.19)

Lumeya, Fidele (2016). *Ubuntu – La culture de paix en Afrique. Une perspective afro-chretienne*. Edição do autor

Mandela, Nelson (2010). *Nelson Mandela – Arquivo íntimo*. Objectiva.

Peyrefitte, Alain (1997). *A Sociedade de confiança*. Edições Piaget.

Senge, Peter (1990). *The fifth discipline: the art and practice of learning organization*. Doubleday/Currency.

Smith, Daniel (2018) *Pensar como Mandela*. 20/20 Editora.

Spears, L. C. (1998). “Introduction: Tracing the Growing Impact of Servant-Leaders” in L. C. Spears, ed. *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. John Wiley (1-12)

Stengel, Richard (2010). *O Legado de Mandela*. Editorial Planeta.

Kalundu-Banda, Martin (2013). *Liderar como Mandela*. Prime Books.

Vanier, Jean (2018). *Verdadeiramente humanos*. Principia editora.

Taleb, Nassim N. (2011) *O Cisne Negro – O impacto do altamente improvável*. Dom Quixote.

Zandenberg, Jeroen (2010). *The philosophy of Ubuntu and the origins of democracy*. Lulu.com

Liderança servidora: uma inspiração em contracorrente cultural

José Luís Gonçalves

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

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

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

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

O que entendemos por liderança servidora?

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

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

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

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

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

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

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

Dimensões a cultivar pelo líder servidor

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

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

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

- b) *Na relação com os outros, cultivar a hospitalidade-cuidado incondicional.*

A hospitalidade relaciona-se com o ato de acolher, aceitar o outro “rosto” de forma incondicional (E. Lévinas, J. Derrida) e constitui, ao mesmo tempo, o fruto maduro da compaixão pelo outro e da liberdade interior do líder servidor. Cultivar e promover a hospitalidade intra e interpessoal, valorizar a diversidade e encaminhá-la para consensos viáveis postos ao serviço do bem comum, constitui o desafio de líder e liderados. Por outro lado, quem acolhe cuida! Impregnar a relação mútua de uma ética do cuidado faz-se com gestos de empatia, de solicitude e de dádiva e requer competências de escuta e de diálogo para estabelecer pontes entre margens. Mas, igualmente, de autotranscendência (V. Frankl), de superação de si a favor de algo maior, pois a busca de si como finalidade na relação ou na ação conduz ao vazio existencial e à solidão. O foco deve estar numa razão maior que transcenda os sujeitos em relação e que dê sentido a essa mesma relação.

- c) *Na ação, inspirar outros e discernir juntos o bem comum.*

A hospitalidade incondicional feita serviço ao(s) outro(s), exercida na gratuidade e na liberdade do amor, constitui uma “liderança pelo exemplo” que inspira e atrai. No entanto, a transformação provém da ação discernida, ou seja, dos processos e não só dos resultados. Centrar a aprendizagem de servir na ação convida ao discernimento, isto é, à capacidade de separar, distinguir e avaliar o curso da ação e os seus resultados. O discernimento acontece num tríplice movimento: *com*, *contra* e *além*: *com* enquanto afinidade-proximidade à realidade, valorizando pessoas e estruturas capazes de levarem por diante a missão; *contra* enquanto distanciamento crítico que identifica os obstáculos e as contradições das pessoas, das estruturas e das culturas; *além* como ato de decisão livre e inspiradora de (re)construir e perseguir o bem maior. A visão de um futuro melhor nasce da partilha de um horizonte de vida em comum.

Referências bibliográficas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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





III Capítulo

Construtor de pontes, uma identidade Ubuntu



Construindo Pontes

*Maria Podlasek-Ziegler*²⁶

Há livros muito populares entre os jovens de todo o mundo, escritos especialmente para eles; a procura por este tipo de literatura aumentou particularmente após a mudança do século. O gênero é frequentemente chamado de literatura distópica. Nesta, podemos ler sobre o mundo num futuro não muito distante, com consequências do nosso modo de vida atual: uma civilização destruída, um planeta danificado, com recursos escassos, narrados pelos poucos que sobreviveram ao apocalipse. Esses privilegiados, que conseguem ganhar poder, criam um sistema de repressão baseado numa vigilância total. São apoiados pelas tecnologias sempre sofisticadas. Os desprivilegiados têm que lutar pela sua sobrevivência, no meio de tanta ansiedade e desespero.

As personagens centrais desses romances passam por um despertar de consciência e juntam-se para restaurar a natureza e uma nova (e melhor) ordem mundial. É interessante como esses protagonistas são retratados - a maioria mulheres, fortes, hábeis e determinadas, mas ao mesmo tempo também gentis, carinhosas e sentimentais. Têm uma “forte bússola moral” e uma grande capacidade de auto-reflexão. Os seus traços pessoais fazem com que os jovens leitores masculinos e femininos se identifiquem fortemente com elas, como o protagonismo do amor nas histórias emocionantes. Katniss de *The Hunger Games* (2008) ou Ria de *Die Verratenen* (2012) não escolhem ser heroínas desde o início. Assumem posteriormente esse papel devido a circunstâncias difíceis que exigem que eles ajam. As protagonistas respondem a esse apelo e assumem a responsabilidade.

²⁶ Policy Specialist at European Commission

Quais são as possíveis razões por trás de tal popularidade da literatura distópica entre os jovens? Os especialistas apontam para uma crescente ansiedade em relação ao futuro, dominada por crises económicas regulares, guerras e terror, juntamente com as tensões entre o tradicional e o progressista. O ponto de viragem poderia ter sido possivelmente marcado em 11 de setembro de 2001, com um “novo foco na mudança pessoal e social”. Estes jovens leitores compõem uma geração que cresce entre um rápido progresso da tecnologia e ciência. E essa ficção torna-os conscientes das possíveis consequências de tal progresso. Ao mesmo tempo, oferece oportunidades para refletir sobre si mesmos e sobre as suas próprias vidas.

A literatura distópica - através da sua capacidade de alertar - conseguiu envolver os jovens leitores nas atuais questões sociais, ecológicas e políticas: desigualdades, destruição ambiental, impacto da tecnologia, identidade, liberdade. Ao mesmo tempo, sendo isso recente, oferece a possibilidade de uma “esperança utópica” e uma mudança positiva – visto que levam este aviso a sério.

Quando o regime distópico terrível e corrupto, uma nítida reminiscência do nazismo e do estalinismo, é derrubado, surge a oportunidade para restaurar o mundo. Posteriormente, Ria informa que é o momento certo para mediadores e as suas habilidades de comunicação entrarem em jogo. Estes serão necessários para construir pontes entre o velho e o novo, entre os poderosos e os vulneráveis, entre os pobres e os ricos. E poderemos também afirmar entre norte e sul, leste e oeste.

A Academia de Líderes Ubuntu já começou este trabalho. Os jovens talentosos capacitados na Academia – com perfis semelhantes a Katniss e Ria - têm uma missão social a cumprir. Estes muitas vezes viveram a precariedade, mas agora têm a oportunidade de se tornarem líderes para se apropriarem das suas próprias vidas e servirem à comunidade e ao bem comum - e para construir pontes. Durante o programa participativo da Academia, apoiado por equipas multidisciplinares, estes aprendem sobre

autoconhecimento e resolução de conflitos; gestão de projetos e auto-motivação; *storytelling* e auto-organização.

São inspirados pelos líderes Nelson Mandela, Martin Luther King ou Mahatma Gandhi, para citar apenas alguns, e pela filosofia Ubuntu. O Ubuntu, base do conceito da Academia, vem da cultura africana e significa que “eu sou porque tu és”. “As nossas vidas estão interligadas e só nos tornamos completos em relação uns com os outros. Uma pessoa Ubuntu não é autossuficiente, mas prevê uma humanidade comum e interdependente” – estas palavras retiradas de um panfleto soam como uma afirmação de missão.

A Academia combina participação e cidadania ativa, solidariedade e empregabilidade, migração e diálogo intercultural com governação integrada. Desenvolve uma visão holística sobre a vida dos jovens e oferece métodos alternativos de aprendizagem: aprender com a experiência, entre pares e com ajuda mútua. É um exemplo primordial da inovação social na educação, fornecendo soluções para problemas sociais não resolvidos. O papel estratégico da educação nos processos de inovação não precisa de grandes explicações: “reformular o mundo significa reformar a educação”, disse Janusz Korczak, o autor da progressiva “pedagogia do respeito”, baseada na colaboração estruturada e participação democrática.

Esta visão inovadora da liderança combina com as aspirações e imaginação dos jovens. Também ecoa nos recentes debates em torno da educação e da aprendizagem. O pensamento crítico e o sentido de responsabilidade, combinados com a empatia e a compaixão, estão a tornar-se centrais no mundo complexo e interdependente em evolução. Essas competências “não são novas, mas tornaram-se importantes recentemente”. Anteriormente estavam “reservadas para poucos”, mas agora é necessário que todos se tornem pensadores críticos e inovadores sociais e que desejem mudar o mundo para melhor. Ou, nas palavras de Hannah Arendt: “a fragilidade dos assuntos humanos” exige de todos “uma abordagem comprometida, reflexão crítica e grande sensibilidade ao contexto social”.

No entanto, como os académicos apontam, nenhuma mudança significativa é possível enquanto esta não for precedida pela transformação de valores. Isto envolve dar liberdade à educação para debater o seu próprio objetivo “independentemente das condições sociais e económicas”. E repensar o propósito da educação levanta questões tão grandes quanto qual é o propósito da vida humana e em que é o mundo em que gostaríamos de viver.

A Academia de Líderes Ubuntu mostra o caminho a seguir: equilibrar o desenvolvimento de competências individuais e o crescimento pessoal, com cidadania ativa a serviço da comunidade e cuidado mútuo com os outros: eu sou porque tu és. Os especialistas diriam que se trata de equilibrar discursos éticos como o libertarismo, o comunitarismo e a ética do cuidado. Isso significa, em termos práticos, que para resolver os problemas do nosso planeta e da nossa civilização, precisamos de desencadear o potencial inovador de cada um, precisamos da contribuição de cada um, precisamos do compromisso de cada um. Na era da inovação, a resolução de problemas não pode ser mais uma questão de um pequeno grupo de pessoas (elites intelectuais e criativas), mas sim uma responsabilidade comum em processos sociais verdadeiramente inclusivos e participativos.

Para isso, há também a necessidade de ampliar o nosso horizonte de compreensão e reflexão sobre o mundo global e complexo em volta. Não pode ser reduzido apenas ao conhecimento científico. Não pode haver apenas uma visão de mundo privilegiada e apenas uma resposta possível. Especialistas apontam que precisamos de “curar a fratura entre a ciência e as humanidades” para entender melhor a complexidade dos sistemas sociais e da vida humana em geral.

A civilização ocidental foi sustentada pelo “sonho cartesiano” com foco na ciência e no materialismo, mas a globalização abriu o caminho para a diversidade de perspetivas. Reforça, por exemplo, a importância da consciência e da espiritualidade para a experiência humana. (Alguns historiadores dizem que o século XXI trará a ‘vingança’ de filosofias e religiões da Índia e do

Extremo Oriente, como o Budismo.) Abrir-se à pluralidade de perspectivas significa, no entanto, esforçar-se para receber valores não partilhados, para se “sentir em casa no mundo” (Hannah Arendt).

O filósofo francês Abdenmour Bidar cunhou o termo “*l'école tisserande*”, uma escola que ensina três elos: descobrir as “fontes do nosso interior” (relação com o “eu”); desenvolver uma relação de fraternidade com todos os irmãos humanos, independentemente da sua cor e crença (relação com o “outro”); respeitar a vida em todos os seus formatos e “maravilhar-se com a exibição do universo” (relação com a natureza). Para ele, o principal objetivo da educação e da aprendizagem é “crescer na humanidade”, “cultivando seres humanos em humanos”.

Esse pensamento já começou há algum tempo, quando consideramos o que é preciso saber e ser capaz de fazer para ter sucesso na sociedade atual. Há uma referência às competências do século XXI, às competências essenciais para a aprendizagem ao longo da vida ou aos atributos dos criadores de mudanças - sempre em relação a si mesmo, aos outros e ao mundo à sua volta. Tornou-se claro que o conhecimento puramente cognitivo já não é suficiente. A importância das meta-competências, competências transversais ou competências para a vida é agora óbvia.

Desenvolver competências para a vida significa “comprometer-se no mundo da vida”, aprendendo com a experiência, partilhando, tomando parte num processo participativo e voltado para a comunidade. Isso faz com que seja necessário repensar os processos de aprendizagem e ensino, o papel dos educadores e dos alunos e a forma como os resultados da aprendizagem são definidos e avaliados. A educação está em mudança, as fronteiras entre a aprendizagem formal, não-formal e informal estão claramente esbatidas, a aprendizagem pode acontecer em quase todos os lugares, a qualquer hora. Como combinar o melhor de todas as três abordagens, como vincular as configurações de aprendizagem dispersas e reunir os diversos atores sociais comprometidos na educação - é o desafio dos nossos tempos. A Academia

Ubuntu, representando a educação não formal, também deu um passo nesta direção através da sua governação integrada.

Último ponto: Enquanto Katniss de Hunger Games vem de um contexto vulnerável, Ria de Die Vearratenen representa os privilegiados. No entanto, esta aprende a conhecer e a apreciar os outros, que são chamados no seu ambiente “Primitivos”. Esta é talvez uma área de expansão na construção de pontes para a Academia de Líderes Ubuntu: qualquer jovem precisa de uma experiência Ubuntu: eu sou porque tu és.

Aviso: ao redigir este texto, fui inspirada e usei contributos de vários pesquisadores, especialistas, dos meus colegas da Comissão Europeia, assim como de filósofos, escritores e poetas.

Referências bibliográficas

Geir Finnsson (2016), *the Unexpected Popularity of Dystopian Literature: From Orwell's Nineteen Eighty-Four and Atwood's The Handmaid's Tale to Suzanne Collins' The Hunger Games Trilogy*, University of Iceland.

Suzanne Collins (2008), *The Hunger Games Trilogy*, 3 vols, Scholastic Press.

Ursula Poznansky (2012), *Die Verratenen Trilogy*, 3 vols, Loewe Verlag.

Gert J. J. Biesta (2010), *Why 'what works' still won't work: from evidence-based education to value-based education*, Springer.

Gert J. J. Biesta (2018), *Teaching Uncommon Values: Education, Democracy, and the Future of Europe*, NESET II and EENEE Conference, Brussels, 22 November 2018.

Gert J. J. Biesta, Carl Andres Safstrom (2011), *A Manifesto for Education, Policy Futures in Education, Volume 9, Number 5*.

Andrea Saltelli, Mario Giampietro (2017), *What is wrong with evidence-based policy, and how can it be improved?*, Futures.

S. Funtowicz, J. Ravetz (2003), *Post-Normal Science*, International Society for Ecological Economics; Internet Encyclopaedia of Ecological Economic.

Rupert Sheldrake, *Setting Science Free From Materialisms* (2013), *Explore*, July/August 2013, Vol. 9, No. 4.

Czesław Miłosz (2011), *Rozmowy polskie 1979–1998*, Wydawnictwo Literackie.

Zdenko Medves (2018), *Education (Bildung) for values*, IntechOpen.

Abdenmour Bidar (2018), *Les Tisserands. Réparer ensemble le tissu déchiré du monde*. Éd. Les liens qui libèrent, France, avril 2018.

Friedhelm Beiner (2016), *Was Kindern zusteht. Janusz Korczaks Paedagogik der Achtung. Inhalt – Methoden – Chancen*, Guetersloher Verlagshaus.

Tomi Kiilakoski (2015), *Youth work and non-formal learning in Europe's education landscape*, in: *Youth work and non-formal learning in Europe's education landscape. A quarter of century of EU cooperation for youth policy and practice*, European Commission.

David McGuire and Claire Gubbins (2010), *The slow death of formal learning. A Polemic*, Human Resource Development Review.

Piero Dominici (2018), *For an inclusive innovation. Healing the fracture between the human and the technological in the hypercomplex society*, *European Journal of Futures Research* 6:3, Article published with open access.

Do que falamos quando falamos de diálogo

*Sira Abenozza González*²⁷

*Diego Fonseca*²⁸

O que é o diálogo?

No seu breve texto *A incapacidade para o diálogo*²⁹, Gadamer expõe uma preocupação: “A arte da conversa está a desaparecer? Não observamos na vida social, do nosso tempo, uma crescente “monologação” do comportamento humano?”³⁰

O hermeneuta, com Aristóteles, acredita que a capacidade de diálogo é um atributo natural do ser humano: o homem é um porco atado à linguagem e a linguagem ocorre apenas no diálogo, na conversação³¹. E se é verdade que estamos a perder a arte da conversação, estamos a tornar-nos menos humanos, estamos a desumanizar-nos?

A questão é, pelo menos, preocupante. Os exemplos de “comunicação” oferecidos pela televisão estão longe de refletir um diálogo verdadeiro - para não mencionar os políticos no Parlamento ou os grupos de amigos num bar.

Um diálogo requer a abertura de cada um aos outros e vice-versa, para que os fios da conversa possam ser tecidos³². Sem essa abertura, os mundos e as

27 Instituto de Diálogo Socrático - Barcelona

28 Instituto de Diálogo Socrático - Barcelona

29 Gadamer, H.G., 1998. Verdad y método (T.II). Salamanca: Sígueme.

30 Gadamer, H.G.; Íbidem, p.203.

31 Ídem.

32 Gadamer, H.G.; Íbidem, p.204.

visões do mundo atuais, não conseguem traçar pontes e trocar impressões. Sem essa interrelação, a comunicação não ocorre e, segundo Platão, as visões do mundo não podem adquirir caráter “real”. O estudante de Sócrates já propôs como princípio de verdade que a palavra só encontra confirmação na recepção e aprovação do outro e que as conclusões que não são acompanhadas pelos pensamentos dos outros perdem o vigor argumentativo³³. Nesse sentido, hoje os nossos argumentos não têm energia ou força porque somos incapazes de colocá-los em jogo através do ato da fala e da comunicação.

Além disso, na linha da definição kantiana do juízo reflexivo e da teoria da “mentalidade alargada” defendida por Arendt e posteriormente por Benhabib, a conversa com o outro – tanto as suas objeções quanto a sua aprovação – tanto sua compreensão quanto a falta dela –, seriam uma espécie de extensão da nossa individualidade³⁴. Por oposição, esta extensão não existe, não é possível sem diálogo. Cada indivíduo é o reflexo do mundo inteiro: “os múltiplos espelhos do universo, que são os indivíduos, compõem no seu conjunto o universo como um todo”³⁵. Somente através da troca, fusão e choque desses múltiplos reflexos do mundo que se levam a cabo na conversação, podemos caminhar em direção à verdade e expandir a nossa experiência. “O que faz de algo uma conversa não é o facto de termos ensinado algo novo, mas sim o facto de termos encontrado no outro algo que ainda não tínhamos encontrado na nossa experiência do mundo.”³⁶

O diálogo é a abertura ao outro e do outro para a troca de visões do mundo. Essa troca expande o nosso pensamento e a nossa experiência: transformamos-nos. A palavra diálogo tem duas raízes: ‘dia’, que significa ‘através de’, e ‘logos’, que significa ‘palavra racional’ ou ‘raciocínio’. O diálogo é o processo

33 Gadamer, H.G.; *Íbidem*, p.205.

34 Gadamer, H.G.; *Íbidem*, p.206.

35 *Ídem*.

36 *Ídem*.

através do qual criamos significado entre várias pessoas³⁷, uma disciplina de pensamento e investigação coletiva que transforma a qualidade da conversa e, principalmente, os pressupostos subjacentes³⁸. Este tipo de comunicação só pode ocorrer quando os participantes eliminam a sua tendência de ter uma postura defensiva. Se não o fizerem, é impossível pensar e raciocinar coletivamente sobre questões complexas³⁹, pois o pensamento permanece fragmentado e isolado em cada pessoa.

O diálogo, no entanto, não é o mesmo que consenso. O consenso geralmente limita as opções e busca propostas aceitáveis para a maioria⁴⁰. O diálogo, por outro lado, procura explorar e descobrir novos significados. Não pretende eliminar diferenças, mas criar um espaço de abertura onde as diferenças possam emergir, ser estudadas e não ignoradas para se chegar a um acordo⁴¹.

O diálogo, também, não é o mesmo que o debate. Neste último, cada um tenta ganhar ao outro ou convencê-lo a assumir a sua visão. Nos diálogos, não se pretende mudar o comportamento do outro ou guiá-lo para um ponto ou visão específicos, pois isso romperia com a natureza do processo⁴². O diálogo procura partilhar significados e descobrir novas realidades entre todos e para todos.

O exercício do diálogo é um exercício que, longe de alcançar um entendimento perfeito ou uma definição irrefutável da verdade, aproxima-se progressivamente de princípios, ideias, decisões e normas, cada vez mais justas

37 Dixon, N. M., 1996; Perspectives on dialogue: Making talk developmental for individuals and organizations. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership; Lease, J.E., McConnell, R.V., & Nord, M., 1999. Discourse as a catalyst for change in management education. *Journal of Management Education*, 23(2), p.154-173.

38 Isaacs, W., 1993. Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), p.24.

39 Isaacs, W.; *Ibidem*, p.24-39.

40 Isaacs, W.; *op.cit.*

41 Isaacs, W.; *op.cit.*

42 Bohm, D., Factor, D., & Garrett, P., 1991. Dialogue: A proposal. The informal education archives. <http://www.infed.org>.

e integradoras da experiência e das necessidades de cada um - provavelmente, não o negaremos, porque nos assusta o risco que a ideia de consenso implica e que, com muita frequência, tem sido evidenciada ao longo da história.

Portanto, diante da busca de consenso, no contexto do diálogo tal e qual o entendemos, as pessoas devem sentir-se livres para participar e é graças a isso que questões complexas podem ser abordadas. As pessoas devem suspender o seu julgamento e aprender a ouvir o que o outro diz e pensa, sem chegar a uma conclusão⁴³. Para isso, é imprescindível que cada um veja o outro como “igual” e deixe de lado as diferenças de poder ou status⁴⁴. Além disso, é necessário criar um ambiente ou contexto em que todos os participantes tenham espaço para falar, e no qual se cumpram as normas de respeito moral universal e de reciprocidade igualitária apontadas por Benhabib⁴⁵:

› *Norma de respeito moral universal*: devemos respeitar-nos mutuamente como seres cujo ponto de vista é merecedor de igual consideração.

› *Norma de reciprocidade igualitária*: Devemos tratar-nos mutuamente como seres humanos concretos e fortalecer a capacidade de expressar este ponto de vista criando, sempre que possível, práticas sociais que materializem o ideal discursivo⁴⁶.

Para além de os participantes suspenderem o julgamento sobre os outros e de se verem como iguais, o diálogo requer outros requisitos. Entre eles, a presença de um facilitador neutro; retardar o processo de pensamento;

43 McCambridge, J., 2003. 12 angry men: A study in Dialogue, *Journal of Management Education*, Vol. 27 no.3, p.384-401.

44 Dixon, N. M., 1996. Perspectives on dialogue: Making talk developmental for individuals and organizations. Greensboro: Center for Creative Leadership.

45 Benhabib, S., 2006. *El Ser y el Otro en la ética contemporánea. Feminismo, comunitarismo y posmodernismo*. Barcelona: Gedisa, p.206, p.45

46 Ver secção 3.4.

reconhecer as abstrações; esclarecer as suposições e emoções ocultas; equilibrar a investigação e a defesa de uma ideia e diferenciar entre o que tem a ver com aspirações e o que é baseado em experiências reais⁴⁷.

Além dessas necessidades, Isaacs propõe que os participantes escutem os seus ouvintes, observem o observador e apreciem a polarização⁴⁸. Stewart e Thomas, por outro lado, acrescentam que a escuta dialógica deve centrar-se no que é o “nosso” e não no “seu” ou no “meu”, isto é, trabalhar na noção de construir significados partilhados. É por isso que a escuta tem que ser aberta e ter o caráter de jogo, já que a conversa não tem de ser sempre precisa, controlada e focada no seu fim. Deve funcionar a chave do presente e não do futuro; construindo contextos com foco nas circunstâncias que cercam o tema e não o tema em si⁴⁹.

O facilitador, retomando Senge, é o capital para o processo. Dado que a sociedade não está acostumada a esse tipo de comunicação, a sua presença orienta e garante que o diálogo não termine em debate. Dado que o objetivo do diálogo é a abertura para o surgimento de visões particulares - que às vezes podem ser “excêntricas” - é importante que o facilitador ajude os participantes a garantir espaço para que todos possam falar abertamente⁵⁰.

47 Senge, P.; op.cit.

48 Isaacs, W., 1993. Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, , 22(2), p.24-39.

49 Stewart, J., & Thomas, M., 1995. Dialogic listening: Sculpting mutual meanings, en J. Stewart (Ed.), ‘Bridges not walls: A book about interpersonal communication’. New York: McGraw-Hill, p.184-201.

50 McCambridge, J., 2003. 12 angry men: A study in Dialogue, *Journal of Management Education*, Vol. 27 no.3, p.384-401.

Diferenças entre um debate e um diálogo

Debate	Diálogo
Retórica	Dialética
O objetivo são as decisões e os atos	O objetivo é entender o valor dos julgamentos e então decidir e agir.
Julgar desdenhosamente	Julgar só depois de entender
Ataque e defesa	Investigação e exame
“Sair com a sua”	Querer conhecer a verdade
Atitude defensiva ou ofensiva	Atitude de abertura
Persuadir	Investigar
Defender um ponto de vista	Escutar os outros e a si mesmo
Centrado em responder e convencer	Centrado em perguntar e querer saber
Rápido	Lento
Individualista: os problemas são pessoais	Comunitário: os problemas são comuns
Buscar aprovação	Buscar entendimento mutuo
Menosprezar o outro	Entender as diferenças
Dizer o que funciona	Dizer só o que se pensa
Ter a razão	Buscar a razão juntos

Fonte: Elaboração própria a partir de: Bolten, H., 2001. Managers Develop Moral Accountability: The Impact of Socratic Dialogue. *Philosophy of Management*, 1: 21.; Van Rossem, K., 2011. ¿Qué es un Diálogo Socrático?, P@kenredes, Revista Digital del Centro de Profesores de Alcalá de Guadaira, Vol.I, no 9.

Os benefícios do diálogo

Que benefícios pode trazer-nos o esforço para quebrar a tendência de nos protegermos e de nos mantermos presos as velhas ideias conhecidas que construímos? As vantagens são várias e numerosas, excedendo em muito o esforço que implica romper com um hábito e com um mecanismo de proteção e luta que, para alguns, pode parecer confortável e vantajoso.

O século XXI caracteriza-se por um processo de mudança contínua que oprime as nossas estruturas de pensamento que dão sentido ao mundo⁵¹. Se tentarmos enfrentar os problemas sozinhos, através da autonomia, corremos o risco de falhar. A colaboração é quase uma necessidade. E aprender a dialogar é, então, aprender a colaborar e, portanto, é ter mais ferramentas para sobreviver num ambiente complexo.

Nesse contexto colaborativo, o diálogo facilita as equipas que tomam decisões - provavelmente todas⁵² -, agindo de modo mais coeso, como um todo, e não como partes separadas, onde cada um defende sua posição sem entender completamente as percepções dos outros⁵³. Experenciando uma verdadeira conversa, aprendemos com os outros e com nós mesmos, criando o tipo de significados partilhados necessários para uma comunicação eficaz.

O diálogo ajuda os participantes a centrarem-se em falar e escutar; permite ser mais sensível e perceptivo aos pressupostos de cada mensagem que acompanham a formação do sentido⁵⁴. Sem ser capaz de compreender “o que queremos dizer além do que dizemos”, é difícil entender o outro e a sua perspectiva. O diálogo aberto permite o acesso às crenças mais profundas que vivem abaixo da superfície das conversas.

Há outro contexto em que o diálogo aberto é essencial? Durante os momentos ou processos de mudança. A comunicação aberta e a conversação aberta preparam as pessoas para os efeitos positivos e negativos das transformações⁵⁵, aumentam a compreensão dos outros e o compromisso com a

51 Marris, P., 1974; *Loss and change*. London: Routledge and Kegan Paul, p.15-17.

52 McCambridge, J.; *op.cit.*

53 McCambridge, J., 2003. 12 angry men: A study in Dialogue, *Journal of Management Education*, Vol. 27 no.3, p.384-401.

54 McCambridge, J.; *op.cit.*

55 Jick, T., 1993. Implementing change, en T.Jick (Ed.), ‘Managing change’. Irwin: Homewood, p.192-201.

mudança⁵⁶ e reduzem a confusão e a resistência⁵⁷. A comunicação dá-nos acesso à informação e conhecimento dos outros, gerando compreensão e confiança⁵⁸; promove a valorização da diversidade, valida as experiências dos outros e prepara o caminho para o verdadeiro compromisso e cooperação na gestão da mudança. O diálogo democratiza vozes e emoções⁵⁹.

Com Platão, diríamos que, somente através do diálogo, os valores de uma organização e os seus critérios de desempenho podem ganhar vigor argumentativo: somente através do diálogo podem ser “valores de verdade”. Esse diálogo vai além do mero debate e da tentativa de influenciar ou convencer, e converte-se numa poderosa forma de compreensão mútua, empatia e ação criativa que beneficia todas as partes⁶⁰.

Por todos estes motivos, o diálogo “vale a pena”. Não é fácil romper o isolamento e escutar o outro, estar disposto a que os outros ponham em evidência que as nossas verdades, como diria Tugendhat, escondem interesses próprios. No entanto, o que está em jogo é muito: tanto quanto a verdadeira humanidade do homem⁶¹. Ou, dito pela negativa, se sucumbirmos a um ambiente em que prevalece o debate, se nos fecharmos e nos encheremos de nós mesmos, se deixarmos de nos abrir à experiência da conversação, perderemos a nossa humanidade. Desumanizamo-nos. Por essa razão, a menos que o contrariem, as organizações podem consolidar-se como um espaço de desumanização intensiva.

56 Beckard, R., & Pritchard, W., 1992; *Changing the essence: The art of creating and leading fundamental change in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass; Morgan, G., 1988; *Riding the waves of change: Developing managerial competences for a turbulent world*. San Francisco: Jossey-Bass.

57 Kotter, J., & Schlesinger, L., 1987. *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

58 Kanter, R., Stein, B., & Jick, T., 1992. *The challenge of organizational change*. New York: Free Press; Broodryk, J., 1992. *The Afro-centric leadership process*. South Africa: Ubuntu School of Philosophy.

59 Giddens, A., 1994; *Beyond left and right, the future of radical politics*. Stanford: Stanford University Press.

60 Halal, W.E., 2001. *The Collaborative Enterprise. A Stakeholder Model uniting profitability and responsibility*. *Journal of Corporate Citizenship*, vol.2, p.30.

61 Ídem.

O diálogo socrático: uma forma especial de dialogar

Sócrates⁶² defendia que todos temos conhecimentos interiores que necessitam ser refinados nos seus pontos cegos, contradições e inconsistências. Por essa razão, o filósofo de Atenas não construiu nenhum sistema, mas saiu em busca do fundo de verdade por trás de cada afirmação. O diálogo socrático - o método com o qual Sócrates praticava filosofia - postula que, para alcançar o conhecimento primeiro devemos desaprender o que acreditamos conhecer e que, de facto, ignoramos⁶³. Assim, como se vê na “Apologia de Sócrates”⁶⁴, o filósofo dedicará a sua vida a examinar e reexaminar os seus concidadãos, não para transmitir-lhes uma nova verdade, à maneira de um instrutor, mas para indicar que essa verdade poderia ser encontrada⁶⁵.

O chamado pai da filosofia passeava pelas ruas de Atenas, incomodando os seus concidadãos para se preocuparem com a virtude e não com assuntos supérfluos. Sócrates acreditava que a virtude pode ser ensinada. Para levá-los a avaliar as suas vidas⁶⁶, partia da ideia de que as pessoas a quem perguntava poderiam estar erradas, mas nunca eram completamente ignorantes: elas tinham um conhecimento latente de que não eram conscientes e que podia chegar a nascer mediante a ajuda da maiêutica⁶⁷, que facilitava o nascimento de ideias. Segundo Sócrates, se as pessoas fossem questionadas de modo adequado, elas teriam o conhecimento necessário para discernir⁶⁸.

62 No seu método de fazer filosofia, ele privilegiou o diálogo sobre a escrita, a ponto de não escrever nenhuma obra. O legado de Sócrates é aquele que foi transmitido através das obras dos seus dois principais discípulos: Jenofonte e Platão. Dado que a imagem e as teorias que atribuem a Sócrates nem sempre são coincidentes, existe uma discussão permanente sobre a veracidade das interpretações oferecidas por estes discípulos. No nosso caso, sem entrar nessas disputas, vamos falar em todos os momentos do “Sócrates de Platão”, pois é o que desenvolve as teorias que nos interessam ao nosso trabalho.

63 Kessels, J., 2001. Socrates Comes to Market. *Philosophy of Management*, 1: 49.

64 Platón, 2010. *Apología de Sócrates*. Madrid: Alianza Editorial.

65 Nelson, L., 2008. *El método Socrático*. Cádiz: Hurqualya.

66 Platón, op.cit.

67 Mayêutica em grego significa ‘dar a luz’.

68 Seeskin, K., 1987. *Dialogue and discovery: A study in Socratic method*. Albany, NY: Suny Press, p.102.

O método socrático, portanto, pressupõe que as respostas do outro têm valor: são a visão de alguém que tem uma visão parcial da verdade que não pode ver por completo⁶⁹. Ao fazer as perguntas certas para destacar as inconsistências, o filósofo buscava que aqueles que respondiam entendessem que sabiam menos do que acreditavam⁷⁰, mas que também podiam aceder ao conhecimento.

Para isso, o primeiro dispositivo fundamental foi o *elenchus*, o exercício de examinar e refutar ou destruir as crenças morais que o outro expressa. Somente graças à vergonha de reconhecer a própria ignorância, acreditava o *mayeuta*, se pode chegar a uma questão profunda⁷¹. É através de um exame cuidadoso que as crenças são expurgadas e nos aproximamos da verdade ou da coerência. Este questionamento não refuta com o espírito de destruição, mas entende a destruição como um elemento terapêutico⁷². O *elenchus* seria uma forma de “consertar” e purificar uma alma perturbada⁷³.

O diálogo socrático coloca a pressão sobre ambos os participantes, sobre quem pergunta e quem responde⁷⁴. O facilitador deve ser um bom guia e fazer as perguntas certas. Quem deve dizer o que realmente pensa⁷⁵. Se se concentrar em propor ideias hipotéticas, o processo de descoberta será interrompido.

Portanto, o diálogo socrático só pode ocorrer num contexto em que as pessoas se expressam livremente; porque o que está em jogo não é a relação lógica entre as preposições, mas a intenção dos agentes morais⁷⁶.

69 Ídem.

70 Platón, 2010. Menón. Madrid: Alianza Editorial, 84b.

71 Kessels, J., 2001. Socrates Comes to Market. *Philosophy of Management*, 1: 49.

72 Platón, 1988. Sofista. Madrid: Gredos, 230b-d.

73 Platón, Íbidem, 230b-c.

74 Seeskin, K., 1987. Íbidem, p.3.

75 Platón, 1998. Protágoras. Madrid: Alianza Editorial, 331c.

76 Seeskin, K., 1987. Íbidem, p.3. Não se poderá defender uma posição contrária às próprias ações, deve-se falar desde a coerência e desde o exemplo.

À pessoa questionada através do *elenchus* exigem-se três “virtudes” de cumprimento capital para o resultado do processo: a honestidade de dizer o que pensa, a razoabilidade de admitir o que não sabe e a coragem para continuar a investigação⁷⁷. Para conseguir adquirir o conhecimento, também deverá trabalhar as suas emoções: a mente ou a alma deverão livrar-se da raiva, da arrogância e da preguiça⁷⁸.

As descobertas às quais uma pessoa terá acesso se entrar num processo de diálogo socrático, não serão conhecimentos de sentido comum da lógica professor-aluno. Sócrates não era um ‘professor’ que procurava ensinar a quem responde⁷⁹: ele considerava impossível ensinar uma proposição verdadeira e esperar que a pessoa adquirisse conhecimento. Quem pergunta é um guia, não um juiz. Não pode dogmatizar ou decidir o que é evidente. Não pode fazer nada que não seja previamente aprovado por quem responde. Ou seja, a sua função é ajudar quem responde a encontrar respostas satisfatórias para si mesmo⁸⁰. Enquanto que a lógica clássica do ensino é baseada na ideia de que o estudante é um receptáculo passivo que recebe o conhecimento, o método socrático de diálogo postula que o conhecimento requer uma atividade por parte do receptor porque é dele de quem “nasce”.

É nesse sentido que Sócrates não é professor, porque é impossível ensinar⁸¹. A sua função é orientar através de perguntas e respostas. Este guiar também deve ser feito com uma certa intenção e emoções, porque só se pode dar uma descoberta filosófica quando as pessoas perguntam e respondem com benevolência e sem inveja⁸². Daí a importância dos sentimentos, do desejo de aprender e conhecer e de alcançar aquilo que não se tem⁸³ pela parte de quem

77 Seeskin, K.; Íbidem, p.3.

78 Seeskin, K.; Íbidem, p.3.

79 Platón, 2010. Apología de Sócrates. Madrid: Alianza Editorial, 33a

80 Seeskin, K.; Íbidem, p.101.

81 Seeskin, K.; Íbidem, p.13.

82 Platón, 1998. Carta Séptima. Madrid: Alianza Editorial, 344b.

83 Um desejo que está em conformidade com o eros que apresenta Platão em El Banquete en voz de Sócrates y Agatón. (Platón, 1986. El Banquete. Madrid: Gredos.)

responde, mas também pelos sentimentos de quem pergunta, bem como de um respeito em relação ao outro: o que pergunta deve ser benevolente e, entre as pessoas que tentam implementar um diálogo socrático, deve haver algum tipo de inclinação positiva. Eles devem “querer o bem um do outro”.

Por outro lado, é importante entender que o método socrático não é uma proposta teórica, mas prática. A sua missão é alcançar definições corretas que possam ser a base para uma ampla gama de julgamentos e conclusões sobre a nossa vida em geral⁸⁴. O questionamento não busca uma definição correta de um conjunto de crenças, antes busca articular uma definição que seja compatível com as nossas crenças e aceitar as consequências derivadas dela, no nível da ação e da vida⁸⁵.

Isto é, qualquer definição que alcançarmos, mais do que uma afirmação de um facto, será uma recomendação sobre como viver⁸⁶. E esta é a segunda parte do método: depois da fase “destrutiva” do *elenchus*, vem a fase “construtiva”. A busca pelas definições é uma maneira de levar as pessoas a examinarem as suas vidas para que vivam uma vida melhor⁸⁷. O resultado da investigação será um resultado prático, uma interpelação para a nossa vida.

Os diálogos socráticos e as “verdades” às quais nos dão acesso são, neste sentido, uma forma de “terapia”. Eliminam os obstáculos que nos impedem a satisfação com as nossas respostas, ajudando-nos a encontrar uma coerência entre o que dizemos e o que fazemos. Neste processo, a crítica ou o questionamento inteligente por parte do outro permite descobrir se as nossas opiniões refletem as nossas verdadeiras convicções⁸⁸. O outro abre-nos à oportunidade de levar uma vida coerente com as crenças ou verdades às que acedemos graças à sua orientação. O diálogo abre-nos, assim, a porta para o conhecimento e a virtude.

84 Seeskin, K.; Íbidem, p.32.

85 Seeskin, K.; Íbidem, p.33.

86 Seeskin, K.; Íbidem, p.34.

87 Seeskin, K.; Íbidem, p.43.

88 Seeskin, K.; Íbidem, p.33.

O diálogo socrático permite alcançar a verdade e alivia-nos da falsa consolação da ignorância. Através de suas perguntas, Sócrates ajuda a saber que não sabemos⁸⁹, admitir o nosso desconhecimento básico como ponto de partida de todo o conhecimento. Isso tornar-nos-á melhores pessoas, sempre e desde que estejamos dispostos a aceitar as refutações das nossas afirmações⁹⁰. Isto é, Sócrates dá-nos a oportunidade, mas depende de nós abrimo-nos ao outro e deixá-lo guiar-nos para descobrir a essência da virtude.

Conhecimento e virtude, sob a ótica socrática, são a mesma coisa. Quer dizer, uma pessoa nunca age contra o que ela entende ser seu próprio bem. Nunca faz coisas pensando que as consequências serão prejudiciais para si mesma. Através da nossa ignorância fazemos coisas das quais nos arrependemos⁹¹. Portanto, ao conseguir que o outro admita a sua ignorância, Sócrates não só o ajuda a dizer o que quer dizer, bem como a viver como deseja viver⁹². O único motivo pelo qual alguém pode decidir fazer algo errado é porque, de modo equivocado, acredita que beneficiará pessoalmente⁹³. Para Sócrates, é impossível desejar o mal sabendo que é mau, porque sempre desejamos o bem.

Por outras palavras, todos nós queremos ser felizes. O problema é que nem sempre sabemos como e, às vezes, escolhemos o caminho errado involuntariamente. Os nossos desejos podem levar à infelicidade, mas seguimo-los porque ignoramos essa possibilidade. Como a ignorância é involuntária, pois todos nós queremos fazer coisas que nos façam bem e nos aproximem da felicidade, uma pessoa que toma consciência da sua ignorância faria tudo em seu poder para encontrar a verdade⁹⁴, porque a sua felicidade e bem-estar estão em jogo.

89 Platón, 2010. Menón. Madrid: Alianza Editorial, 84b.

90 Seeskin, K.; Íbidem, p.112.

91 Platón, 1998. Protágoras. Madrid: Alianza Editorial, 352b-c, 358d.

92 Seeskin, K.; Íbidem, p.139.

93 Seeskin, K.; Íbidem, p.144.

94 Seeskin, K.; Íbidem, p.139.

A forma de aliviar a nossa ignorância e melhorar o nosso comportamento é examinar as nossas crenças sobre a virtude e observar as contradições graças à ajuda de um *'mayeuta'*. Se examinamos a virtude como um conceito desejável, transformamo-nos⁹⁵. O diálogo, ao contrário da dissertação, interpela-nos completamente e coloca em jogo a dimensão moral dos seus participantes⁹⁶. No diálogo, as pessoas estão ativamente envolvidas e sua aprendizagem não é apenas teórica, mas ativa. Isto é, dialogando abrimos a porta para educar melhores seres humanos.

Os benefícios do diálogo socrático

O diálogo socrático é atualmente usado para investigar questões filosóficas e éticas em contextos de grupo⁹⁷, uma vez que traz benefícios tangíveis para os processos de gestão de mudanças.

Em primeiro lugar, para as equipas de trabalho, o diálogo socrático é uma ferramenta de comunicação que cria um espaço seguro para esclarecer as ideias e entender os pressupostos subjacentes a cada perspectiva. Os participantes aprendem a verbalizar os seus preconceitos e os dos outros, tornando explícito o conhecimento implícito. Por outro lado, permite que uma equipa inteira aumente a compreensão de um tópico com base nas interpretações individuais de um conceito ou de uma experiência vivida. Quanto mais praticamos esse tipo de diálogo, mais o nosso mundo se amplia, acrescentado descobertas pessoais e de grupo⁹⁸. Emergem novas formas de perceber e avaliar uma situação, de tal modo que podem ser revelados pensamentos ocultos, regras e valores críticos para desenvolver novas estratégias⁹⁹.

95 Seeskin, K.; Íbidem, p.144.

96 Seeskin, K.; Íbidem, p.149.

97 Bolten, H.; op.cit.

98 Bennett, C.A., Anderson, J. & Sice, P. op.cit.

99 Laurie, N. 2001. *Philosophy Goes to Work, Thinking Through Dialogue*. Oxford: Practical Philosophy Press.

Como um processo epistemológico e de descoberta, no diálogo socrático, as pessoas aprendem a formular as perguntas adequadas para obter as informações que necessitam, e aprendem a escutar e a entender as perspectivas diametralmente diferentes das suas. Os seus conhecimentos aumentam graças às novas capacidades individuais e de grupo para ver a situação de outros pontos de vista.

Além disso, podem construir uma visão comum, tendo em conta a diversidade de ideias. A prática do diálogo promove o desenvolvimento de uma linguagem comum com a qual as equipas podem resolver problemas e chegar a um consenso através de uma maior compreensão do que está em jogo - os valores, princípios e pressupostos subjacentes às diferenças¹⁰⁰. A atitude aberta e de pesquisa que o diálogo socrático requer, ajuda a explorar objetivos comuns e a melhorar a compreensão entre as pessoas¹⁰¹; reconhecerem-se como iguais. Desta forma, o diálogo é uma ferramenta de aprendizagem organizacional¹⁰².

Quando o diálogo socrático é praticado num contexto de tomada de decisões, facilita que o processo seja mais democrático - já que inclui todas as vozes -, mais informado - permite incorporar o conhecimento de todos os envolvidos - e mais simétrico - suspende as lógicas do poder e coloca todas as pessoas em pé de igualdade para o diálogo.

A nível pessoal, o diálogo promove a valentia dos participantes, que são pressionados a dizer abertamente o que pensam; e também a humildade, já que outros podem ter opiniões contrárias e, em certos casos, opiniões mais elaboradas. Como exercício de verbalização, ajuda a desenvolver a capacidade de refletir sobre as experiências, a aprender com elas e criar novas perspectivas. O diálogo contribui, também, para as pessoas melhorarem a sua comunicação verbal e não verbal em tempo real.

100 Laurie, N., op.cit.

101 Bennett, C.A., Anderson, J. & Sice, P., op.cit.

102 Kessels, J.; op.cit.

Por sua vez, graças ao espaço para cada um expressar sua própria voz, os participantes aprendem a respeitar os outros, ganhando confiança em si mesmos e no valor da sua experiência¹⁰³. Além disso, a inclusão daqueles que pensam de forma diferente é reforçada, reforçando a capacidade de entender empaticamente. Em outras palavras: o diálogo socrático promove que as pessoas se comportem de maneira ética¹⁰⁴.

Diferente do debate ou da discussão, esta forma de comunicação contribui para a criação de uma cultura organizacional onde, por norma, as pessoas assumem a sua responsabilidade moral em referência às suas ações. Não só adquirem a capacidade de dar razões para as suas ações, mas também a vontade de o fazer - uma chave para a ação moral. Desta forma, as pessoas desenvolvem capacidades éticas e um sentido de responsabilidade profissional¹⁰⁵, promovem transparência e compromisso e o valor da palavra. Aprendem a tomar decisões baseadas em valores éticos e adquirem consciência e reflexão através de um procedimento que tem os outros em consideração e os faz sentirem-se envolvidos e valorizados.

Em resumo, os benefícios que o diálogo socrático traz para a empresa têm a ver com seis áreas principais:

103 Kessels, J.; op.cit.

104 Kessels, J.; op.cit.

105 Bolten, H.; op.cit.

Benefícios do diálogo socrático

1) *Melhoria do ambiente e da comunicação*

Criação de um ambiente seguro.

Facilidade de uma comunicação aberta; As pessoas *não são julgadas e são* tratadas com respeito.

2) *Melhoria epistemológica*

Clarificação dos pressupostos ocultos sob as afirmações.

Crescimento do conhecimento graças à capacidade de compreender uma situação desde a perspectiva do outro e da sua.

Melhor capacidade de análise, reflexão e investigação.

Maior capacidade de autoaprendizagem.

Atitude de dúvida construtiva.

3) *Crescimento pessoal*

Empoderamento das pessoas sentindo-se escutadas.

Melhoria das habilidades de comunicação e expressão.

Autoconhecimento.

Maior compreensão das motivações próprias e alheias.

Reforço da humildade.

Reforço da valentia.

4) *Melhoria ética*

Melhoria da consciência de responsabilidade das próprias ações.

Melhor compreensão acerca do impacto das ações.

5) *Melhoria relacional*

Melhor consideração e trato com o outro.

Melhor capacidade de compreensão empática do outro.

Fortalecimento da capacidade de cooperar e trabalhar com outros para um fim comum.

6) *Melhoria organizacional*

Desenvolvimento de significados comuns.

Fortalecimento das equipas.

Fortalecimento dos relacionamentos na organização.

Fortalecimento da cooperação entre as pessoas.

Melhoria do processo de toma decisões: mais democrático, mais informado e simétrico.

Fonte: elaboração própria a partir de Bennett, C.A., Anderson, J. & Sice, P. ; Reflections on Socratic Dialogue I: the Theoretical Background in a Modern Context, Philosophy of Management, 2015, 14: 159.



Resolução de Conflitos e Reconciliação

Mariana Barbosa & Francisca Magano¹⁰⁶

O final da Guerra Fria desencadeou um aumento da investigação na área da resolução de conflitos e reconciliação. A bipolaridade de poder existente até então dissipou-se, tornando obsoleta a tradicional visão da guerra como sendo uma questão de disputa entre Estados (Barbosa, Matos & Machado, 2013). Estas ‘novas guerras’, relacionando-se não tanto com as fronteiras dos Estados, mas com dimensões como a etnia, a religião, o bem-estar económico ou a sustentabilidade ambiental, levaram à necessidade de complexificar as noções de violência e paz, abarcando diferentes dimensões e níveis de análise (Christie, 2006). O fim do *apartheid* na África do Sul e a concretização de resoluções de paz na Europa nos anos 90 provocaram “um crescente otimismo na resolução de conflitos” (Ryan, 2002, p. 77). Nesse sentido as Nações Unidas definiram em 1992 a “Agenda para a Paz” (idem), que incorporava uma terminologia nova: *peacemaking*, *peacekeeping* e *peacebuilding*.

Também nos *peace studies*, com o surgimento de novas ameaças aos direitos humanos e à paz mundial, os investigadores sentiram necessidade de complexificar as noções de conflito e de paz, (Christie, 2006, cit. in Christie et al., 2008). Um dos impulsionadores e fundadores dos *peace studies* foi John Galtung (1969; cit. in Christie, et al., 2001). Galtung, nos seus estudos sobre conflito e paz, diferencia dois tipos de violência, a direta e a estrutural. A primeira refere-se a um tipo de violência em que se verifica ameaça ao bem-estar de um indivíduo ou de uma sociedade de forma instrumental e intencional

106 Universidade Católica Portugal – Centro Regional do Porto

(Christie, 2006). A violência estrutural está relacionada com a “ofensa crônica à integridade do ser humano que tem origem nas estruturas econômicas e políticas da sociedade, ocorrendo quando as pessoas são vítimas de opressão política, exploração econômica ou subjugação social” (Barbosa, Matos & Machado, p.55, 2013). Galtung descreve, também, a dimensão simbólica da sociedade que reforça a violência estrutural, que designa de violência cultural (cit. in Christie et al., 2008). Para Galtung, a violência cultural e a estrutural são duas formas de violência invisível, enquanto a violência direta é visível sob a forma de ações e comportamentos, tendo por base pressupostos ou motivações culturais violentas, como sejam a repressão ou a exploração (Galtung, 2004). Estes três tipos de violência influenciam-se mutuamente: danos humanos e materiais (violência direta) reforçam a violência estrutural e cultural (Galtung, 2004), que por sua vez podem aumentar a violência direta. Assim, na perspectiva do autor, a ausência de violência direta não significa paz. Por exemplo, o “cessar-fogo” pode ser considerado um período entre duas guerras, uma vez que podem permanecer conflitos estruturais que poderão despoletar novas vagas de violência direta.

Atendendo a esta conceção mais abrangente de violência, a visão tradicional da paz como significando ausência de violência direta torna-se limitada, pelo que Galtung diferencia os conceitos de paz negativa e positiva (1985, cit in Christies et al., 2008): “A paz negativa existe quando, após um conflito, cessa a violência direta mas permanece a violência estrutural. Já a paz positiva pressupõe também a ausência de violência estrutural” (Barbosa, Matos & Machado, p.56, 2013). Deste modo, paz positiva está presente quando o Estado incentiva a inclusão, valoriza os direitos humanos, a igualdade no acesso a bens essenciais e a promoção das necessidades básicas de vida de todos os cidadãos (Galtung, 1990). Esta última exige uma intervenção na violência cultural e estrutural, na consciencialização do Estado, no sentido de eliminar discursos políticos de poder e de opressão (Freire, 1970, cit. in Christie et al., 2008). Fomentar a paz positiva depende, assim, dos esforços sociais de promoção dos direitos humanos e da justiça (Christie et al., 2008).

A evolução das concepções de violência e de paz levou à diferenciação dos processos de paz, nomeadamente, o *peacekeeping*, o *peacemaking* e o *peacebuilding* (Christie et al., 2008). *Peacekeeping* diz respeito à resposta ao pós-guerra, envolvendo tentativas de cessar-fogo e prevenção de novos ciclos de violência (Blumberg, 2006). Quando são realizados acordos de paz, no sentido de atingir uma “paz duradoura” (Blumberg, 2006, pp. 157), ocorre o processo de *peacemaking*. Já o processo de *peacebuilding* tem como objetivos restabelecer e reorganizar a sociedade, pela diminuição da violência estrutural (Christie et al., 2001), promovendo os sistemas sociais, económicos e políticos, atuando em fenómenos como a discriminação ou a pobreza (Blumberg, 2006). Os processos de *peacekeeping* e de *peacemaking* referem-se a um conjunto de ações que visam reduzir a violência direta, tendo um enfoque nos meios, isto é, tendo o objetivo de que sejam utilizados meios não violentos na resolução de conflitos. Já o *peacebuilding* visa reduzir a violência estrutural, tendo um enfoque nos fins, ou seja, tendo o objetivo de que estes sejam socialmente justos (Galtung, 1990). Sendo a violência direta e a violência estrutural processos interligados e cíclicos, os processos de *peacemaking* e *peacebuilding* acabam por se influenciar mutuamente. Os esforços de *peacemaking* poderão reduzir a probabilidade de violência estrutural no pós-conflito. Por outro lado, os esforços de *peacebuilding* poderão prevenir a violência direta através da eliminação das suas bases estruturais.

O *peacekeeping* e o *peacemaking*, tendem a ser processos reativos, em função da ameaça ou uso efetivo de violência direta. Já o *peacebuilding*, é um processo continuado no tempo e no espaço, requerendo transformações profundas nas estruturas económicas, políticas e culturais com vista à promoção da justiça social. A nível económico, o *peacebuilding* requer a transformação das estruturas económicas que exploram e privam as pessoas de recursos necessários ao crescimento e desenvolvimento sustentáveis. A nível político, requer a transformação dos sistemas políticos opressores que limitam direitos cívicos, como a liberdade de expressão ou a representação política. A nível cultural, o *peacebuilding* requer a transformação de crenças ou narrativas culturais que alimentam o domínio de um grupo sobre o outro (Christie et al., 2001; cit

in Barbosa, Matos & Machado, 2013). Assim, o processo de *peacebuilding* pode assumir-se como “profundamente ameaçador para as relações de poder e ordem social vigentes numa dada sociedade (...)”, o que pode levar a uma utilização perversa dos esforços de *peacemaking* por parte daqueles que estão em posições de poder: insistindo em meios pacíficos, de forma a manter o *status quo* vigente, mas ignorando os fins socialmente justos. Percebemos assim que o *peacemaking*, a ocorrer de forma isolada, poderá contribuir para a perpetuação das desigualdades, daí decorrendo a importância de os esforços de *peacemaking* terem lugar no contexto de esforços de *peacebuilding* (Wun-ter, Christie, Wagner & Boston, 2001).

O processo de *peacebuilding* introduz um novo tema de interesse nos estudos da paz e resolução de conflitos, a reconciliação. A reconciliação pode ser definida como um processo através do qual o “passado dividido” de uma sociedade se transforma num “futuro partilhado” (Bloomfield, Barnes & Huyse, 2003). A reconciliação pode ser entendida como um “fim” a atingir, ou como um processo. Main (2005) afirma que a definição mais frequente é considerar a reconciliação ao mesmo tempo como um processo e como um fim em si mesmo, exigindo um longo e indeterminado período (Bloomfield et al., cit in Main, 2005). Um período através do qual o (re)estabelecimento da paz é feito de uma forma duradoura (Long e Brecke, 2003, cit. in Christie et al., 2008), envolvendo uma consciencialização do sofrimento e privações do passado e uma tentativa de mudança para uma paz sustentável. Este processo deverá ser assente na eliminação de atitudes e comportamentos destrutivos (Brounéus, 2003) e na preparação das pessoas para anteciparem um futuro partilhado no sentido de alcançar uma coexistência em harmonia (Hamber & Kelly, 2009). Pode ser analisado como uma construção de novas relações (Lederach, 1999, cit. in Brounéus, 2003), com base na mudança de identidades, e na criação de relações cooperativas (Van der Merwe, 1999, cit. in Brounéus, 2003), através da mudança social. Para Galtung (2001), a reconciliação está construída quando “a dívida moral já não existe; raiva e ressentimento são eliminados; não há vingança” (cit. in Santa-Barbara, 2010, p. 174).

A reconciliação pode ser interpessoal ou nacional (Mani, 2005; Huyse, 2003). Promover a coexistência, empatia e a verdade entre as vítimas e os perpetradores da violência, corresponde à reconciliação interpessoal. Este processo pode incluir também intervenção ao nível dos grupos e comunidade em geral e a promoção de um sentido de pertença nacional comum - reconciliação nacional (Foster, 2006). Existe um conjunto de dimensões que a literatura tende a associar ao processo de reconciliação: a dimensão religiosa, em que a reconciliação depende do perdão; a dimensão socio-cultural, relacionada com as raízes culturais, crenças, atitudes e comportamentos da sociedade que estão na base da promoção da paz duradoura; a dimensão psicológica, que diz respeito à necessidade de reabilitação psicológica; ao nível político, a reconciliação pode depender também do reconhecimento, por parte dos líderes estatais, das atrocidades cometidas ou, ao nível económico, ocorrer quando existe desenvolvimento de uma maior equidade social; por último, a dimensão jurídica, envolve a reconstrução do sistema de justiça (Brounéus, 2003; Huyse, 2003).

O processo de reconciliação pode também ser analisado à luz de diferentes níveis de atores e métodos (Brounéus, 2003). Num nível superior, os líderes políticos ou religiosos podem ter um papel determinante no sistema de justiça social, assumindo-se como “líderes da paz” pela promoção de uma cultura de paz através dos seus atos e discursos. Os tribunais internacionais e nacionais fazem parte deste nível superior, dado que a justiça, a punição de determinados crimes, o restabelecimento da ordem social e a segurança são importantes na reconciliação. Os grupos religiosos ou outras instituições, profissionais (médicos e psicólogos) e os *media* influenciam atitudes e comportamentos a um nível intermédio. Relativamente aos *media*, Gardner (2001, cit. in Brounéus, 2003) diferencia os meios de comunicação social pacíficos (*peace media*) e os meios de ódio (*hate media*). Os *peace media* favorecem a criação de um ambiente de tolerância e de paz, ao publicarem notícias cautelosamente analisadas. As comissões de paz têm também um papel importante neste nível, na procura da verdade e da organização/documentação do passado. Ao nível da população – nível *grassroot* - e com

base na premissa de que “todas as sociedades têm capacidade para a paz” (Brounéus, 2003, p. 37), procura-se capacitar os agentes locais para a promoção da paz, por exemplo, através da realização de programas terapêuticos de intervenção no trauma e na crise (Brounéus, 2003).

Relativamente ao método *top-level* descrito, nos tribunais internacionais *ad hoc*, como da Jugoslávia e do Ruanda, da Serra Leoa e do Camboja, tem sido debatida a eficácia deste método pelo perigo de exacerbar a hostilidade e dividir ainda mais vítimas e ofensores, dificuldade de alcançar evidências e provas em ambientes caóticos de pós-conflito, corrupção jurídica, inexistência de juízes capazes de promover tribunais justos (Main, 2005) e o facto de ser um método dispendioso e limitado no tempo e espaço (Brounéus, 2003). A questão temporal é, pois, uma limitação; por exemplo, no caso do tribunal nacional de Ruanda seriam necessários 200 anos para julgar as 110.000 pessoas acusadas de envolvimento no genocídio (*idem*).

No sentido de compensar estas limitações, surgiram como alternativa, a nível de intervenção intermédia, as Comissões de Verdade e Reconciliação. Estas são um mecanismo não judicial de justiça transicional que funcionam com uma duração limitada, com o objetivo de abordar as questões do passado relacionadas com a violação de direitos humanos (Huyse, 2003). Apesar de serem consensualmente aceites e documentadas, alguns investigadores têm criticado este método por, em alguns casos, não existirem as condições prévias que garantam uma eficaz intervenção (e.g. vontade política dos governantes do país para pôr em prática as recomendações, tal como aconteceu no Haiti, El Salvador e Guatemala). De uma forma geral, surgem questões e debates controversos relacionados com os instrumentos a adotar no âmbito das Comissões de Verdade e Reconciliação – verdade, cura, perdão, dano, explicação ou justiça. A experiência da Comissão de Verdade e Reconciliação da África do Sul demonstrou o papel positivo das comissões no processo de reconciliação, enfatizando a verdade como componente fundamental neste processo. Parte-se do princípio de que uma memória coletiva do passado facilita a superação do trauma e é um elemento de pre-

venção de conflitos no futuro. Através do mapeamento de acontecimentos e intervenientes, obtém-se a validação pública do contexto social, histórico e político que levou às violações de direitos humanos. Tal processo de reposição da verdade pode ser visto como uma forma de 'justiça histórica'. Através da implementação de medidas reparadoras e de não repetição (e.g. reparações às vítimas, memórias, reformas institucionais) é promovida a justiça social e a dignidade das vítimas, assim como transformação social e política da sociedade.

Por outro lado, o papel da verdade no processo de reconciliação depende da extensão que este processo de *truth-telling* (Huysse, 2003) tem na sociedade, em termos de inclusão e disseminação a toda a população e, especialmente, às vítimas (Main 2005). Este processo levanta, invariavelmente, outras questões como a) a aceitação (ou não) da versão de verdade debatida nas comissões por toda a sociedade e b) a existência de apenas uma verdade, ou múltiplas verdades. É importante referir, ainda, que alcançar a verdade não é algo genericamente aceite, podendo a sociedade não querer relembrar o passado (Main, 2005).

Relativamente ao conceito de perdão, não existe também concordância entre autores (Brounéus, 2003). Conceções teológicas postulam que a reconciliação depende de uma mudança profunda baseada em Deus, em que o perdão pode ser/é partilhado por todos (idem). Por outro lado, a reconciliação pode ser entendida como um processo através do qual se constroem relações construtivas futuras, reconhecendo o passado, não exigindo uma transformação pessoal da vítima (esquecimento e perdão) (Brounéus, 2003). Esta visão enquadra-se numa perspetiva de direitos humanos que assume que este processo não tem um fundamento religioso, mas envolve a transformação de relações danificadas pelo conflito. Procura-se estabelecer uma coexistência entre todos os grupos religiosos, étnicos ou raciais, em que se promove a discussão e resolução dos problemas com base na defesa dos direitos de cada indivíduo (Hamber & Kelly, 2009).

O conceito de cura (*healing*) surge associado à necessidade de lidar com o impacto da violência através de intervenções individualizadas (suporte, psicoterapia) ou sociais/globais (comissões de verdade, tribunais criminais) (Hamber, 2003). A justiça é também muitas vezes entendida como imprescindível neste processo, assumindo que para se alcançar a democracia, verdade e coexistência, a “justiça tem de ser feita” (Huyse, 2003, p. 97). Outros autores defendem que este processo de cura, no âmbito da justiça retributiva, não permite uma intervenção a longo-prazo na paz e intervenção na “*catharsis* emocional” (Hutchison e Bleiker, 2008, p.). As emoções parecem ter um papel importante na tarefa de lidar com o trauma e, consequentemente, na reconstrução da identidade e sentido de comunidade pós- conflito devendo, especificamente, promover-se a empatia, compaixão e admiração, em oposição ao foco na raiva e no medo (Hutchison e Bleiker, 2008).

Outros conceitos como dano, reconhecimento e explicação são também geralmente associados a reconciliação (Santa-Barbara, 2010). O dano refere-se às consequências físicas (dor, ferida ou morte) ou emocionais (perda do sentido de si, do seu papel social e de esperança no futuro, luto) de um conflito. O dano pode ser também social, sendo que este último pode incluir a destruição/perda das infra-estruturas sociais e culturais (idem). O reconhecimento pressupõe a referência aos episódios específicos de violência e ao significado emocional relacionado com o dano, com o objetivo de reconhecer o sofrimento real e responsabilizar alguém por tal, o qual admite e explica o que fez à vítima ou familiares da vítima. Deste modo, a reconciliação parece surgir no fim do processo de resolução de conflitos (Brounéus, 2003). A resolução de conflitos inclui o diálogo, a implementação de um plano de paz e a sua consolidação na sociedade; por outro lado, a reconciliação refere-se ao modo de lidar com o sofrimento passado e transformação de comportamentos e atitudes violentos, quando a paz já está consolidada na sociedade.

Referências bibliográficas

Barbosa, M., Matos, R., & Machado, C. (2013). *A Psicologia da Paz. Análise Psicológica*. 27, 47-61.

Bloomfield, D., Barnes, T., & Huyce, L. (2003). *Reconciliation After Violent Conflict – A handbook*. Sweden: Internacional IDEA.

Blumber, H., Hare, A. & Costin, A. (2006). *Peace Psychology – a comprehensive introduction*. United Kingdom: Cambridge.

Brounéus, K. (2003). *Reconciliation – Theory and Practice for Development Cooperation*. Sweden: Edita Sverige AB.

Christie, D. (2006). *Post-Cold war Peace Psychology – More differentiated, contextualized and systemic*. England: Wiley-Blackwell.

Christie, D., Tint, B., Wagner, R. & Winter, D. (2008). *Peace Psychology for a Peaceful World. American Psychological Association*, 63, 540-552.

Christie, D., Wagner, R. & Winter, D. (2001). *Peace, Conflict, and Violence: Peace Psychology for the 21st Century*. New Jersey: Prentice-Hall.

Cousens, E. & Kumar, C. (2001). *Peacebuilding as politics: cultivating peace in fragile societies*. United Kingdom: Rienner.

Foster, D. (2006). *Evaluating the Truth and Reconciliation Commission of South Africa. Social Justice Research*, 19(4), 527-540.

Freeman, M., & Hayner, P. (2003). *Truth-telling*. In D. Bloomfield, T. Barnes, & L. Huyce (Eds.), *Reconciliation After Violent Conflict – A handbook* (pp.122-138). Sweden: Internacional IDEA.

Frise, N. & McMinn, M. (2010). *Forgiveness and Reconciliation: The Differing Perspectives of Psychologists and Christian Theologians*. *Journal of Psychology and Theology*, 38(2), 83-90.

Galtung, J. (2004). *Violence, war, and their impact [Em linha]*. Disponível em: <http://them.polylog.org/5/fgj-en.htm>. [Consultado em: 8/04/2010].

Hamber, B. (2003). *Healing*. In D. Bloomfield, T. Barnes, & L. Huyce (Eds.), *Reconciliation After Violent Conflict – A handbook* (pp.77-88). Sweden: Internacional IDEA.

Hamber, B. & Kelly, G. (2009). *Beyond Coexistence: Towards a Working Definition of Reconciliation*. In Quinn, J. (Ed), *Reconciliation(s) – Transitional Justice in Postconflict Societies* (pp. 286-305). Canada: McGill Queen's University Press.

Hutchison, E. & Bleiker, R. (2008). *Emotional Reconciliation: Reconstituting Identity and Community after Trauma*. *European Journal of Social Theory*, 11(3), 385-403. [Consultado em 12/01/2011, em Be-On database].

Huyse, L. (2003). *Justice*. In D. Bloomfield, T. Barnes, & L. Huyce (Eds.), *Reconciliation After Violent Conflict – A handbook* (pp.97-115). Sweden: Internacional IDEA.

Huyse, L. (2003). *Offenders*. In D. Bloomfield, T. Barnes, & L. Huyce (Eds.), *Reconciliation After Violent Conflict – A handbook* (pp.57-76). Sweden: Internacional IDEA.

Huyse, L. (2003). *The Process of Reconciliation*. In D. Bloomfield, T. Barnes, L. Huyce (Eds.), *Reconciliation After Violent Conflict – A handbook* (pp.19-32). Sweden: Internacional IDEA.

Huyse, L. (2003). *Victims*. In D. Bloomfield, T. Barnes, & L. Huyce (Eds.), *Reconciliation After Violent Conflict – A handbook* (pp.54–66). Sweden: International IDEA.

Morris, C. (2008). *Conflict Resolution and Peacebuilding: A Select Bibliography*.

Pereira, C. (2010). *O Contexto Internacional das Operações de Paz*. In A. Moreira (Ed), *Portugal e as Operações de Paz – Uma Visão Multidimensional* (pp. 39–88).

Pingel, F. (2008). *Can Truth Be Negotiated? History Textbook Revision as a Means to Reconciliation*. *American Academy of Political and Social Science*, 617, 181–198. [Consultado em 15/09/2010, em Be-On database].

Quinn, J. (2009). *Reconciliation(s) – Transitional Justice in Postconflict Societies*. Canada: McGill Queen's University Press.

Rotberg, R. (2003). *Failed States, Collapsed States, Weak States: Causes and Indicators* [Em linha]. Disponível em: http://74.125.155.132/scholar?q=-cache:5S7sViwM8jsJ:scholar.google.com/+failed+states&hl=pt-PT&as_sdt=2000. [Consultado em: 22/05/2010].

Ryan, S. (2003). *The Origins and Development of Peace and Conflict Studies*. *The Global Review of Ethnopolitics*, 2(2), 75–82.

Sapio, A. & Zamperini, A. (2009). *Peace Psychology – Theory and practice*. In C.

Webel, & J. Galtung (Eds), *Handbook of Peace and Conflict Studies* (pp. 265–278). England: Routledge.

Santa-Barbara, J. (2009). *Reconciliation*. In C. Webel, & J. Galtung (Eds.), *Handbook of Peace and Conflict Studies* (pp. 173-186). England: Routledge.

Schelach, L. & Nachson, I. (2001). *Memory of Aushwitz Survivors*. *Applied Cognitive Psychology*, 15, 119-132.

Stein, D., Seedat, S., Kaminer, D., Moomal, H., Herman, A., Sonnega, J., Williams, D. (2008). *The impact of the Truth and Reconciliation Commission on psychological distress and forgiveness in South África*. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 43, 462-468.

Uvin, P. (2003). *The Gacaca Tribunals in Rwanda*. In D. Bloomfield, T. Barnes, & L. Huyce (Eds.), *Reconciliation After Violent Conflict – A handbook* (pp.116- 121). Sweden: Internacional IDEA.

Vandeginste, S. (2003). *Reparation*. In D. Bloomfield, T. Barnes, & L. Huyce (Eds.), *Reconciliation After Violent Conflict – A handbook* (pp.145-162). Sweden: Internacional IDEA.

White, I. (2003). *Victim-Combatant Dialogue in Northern Ireland*. In D. Bloomfield, T. Barnes, & L. Huyce (Eds.), *Reconciliation After Violent Conflict – A handbook* (pp.89-96). Sweden: Internacional IDEA.

Sobre a importância das histórias **Falem. Escutem. Vivam.**

Diego Fonseca¹⁰⁷

“Contamos histórias para poder viver”.

Joan Didion, The White Album

No princípio foi igual: um grupo de mulheres e homens, talvez em semi-círculo, talvez à volta de uma fogueira, ouvindo outra mulher ou homem falar de um tal urso enorme, do rio que cresceu e levou a aldeia, da morte vestida de peste ou, claro, do nascimento de uma nova menina bonita que mudou a vida de todos.

E hoje é igual: continuamos a reunirmo-nos em torno dessa mulher ou desse homem que nos pode comover com uma história. Porque, se somos feitos de algo - se a História é feita de alguma coisa, o nosso conto mais ou menos realista - é de relatos.

Dêem as boas vindas ao *storytelling* - que nunca foi embora.

Algum tempo atrás, por casualidade, caí numa série de histórias na Internet. Todas elas pertenciam a um projeto, The Empathy Museum, em que os produtores participam coletivamente na produção de arte dedicada, dizem eles, para nos ajudar a olhar o mundo através dos olhos dos outros. O Empathy Museum, é claro, baseia todos os seus projetos artísticos em contar histórias. Porquê? Porque é o que somos. Nas palavras de Clare Patey, a sua

107 Instituto de Diálogo Socrático - Barcelona

diretora: “As histórias são a maneira como entendemos e damos sentido ao mundo em que nos encontramos”.

Os melhores oradores são grandes contadores de histórias. E os grandes diretores de cinema. E, claro, os melhores escritores são *storytellers*. Não há um bom líder que não tenha sido um grande contador de histórias. E os bons professores também o são. E os treinadores de futebol. E os cronistas. E os artistas. Não tenho dúvidas de que os melhores pais, também, são grandes narradores.

As histórias conectam-nos com o nosso eu interior e com o dos outros. Quando alguém conta a sua experiência pessoal, o público pode sentir que se encontra diante de um relato autêntico com o qual se pode conectar: o público identifica-se porque projeta as suas próprias crenças e afeições.

A primeira vez que se contou uma história à volta da fogueira foi pessoal. A conexão foi emocional: aqueles que escutavam deveriam ser capazes de se reconhecer na história do narrador. Ainda é assim hoje.

Uma história pessoal deve percorrer caminhos comuns. Isto é, deve falar sobre elementos universais reconhecíveis para todos. Desejo, amor, ganância, inveja, prazer. Ira. Se a história se conectar com nossos valores, terá a possibilidade de permanecer.

Por mais de 25.000 anos, temos contado histórias como uma forma fundamental de comunicar, gerar empatia e construir grupos, clãs, famílias. Sociedade. A Palavra - a humana, não a dos deuses - manteve-nos unidos pois as histórias sempre foram uma forma primária de comunicação. Criam uma ponte imaterial, intemporal e inesgotável com as tradições mais antigas, com as lendas clássicas, os nossos mitos e construções arquetípicas. Conectam-nos além de nós mesmos, com um mundo mais amplo, o da humanidade como um conjunto onde se podem reconhecer verdades mais ou menos universais.

As histórias funcionam porque são “cola” social. Não há história que não procure, de alguma forma, gerar identificação, por isso sempre contém um princípio de colaboração - o que escuta deve decidir abrir-se ao narrador, o narrador deve decidir sair do silêncio privado - e a conexão - ambos devem renovar essa abertura inicial minuto a minuto, à medida que a história se desenrola.

As melhores histórias são memoráveis. Transcendem gerações e comprometem-nos emocionalmente. Não há melhor maneira de se conectar com as verdades mais profundas do que a abertura para contar paixões, tristezas, dores e disputas, felicidade. Cada história é um canal para comunicar um significado e um propósito.

Partilhar histórias é o começo de uma conversa, porque mobiliza. Não é monólogo: abrem-se portas com um conto pessoal. Permitem entendermo-nos com o outro e encontrar a argamassa comum que nos faz sociedade, humanidade. O filósofo Hans-Georg Gadamer defendia o poder transformador da conversação. “Onde a conversa é bem-sucedida”, dizia ele, “algo permanece para nós e, em nós, nos transformou”. Gadamer acreditava que só na conversa - “e rindo com o outro, que é como um entendimento não-verbal mútuo e exuberante” - os amigos podem encontrar-se e desenvolver a comunidade na qual todos permanecem “iguais para os outros porque encontraram o outro em si mesmos e se encontraram no outro”.

Se contamos histórias uns aos outros para poder viver, como a magnífica Joan Didion disse, é porque é assim que construímos o sentido da existência. Não temos outra maneira de comunicarmos para além da linguagem, nas suas formas mais diversas. E essa linguagem, com suas limitações, torna mais fácil entender nosso lugar no mundo, confirmar ou criar as nossas identidades e definir e transmitir uma concepção moral da vida.

O valor formativo das histórias é único. Recordam-se dos vossos avós contarem aventuras que aconteceram num momento que sempre soou fantás-

tico? Leram Emilio Salgari e Jules Verne? Potter? JRR Tolkien? Tiveram um bom professor que vos surpreendeu com frequência? Com as histórias aprendemos a amar, aprendemos sobre a justiça e os seus contrários, aprendemos como a maldade se pode infiltrar na vida a qualquer momento e os modos como sabemos perdoar e até esquecer. A singularidade de uma história torna-a capaz de permanecer se ela tocar nas cordas mais sensíveis da nossa mochila humanista.

As melhores histórias funcionam como uma leitura e reflexão de um dado momento de uma comunidade ou do mundo. E agem assim porque as histórias proporcionam ordem. Todos buscamos uma certa certeza e estrutura, alguma solidez e familiaridade, que a vida seja previsível, manejável de alguma forma, e que nos possa prover conforto e, em certas ocasiões, clausura ou fechamento. O arco narrativo das histórias fornece essa estrutura, o guarda-chuva para a chuva escura. É simples: toda a história nos apresenta indivíduos enfrentando desafios e conflitos e o que nos conforta é saber que, seja qual for o resultado, a história tem resolução. As histórias são uma rede de segurança.

Uma história normalmente trabalha com três princípios básicos que constituem um arco narrativo: um indivíduo ou um grupo tem um plano; esse plano e/ou a pessoa enfrentam uma crise que sujeita o indivíduo a passar por momentos difíceis; finalmente, há uma resolução: a pessoa realiza sua tarefa - ou não. Em qualquer caso, a história deixa-nos com uma aprendizagem - moral, em geral - útil para nossa própria experiência.

O ritmo - o *tempo* -, o vocabulário e o uso da gramática, dos silêncios e das pausas, da tensão nervosa - do próprio público - incidem no sucesso da história. William Shakespeare, o bardo, era um mestre dessa estrutura: construía as suas obras - desde *Hamlet* a *Ricardo III* - em cinco atos para incluir a exposição do caso, o *crescendo* da ação, o clímax, o decréscimo ou a crise redentora, e o final, seu *desenlace*.

Por que funcionaram e funcionam essas obras ao ponto de hoje as chamarmos de clássicos? Porque encapsulam experiências humanas autênticas. Ricardo III foi um rei, mas o que vemos aí é um homem a perder toda a sua compostura ao ser privado de tudo o que tinha sido a sua couraça pública. Não experimentaram os jogos de traições de Otelo, Yago, Desdêmona e Casio? E quem não viu em *Romeu e Julieta* a história de amor definitiva?

Estas histórias sobrevivem porque superam a tecnologia que as produziu e a tecnologia com a qual consumimos hoje. Trazem-nos a experiência central da vida humana. Produzem em nós uma profunda marca psicológica. Dão-nos *modelos* com as suas personagens. Mostram-nos que um indivíduo comum pode alcançar o extraordinário apenas pela vontade e pelo espírito e sem a necessidade de possuir os genes de Thor ou a estrutura molecular da Mulher Maravilha. As ações dos indivíduos comuns geram identificação nos outros: se essas pessoas comuns fazendo o ordinário podem obter resultados, por que não eu?

Se se olha desde uma perspectiva técnica, simples, as histórias são uma resposta simples à nossa demanda por conhecimento e segurança. Pondo em poucas palavras, na sua forma mais simples, uma história é uma conexão lógica de causa-efeito. Assim, fomos educados para pensar. Tentamos ordenar o mundo de forma narrativa porque o nosso cérebro foi treinado ao longo de milhares de anos em tal sequência. Quando dizemos “vou comprar legumes ao supermercado” já construímos uma narrativa. Fazemos isso todos os dias nas tarefas mais sublimes - e nas mais mundanas. (Não te esqueças de comprar pão, querida.)

E talvez até o nosso corpo exija que as histórias nos dêem soluções para a vida diária. De acordo com alguns neuro-economistas, o cérebro produz cortisona - a hormona do stresse - quando passamos pelos momentos mais duros e tensos de uma história. Em tensão, a cortisona ajuda-nos a concentrar. Quando a tensão se dissipa, então, o cérebro libera a ocitocina, a substância química que nos permite desenvolver empatia e conectar com

os outros. E se tudo acaba bem, é a vez da dopamina, quando o sistema límbico nos recompensa com o sentimento de otimismo e esperança.

E talvez seja isso. Talvez estejamos condicionados biologicamente para contar histórias. Enfrentar maus momentos para, no final, nos sentirmos bem com o resultado obtido, seja o melhor ou o mais sub-ótimo. Afinal, todos nós buscamos a tranquilidade, a doce sensação de que, aconteça o que acontecer, no final tudo estará bem.

O *storytelling* facilita a criação dessas instâncias exemplares desde o ordinário e comum da existência humana. Desde o passado, são uma fonte de transmissão de mitos e ritos transitórios, de uma ética e suas estéticas, de comportamentos aprováveis - ou não. É a nossa maneira tradicional de passar lendas e épicos de geração em geração, para que atuem como uma fonte de inspiração. De ser um grupo mais ou menos unido, primeiro como tribo depois como sociedade. Não há nação que não construa a sua própria ficção orientadora - aquela que supostamente nos torna a todos portugueses ou gregos ou espanhóis ou argentinos ou italianos - com base numa narrativa ordenada de mitos e lendas.

Mas há outra coisa: embora uma história seja eficaz se mantiver uma estrutura mais ou menos identificável para seu público, tem em si mesma o grande valor do ato literário. Isto é, não reconhece limites. Cada vez que uma história é recontada, ela muda. Não há história igual a si mesma desde o início dos tempos. A ausência de uma estrutura que funcione como uma lei natural e a falta de limitações precisas faz com que a história possa reproduzir-se de modo ilimitado, ajustada às necessidades de cada grupo. Já o ouviram: em todos os países se conta a mesma piada apenas mudando a região que melhor se adapte a “estes são os piores de todos”.

A mutabilidade permitida pelas histórias oferece uma variedade para que o enredo não se detenha, mas que seja adaptável aos tempos atuais. O olhar que cada sociedade tem em cada momento histórico de um acontecimento

do seu passado estará condicionado, em grande parte, pelo que essa sociedade quer ver do passado em função das suas necessidades atuais. A fluidez da identidade cultural - não há pureza de espécie alguma - dá ao *storytelling* um enorme poder como ferramenta de transmissão de conhecimento. O número de lições que se podem aprender é infinito porque cada narrador terá o seu próprio modo de contar a mesma história hoje - e outros novos modos de narrá-la em dez, trinta ou cem anos.

Nestes tempos, o *storytelling* tem um valor adicional: a conexão que gera permite criar pontes entre as diferenças ideológicas. Gadamer dizia que devemos valorizar a conversa. O diálogo que inicia uma história é uma ferramenta eficaz para derrubar sectarismos e tribalismos.

Leio Ramin Jahanbegloo, o filósofo iraniano, em *Elogio da diversidade*. Jahanbegloo toma Gandhi - “toda a humanidade é uma família indivisa e indivisível, e cada um de nós é responsável pelos excessos dos outros” - para proclamar a necessidade de um imperativo intercultural, um diálogo sustentado entre diversos. “Trata-se da busca por uma pluralidade”, escreve Jahanbegloo, “não apenas nas nossas divergências e diferenças, mas graças a elas”.

Não há cultura homogênea que funcione num horizonte isolado, disse Jahanbegloo. A humanidade é sincrética, produto de experiências cruzadas. As fronteiras são artificiais, uma determinação administrativa. A única coisa que precisam duas pessoas que falam línguas diferentes e professam crenças e vivem culturas diferentes, é tempo e vontade. Tempo para conseguir uma linguagem comum e vontade de falar.

Assim, o futuro da nossa civilização global neste planeta frágil e vulnerável depende da nossa capacidade de vivermos juntos - com as nossas diversidades -, se não em harmonia, pelo menos com capacidade de diálogo e compreensão mútua. E as histórias servem esse propósito. Acima de tudo, porque, como Jahanbegloo e Gadamer aceitariam, abrem ao diálogo e à conversação.

Sentimo-nos atraídos por histórias porque somos animais sociais e precisamos de gregarismo. Estamos ligados por elas. É impossível viver sem elas. Como dizia Bill Buford, um velho editor de ficção do *The New Yorker* e um grande escritor de não-ficção, as histórias protegem-nos do caos. “Implícito no ressurgimento extraordinário do *storytelling* está a possibilidade de que necessitamos das histórias, de que sejam uma unidade fundamental do conhecimento, de fundação da memória, essenciais para a maneira como entendemos as nossas vidas”, escreveu ele. “O princípio, o meio e o fim das nossas trajetórias pessoais e coletivas”.

Construindo Pontes Relacionais no Conflito da Irlanda do Norte

*Geoffrey Corry*¹⁰⁸

John Hume, eurodeputado e vencedor do Prémio Nobel, conta a história da sua primeira visita a Estrasburgo em 1979, como membro do Parlamento Europeu. Esta visita provou ser um momento decisivo para ele. Para aproveitar o tempo, foi passear pela ponte de Estrasburgo, em França, até Kehl, na Alemanha, e parou no meio da ponte por alguns minutos para pensar sobre o que estava a viver. Estas duas cidades são fisicamente muito próximas, mas era na mensagem política que John estava a pensar. Depois de duas terríveis guerras mundiais em que 50 milhões de seres humanos foram mortos, a ponte em que ele estava era um símbolo do compromisso franco-alemão de reconciliação através do desenvolvimento económico e da cooperação inter-governamental. Esse compromisso perdura até hoje e é lembrado pela França e pela Alemanha todos os anos no Armistício de novembro, quando juntos colocam coroas de flores nas suas respetivas sepulturas de guerra.



John Hume

Hume acreditava que a União Europeia é o melhor exemplo de resolução de conflitos na história do mundo e o processo de paz mais bem-sucedido.

108 Glencree Centre for Peace and Reconciliator, Ireland

Por essa razão, os princípios centrais devem ser partilhados com todas as zonas de conflito. Ele pregou quase *ad nauseum* os três princípios da UE:

1. **Respeito pela diferença.** Todo conflito é sobre a diferença – fruto do contexto de nascimento – sendo uma questão de raça, religião ou nacionalidade.
2. **Criar instituições que respeitem as diferenças.** Em sociedades divididas, isso envolverá um governo que inclua todos os setores da sociedade proporcionalmente.
3. **Trabalhar juntos em interesses comuns é um processo de cura.** Através do derrame do suor e não do sangue, o desenvolvimento económico pode erodir as divisões de séculos. Contudo, é um processo lento.

Nos vinte anos seguintes a 1979, Hume colocou em prática esses princípios como arquiteto do processo de paz na Irlanda do Norte (IN). Ele acreditava fundamentalmente que a política deve vencer e não o uso da violência política. A mesma inspiração motivou Jean Monnet e Altiero Spinelli, que se ergueram das cinzas da Segunda Guerra Mundial, criar uma comunidade europeia para romper o ciclo vicioso de uma guerra após a outra. A sua grande descoberta foi que, perante aqueles que são vitoriosos na guerra – e se tornam exaustos pela vitória – só se aprofunda o desejo de vingança em outros (os humilhados). A ambição de Monnet era fazer com que outra guerra entre as nações da Europa, fosse não apenas impensável, mas materialmente impossível.

A metáfora da ponte

Nas nossas discussões na Conferência Ubuntu em Lisboa¹⁰⁹ (17-18 de julho de 2018), deparámo-nos com a realidade de que a paz não é dada num prato de ouro. Ela tem que ser construída pouco a pouco e, embora seja

¹⁰⁹ O autor refere-se à conferência realizada, em Lisboa, pela Academia Ubuntu para a celebração do centenário de Nelson Mandela, em 2018.

difícil de alcançar, é extraordinário quando a alcançamos. Grande parte dos holofotes públicos têm-se focado na abordagem *top-down* da construção da paz, quando cessar-fogo e acordos são frequentemente impostos em situações de conflito (Bósnia, Síria, Iêmen), por desespero. A experiência do processo de paz na Irlanda do Norte é diferente, pois foi uma combinação de abordagens de *bottom-up* e de *top-down*, tornando-a mais sustentável. Ainda é um processo de paz inacabado e ainda há caminho por fazer quando se fala de transformação social. A nível superior, os governos britânico e irlandês aprenderam cada vez mais como trabalhar juntos para construir e apoiar um resultado negociado. Paralelamente a este significativo esforço diplomático, as iniciativas da sociedade civil surgiram a diferentes níveis, tanto antes como depois das negociações, para envolver os partidos políticos - para se encontrarem uns com os outros, para repensar a natureza do conflito e encontrar soluções viáveis.

Ao sentarmo-nos à volta da mesa em Lisboa, recordámos juntos a longa jornada de Mandela para construir uma ponte para uma África do Sul pacífica. Ele usou a sua experiência na prisão para refletir sobre o lado negativo da violência política e como o conceito tradicional africano de Ubuntu poderia ser mobilizado para reivindicar a humanidade de todas as pessoas, de tal forma que os grupos não percam a sua dignidade na luta pela liberdade. Na visualização pública ao ar livre do filme «Invictus», celebrámos aquele momento simbólico de reconciliação quando Nelson Mandela estendeu a mão para a comunidade branca *Afrikaner*, colocando a camisola de rugby dos *Springboks* com o número 6. Um dos membros da equipa de Mandela teve de procurar na Cidade do Cabo, naquela manhã, uma camisola que lhe servisse. Acabou por ser um momento histórico, mágico e icónico de construção de uma ponte relacional para o outro lado que falava de coração com substância política.

Como se constrói uma ponte entre protagonistas? Quais são as tarefas do construtor de pontes? O que permite que uma pessoa inicie o primeiro passo da jornada para colmatar a divisão sectária de ódio e inimizade? Aqui estão alguns dos *insights* das nossas conversas:

- ➔ Ter a autoconfiança para fazer o caminho requer imaginação moral.
- ➔ É preciso coragem para sair do seu próprio enclave étnico, para alcançar e reconhecer o outro grupo, seus valores e dignidade como seres humanos, respeitando, ao mesmo tempo, a própria tradição.
- ➔ Descobrir a natureza da ponte relacional que deve ser cruzada por ambos os lados.
- ➔ Quando se cruza para o outro lado, é preciso lá pessoas que estejam prontos para se envolver.
- ➔ Parte do caminho com o outro é entender o contexto do conflito e estar aberto para ouvir a dor e o sofrimento do outro, bem como os seus medos e suspeitas.
- ➔ Outra parte do caminho é descobrir as restrições que condicionam cada lado, que podem não permitir que cada grupo aproveite, no curto prazo, o super-prémio da paz.

***Peacebuilding* (construção da paz) versus *Peacemaking* (pacificação)**

Nos belos arredores da sala de reuniões do Arquivo da Câmara Municipal, eu estava a pensar noutra ponte a ser construída - uma ponte conceptual entre os académicos e os operacionais. Resolução de conflitos e mediação de paz é um campo jovem que ganhou destaque nos anos 90. Os dois conceitos de *peacebuilding* (construção da paz) e *peacemaking* (pacificação) dominaram a literatura. São termos amplamente utilizados, muitas vezes de forma intercambiável, mas não suficientemente definidos sobre como podem ser aplicados concretamente para cada estratégia ou fase de um processo de paz. Um exemplo da confusão é como o termo “*peacebuilding*” tendeu a ser usado para descrever a fase pós-violência ou pós-concordância de um processo de paz. Darby e McGinty (2008:255) apontam que o termo “pressupõe que há paz para se construir”. No entanto, se se alterar a ordem das duas partes que compõem a palavra, “*building peace*” (construir paz) assume um significado

diferente e pode abranger a fase de pré-negociação, a fase de negociação e a fase pós-conflito. O mesmo se aplica à palavra “*peacemaking*” e pode ser transformada numa palavra mais ativa em “*making peace*” (fazer paz).

Seria ótimo perceber como a construção prática de pontes de paz pode ser situada dentro da terminologia académica de *peacebuilding* ou *peacemaking*. A minha sensação é que se encaixa em ambos. Mas de que maneira? Precisamos de fazer uma distinção específica entre dois tipos diferentes de intervenções e a forma pela qual uma leva à outra:

A. Construção de blocos de paz - declarações de princípios políticos que consolidam os valores e entendimentos mútuos que emergiram do diálogo ou estabelecem novos passos para a construção da confiança numa futura rota política acordada. Estes também apoiam a clareza em torno de questões de conteúdo político que poderiam fazer parte de futuras negociações.

B. Construir pontes relacionais - intervenções intergrupais para fornecer espaço seguro para ouvir, dialogar e repensar a natureza do conflito. Contribui para estabelecer relações inter-comunitárias pacíficas, numa base incremental, onde anteriormente elas haviam sido dilaceradas por animosidades passadas, removendo assim os bloqueios emocionais e fortalecendo o crescimento da vontade política e do compromisso.

Eu tenho tentado desvendar como é que, na realidade, estes dois processos se encaixaram na fase inicial do processo de paz na I.N., entre 1982 e 1994, de modo a passar da teoria para a prática e retornar para uma teoria mais refinada. Em escritos anteriores (Corry & Hynes 2015), descrevi isso como a fase de *compromisso político*, que estava oculta do conhecimento público, e na qual as sementes de um processo de paz foram semeadas de maneira orgânica, no meio da violência contínua de baixa intensidade. Veio num contexto em que havia a prontidão (Pruitt, 2005) ou um momento de ama-

durecimento (Zartman, 2000) para a política vir ao de cima e o público dizer que “basta” no que se refere ao uso da violência política.

A. Construção de blocos de paz

O Diagrama 1 mostra os diferentes níveis de uma pirâmide de *peacemaking* (Lederach, 1996) aplicada ao conflito na I.N. e mapeia a cronologia dos blocos de paz conforme se desdobravam, principalmente no lado nacionalista. A pirâmide é dividida verticalmente ao meio entre a comunidade nacionalista católica (em verde à esquerda) e a comunidade unionista protestante (em laranja à direita). Não se pode construir blocos de paz sem intervenções de construção de pontes significativas para criar as condições políticas para o surgimento de novos entendimentos relacionais e substantivos. De uma forma orgânica descoordenada - mas eventualmente conectada - eles alcançaram o superprêmio de acabar com a violência através de cessar-fogos, como representado pelo Bloco 7 no topo da pirâmide e o Bloco 8 no lado laranja.

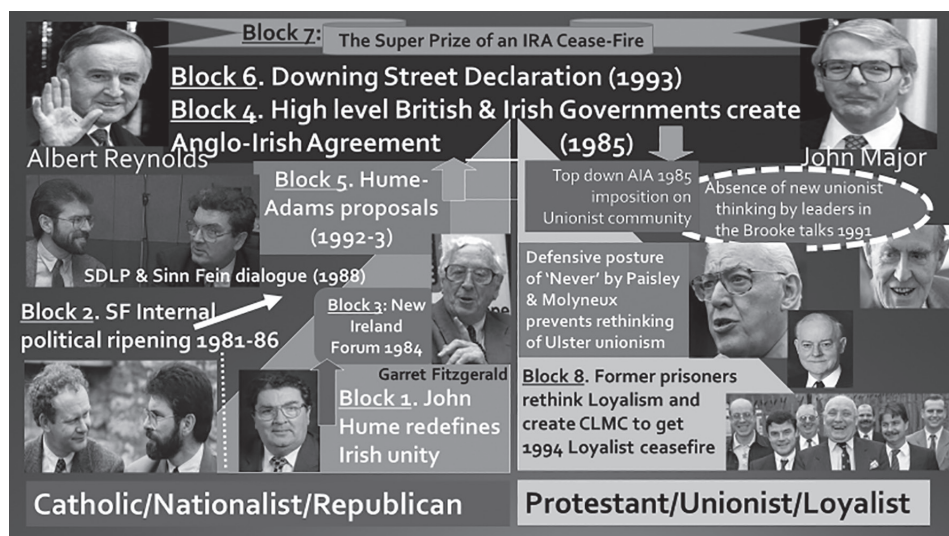


Diagrama 1: Oito Blocos de Construção da Paz que levaram ao cessar-fogo de 1994

A maioria das teorias de *peacebuilding* baseia-se no pressuposto de intervenção externa, mas na situação da I.N., temos um modelo em que 90% das iniciativas de paz foram cultivadas em iniciativas desligadas e, em grande parte, fora do conhecimento público. Assim, o público não soube delas até depois do Acordo da Sexta-feira Santa, quando as histórias saíram [e ainda estão a ser reveladas] sobre o que estava a acontecer nos canais secretos. Jornalistas como Ed Moloney (2007) e Peter Taylor (1997), que abordaram os desenvolvimentos durante os anos 80, prestaram-nos um grande serviço, fornecendo-nos a base para a construção de oito blocos de construção da estratégia de combate ao conflito.

B. Construir pontes relacionais para fazer progressivamente a paz

Uma grande força da fase inicial do processo de paz da I.N. foi o número de trabalhadores comunitários, clérigos e cidadãos comuns que se apresentaram espontaneamente e de sua própria iniciativa para agirem como pacificadores, construtores de pontes e mediadores locais em todos os três níveis do Diagrama. 1. São apresentados quatro exemplos de intervenções de paz que reuniram as partes em conflito que acabaram por conduzir à criação dos oito blocos de construção do processo de paz.

PM1: Um passeio ao longo do canal. Os chineses têm um ditado: “Uma jornada de mil milhas começa com um único passo”. Esse primeiro passo pode ser o mais difícil de ser enfrentado e envolve um risco de se encontrar com o outro lado; mas geralmente vem da percepção de que se deve construir um relacionamento de trabalho respeitoso antes que um projeto possa descolar.



Michael Lillis



David Goodall

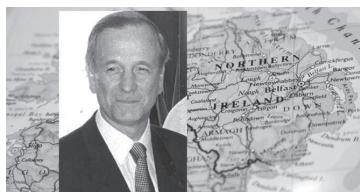
Um exemplo de um primeiro passo no compromisso vem das relações diplomáticas entre a Grã-Bretanha e a Irlanda. David Goodall (à direita), um diplomata do Ministério das Relações Exteriores britânico, estava a participar na primeira reunião de um comité de coordenação, em setembro de 1983 em Dublin, que foi criada pelos dois primeiros-ministros. Ele conta-nos o que aconteceu: “Então, foi uma surpresa completa quando... Michael Lillis [diplomata irlandês, à esquerda] me convidou para dar uma caminhada tranquila com ele ao longo do Grande Canal e começou a esboçar a possibilidade de arranjos radicalmente novos para a I.N. Ele deixou claro que essas não eram ainda as ideias do governo irlandês, mas indicou que eram as linhas em que o Taoiseach¹¹⁰ estava a pensar.” Esse passeio informal ao longo do canal abriu uma porta para discussões diplomáticas significativas que levaram até ao Acordo Anglo-Irlandês em 1985 [ver o bloco de construção 4 no Diagrama 2]. Esta relação de trabalho sustentada fez com que isso acontecesse.

PM2: Criando oportunidades seguras para o diálogo político. Nos anos 80, a ideia de reunir políticos de todos os sectores num outro lugar, num ambiente residencial com tempo para conversar e pensar juntos foi uma iniciativa inédita. Fazê-lo numa época em que a violência quotidiana continuava, numa situação de pré-cessar-fogo, envolvia um risco político. O Dr. Eberhard Spiecker desempenhou um papel significativo, mas pouco reconhecido nos esforços da segunda via para construir entendimentos através da realização de reuniões secretas na zona de Essen, na Alemanha. O dr. Spiecker era advogado de profissão com um interesse em reconciliação. Ele também era um leigo / ancião luterano alemão na sua igreja e foi através dos seus contactos com a Igreja Presbiteriana da Irlanda que ele ofereceu as suas competências de mediação / facilitação (Farren 2010: 222, 235). Escrevendo alguns meses antes de sua morte, disse que a greve de fome republicana em 1981 deixou um enorme “abismo”. A sua resposta corajosa foi construir “reaproximação” para unir as divisões políticas. Um desses esforços foi reunir um pequeno grupo de sindicalistas com nacionalistas

110 Governo irlandês

em Duisberg, em 1987, no rescaldo do Acordo Anglo-Irlandês, quando a oposição unionista estava em pleno andamento.

No entanto, as notícias da reunião secreta de Duisberg chegaram ao domínio público várias semanas depois, mostrando como é muito difícil manter as coisas em segredo numa pequena sociedade onde todos observam todos!

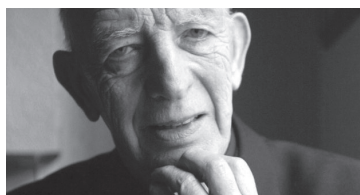


Eberhard Spiecker

No mundo atual do Twitter e dos media sociais, tornou-se mais difícil manter a confidencialidade sobre o que é discutido e preservar o anonimato de quem estava presente. Os facilitadores devem construir esse contrato com os participantes para proteger os seus próprios interesses. Foi um grande revés para futuros workshops de resolução de problemas, na década de 1990, quando académicos como Chris Mitchell e Paul Arthur (1999) convidaram alguns dos mesmos políticos para participar. Se as mesmas pessoas continuam a dialogar durante um período de tempo como fizemos no Glencree Center (Corry, 2012), então as narrativas etnocêntricas de ‘eles e nós’ - ensinadas informalmente através da família, escola e igreja - podem ser descompactadas à luz de uma compreensão nova e mais complexa da natureza relacional do conflito. A esperança é sempre que a exploração de novas ideias possa atuar como um catalisador para propostas concretas de mudança de política quando os participantes voltarem para sua casa.

PM3: Abrindo canais de comunicação. Baseado no mosteiro Redentorista de Clonard em Belfast Ocidental, o padre Alec Reid tornou-se a ponte entre Gerry Adams, o líder do Sinn Féin, para os outros centros de poder nacionalista na Irlanda, durante um período de oito anos, de 1986 a 1994. Porque a família Adams e outros republicanos costumavam ir à missa em Clonard, o padre Alex conhecia as suas famílias. Depois, como capelão na

prisão de Long Kesh, Alec envolveu-se num papel pastoral com prisioneiros do IRA na década de 1970 e ouviu as suas histórias de frustração política, sofrimento familiar e alienação comunitária (McKeever, 2017). Ele era um bom ouvinte e permaneceu com as três regras de compromisso: não criticar; não condenar; não informar os outros. Desta forma, ganhou a confiança dos republicanos militantes, mas, às vezes, achava difícil enfrentar toda aquela ansiedade, colocando em risco a sua própria saúde. Ele teve que fazer uma pausa em 1980 do trabalho na prisão.



Padre Alec Reid

O padre Alec debateu-se com maneiras de acabar com o sofrimento desse período (“The troubles”) em curso. Ele acreditava apaixonadamente que o papel da igreja era tirar o conflito das ruas e colocar as partes à volta da mesa de reunião; mas antes que isso acontecesse, ele percebeu que tinha que haver um cessar-fogo do IRA. Ele sentiu que os políticos e os líderes da igreja tinham cometido um erro ao não falar com o IRA anteriormente. “Acredito agora que, se tivéssemos falado com os republicanos em 1969 ou 1970, teríamos evitado a maior parte do que aconteceu depois.” Em 1982, após o terrível assassinato pelo IRA de Thomas Cochrane, um membro de uma milícia protestante local, ele estabeleceu como seu objetivo conhecer Gerry Adams. Isso coincidiu com um “amadurecimento interno” dentro da ala de Belfast do Sinn Féin, que viu a oportunidade de mudar para a política após a greve da fome (ver o Bloco de Construção 2). Reid acreditava que poderia haver uma alternativa não-violenta à luta armada se todos as partes nacionalistas - SDLP e o governo irlandês - pudessem elaborar uma posição comum, seguida por uma conferência de paz.

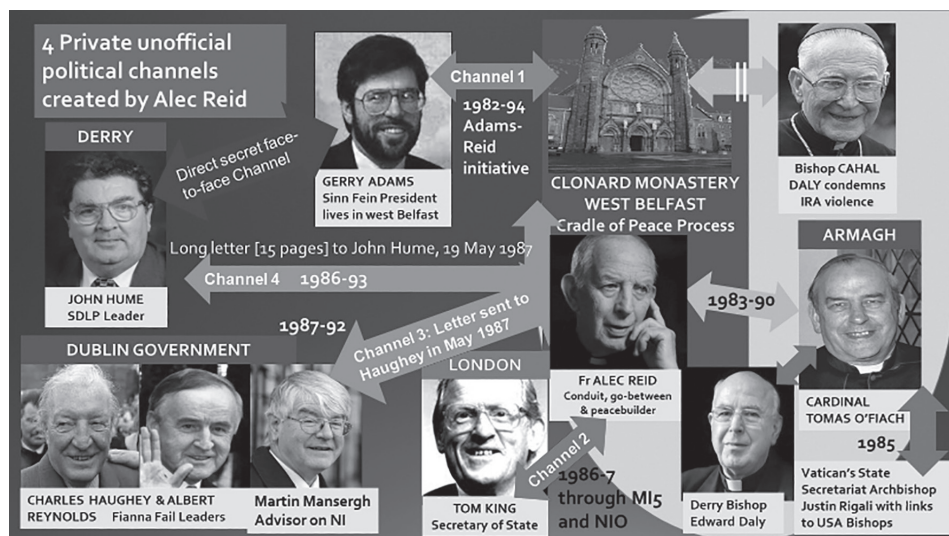


Diagrama 2: As quatro diferentes pontes secretas construídas por Alec Reid entre 1982 e 1988

O que aconteceu então foi uma incrível obra de ponte relacional feita por Reid (Moloney 2007: 275) conforme mapeada no Diagrama 2. À direita do mapa, pode-se ver como ele precisava de obter apoio da Igreja Católica para o seu ministério de paz, particularmente do Cardeal Tomas O'Fiach, o arcebispo de toda a Irlanda. Ele consolidou o novo pensamento político gerado por Gerry Adams [canal 1] e o feedback obtido através do segundo canal com os britânicos. Escreveu, em 1987, num documento detalhado de discussão, “Uma Proposta Concreta para uma Estratégia Política para Justiça e Paz”, estabelecendo os princípios de autodeterminação e consentimento, juntamente com doze passos marcantes. Incluía circunstâncias em que o governo britânico se afastaria da Irlanda. Isso, efetivamente, tornou-se o modelo para o processo de paz emergente. Isto anunciava um enorme trabalho não-oficial com o primeiro-ministro irlandês, Charles Haughey [canal 3], e o líder do SDLP, John Hume [canal 4].

Não foi possível para Gerry Adams abordar essas pessoas por conta própria porque a sociedade o tratava como “outsider” e, por isso, coube a Alec, como

terceira parte, transmitir a importância desse novo pensamento que poderia levar a um cessar-fogo. Surpreendentemente, as portas foram abertas por Haughey e Hume, o oxigênio político foi bombeado para um processo de paz e um intenso diálogo entre as partes começou entre o SDLP e o Sinn Féin em 1988 em cinco reuniões no mosteiro de Clonard. Reid não participou nessas reuniões, mas depois levou no bolso os documentos entre Hume, em Derry, e Adams, em Belfast, durante os anos seguintes, o que se tornariam conhecidas como as propostas de Hume-Adams (ver o Bloco 5 no Diagrama 1). A partir de 1992, foi o principal intermediário entre o novo primeiro-ministro irlandês, Albert Reynolds e Gerry Adams e esteve envolvido até ao cessar-fogo do IRA em agosto de 1994. Depois disso, retirou-se das discussões políticas.

Como podemos definir essas competências relacionais e de conexão? O padre Alec demonstrou de maneira exemplar o papel que terceiros podem desempenhar em, primeiro, envolver cada parte do conflito e, depois, conectá-los através de si mesmo, enquanto canal de comunicação. O seu papel continuou a desenvolver-se e a mudar para um nível mais elevado à medida que a confiança foi sendo construída e as propostas políticas ganharam credibilidade. Ele tinha um dom para enquadrar questões e obter clareza sobre a natureza das questões substantivas no vai-vem entre as partes na terceira fase do seu trabalho de mediação. Os microblocos de paz são construídos um passo de cada vez até que se materializem em texto, discursos públicos e declarações.

PM4. Da amizade ecuménica ao diálogo republicano-sindicalista. Uma amizade ecuménica calorosa formou-se entre o padre católico redentorista, Pe. Gerry Reynolds (esquerda, colega de padre Alec), e o pastor presbiteriano de Fitzroy, Rev Ken Newell (à direita), de lados diferentes do muro da paz em Belfast. Esta amizade durou mais de trinta anos e continuou até 2016, quando o padre Gerry morreu. Eles conseguiram trazer membros das suas próprias congregações para se encontrarem em grupos regulares de oração, criando a Irmandade Clonard-Fitzroy. Eles participaram nas

cerimónias religiosas de um e do outro e construíram em conjunto a ponte na qual muitos dos seus paroquianos se cruzaram.

Esta foi uma conquista de base, fundamental para as comunidades republicanas e unionistas vizinhas irem além da suspeita e do medo uns dos outros e para formar laços profundos de amizade e confiança. É um exemplo do poder da mudança interior pessoal, onde se começa consigo mesmo e se supera as barreiras psicológicas e sociais que mantêm as pessoas de diferentes tradições separadas. Cada um estava disposto a, literalmente, caminhar uma milha através de barreiras sectárias invisíveis para encontrar o outro no seu local de culto [não o fazendo num lugar neutro] e descobrir juntos o evangelho da graça. “O calor emocional das reuniões começou a derreter o iceberg das respostas tradicionais (Wells 2005: 128)” e onde a amizade pessoal permitiu a cura de divisões históricas em nome de Jesus. Cada um poderia ter se mantido em isolamento esplêndido dentro da sua própria congregação eclesiástica e estabelecido na sua própria teologia fundamentalista.



Padre Gerry Reynolds



Rev Ken Newell

O conselho de Ken não é apressar, mas dar pequenos passos para trazer o seu próprio povo consigo. É tanto um caminho para envolver o seu povo “dentro” da sua congregação quanto uma viagem para “fora”, para atravessar as fronteiras sectárias.

Surpreendentemente, dessas amizades entre igrejas locais surgiu uma plataforma para o diálogo político com o Sinn Fein e os paramilitares legalistas. O clero facilitou um encontro de negociações que começou em 1990 e continuou durante três anos com três líderes influentes do Sinn Fein, um dos quais foi Gerry Adams (Newell 2016: 145-152; Wells 2005: 125-129). Esta foi uma decisão pessoal perigosa para cada um dos clérigos protestantes, por

causa da posição unionista oficial de que não poderia haver conversas com o Sinn Fein / IRA até, pelo menos, um cessar-fogo. É de acrescentar a isso o medo de que fossem chamados de “colaboradores” e de se tornarem um alvo para os paramilitares lealistas. Mas Ken teve que lutar “com o claro e simples ensinamento de Jesus... para amar os seus inimigos (Mateus 5: 43-8)” e isso incluía conversar com eles. Para diminuir o risco, Ken convidou Denis, um ancião da sua igreja local de Fitzroy, para a acompanhar nas discussões.

Naquele espaço secreto e seguro de Clonard, o clero protestante disse ao IRA o quanto estavam zangados com a continuação da violência - era o povo deles que estava a ser morto e isso tinha que parar. Eles eram ingleses, *ulster* e irlandeses - como um trevo de três folhas - e não voltariam para a Escócia. Por sua vez, os membros do Sinn Fein explicaram as queixas políticas e questões que levaram à sua campanha de violência. O clero protestante nunca tinha sido antes confrontado com a argumentos republicanos.

Depois de um ano, Ken Newell achou difícil permanecer neste diálogo porque achava que o argumento político estava a andar em círculos de “nós estamos certos, vocês estão errados” e eles estavam a justificar a luta armada. No entanto, mais tarde voltou a juntar-se ao grupo e descobriu que o diálogo tinha sido aprofundado, chegando a entendimentos mútuos e possíveis maneiras de terminar o conflito. Tom Hartley foi um dos participantes do Sinn Fein. Ele disse numa reunião pública recente que esses três anos de diálogo lhe permitiram que construísse relações pessoais com protestantes e um entendimento do pensamento sindicalista: “Isto formou-se, moldou-me e agora é parte de mim... desafiou-me a repensar quem fui, para desvendar coisas e reagir ao meu preconceito. Isso trouxe-me ao meu estômago.

Mudar corações e mentalidades para sair do conflito violento prolongado

Estes exemplos mostram os construtores de pontes a trabalhar, executando diferentes tarefas de relacionamento. Alguns estão a construir uma linha de comunicação para o outro lado ou a abrir uma relação política humanizadora ou a criar um canal secreto. Isso torna possível o próximo passo de facilitar um processo seguro em que as partes se envolvam umas com as outras de maneira autêntica, não se vendo já como inimigos. É notável que Alec Reid não tenha assumido o papel de facilitador.

O que há nestes encontros que provoca mudanças no relacionamento e no pensamento das várias partes, e que contribui para a construção de um bloco para a paz? Um fator crucial é que uma parte do conflito se sinta totalmente ouvida e compreendida. Quando isso acontece, o relacionamento aprofunda-se e é mais provável que confiem e se envolvam com o outro no diálogo político. Lembro-me de conversar com um líder palestino e ouvir a ausência de conexões do seu lado com os israelitas. “Se ao menos eles se sentassem numa sala comigo para ouvir o que temos a dizer. Vão tratar disso para nós?” Ele acreditava que apenas se os israelitas ouvissem a sua história de sofrimento, então eles poderiam encontrar o que é politicamente importante para eles. O desafio para o facilitador é manter o grupo israelita na sala o tempo suficiente para chegar a esse ponto e ter a sua história ouvida em retorno.

Em segundo lugar, também sabemos que isto é gradual. Marc Gopin (2009: 73) trabalhou em como se mede a transformação bem-sucedida de conflitos e elaborou a noção de “incrementos de mudança positiva” [IMP]. Cada incremento torna-se um passo num caminho relacional com um antigo inimigo. Um “mero” contacto com o outro não é suficiente e o encontro deve levar a um nível autêntico de empatia sobre a situação do outro. No entanto, eu definiria como um “incremento da mudança emocional e relacional positiva para o outro”.

Em terceiro lugar, a jornada não segue um caminho linear, mas sim altos e baixos construídos com base na esperança de chegar a um destino, mas sem saber exatamente qual será o destino final dessa jornada.

Referências bibliográficas

Cats: Multiparty Mediation in a Complex World. Washington DC: United States, Institute of Peace Press, 1999.

Dean Pruitt, *Whither Ripeness Theory?*, Working Paper 25, ICAR George Mason University (2005).

Druckman (eds), *International Conflict Resolution After the Cold War*, National Research Council: National Academy Press (2000).

Ed Moloney, *A Secret History of the IRA*, Penguin/Allen Press (Paperback second edition 2007).

Geoffrey Corry, “Political Dialogue Workshops: Deepening the Peace Process in Northern Ireland” *Conflict Resolution Quarterly* 30/1 (2012), pp53-80.

Geoffrey Corry & Patrick Hynes, *Creating Political Oxygen to Break the Cycle of Violence 1981 – 1994: Lessons from the Northern Ireland Peace Process*, Edward Kennedy Institute online journal on conflict intervention (2015)

John Darby and Roger MacGinty (eds), *Contemporary Peacemaking: Conflict, Peace Processes and Post-War Reconstruction*, Palgrave Macmillan (Second edition 2008)

John Paul Lederach, *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*, United States Institute of Peace Press (1997)

Ken Newell, *Captured by a Vision: A Memoir*, Colourpoint (2016)

Marc Gopin, *To Make the Earth Whole: The Art of Citizen Diplomacy in an Age of Religious Militancy*. Oxford: Rowman and Littlefield (2009)

Michael Lillis & David Goodall, *Edging towards Peace*, unpublished paper.

Martin McKeever, *One Man, One God: The Peace Ministry of Fr Alec Reid*, Redemptorist Communications (2017)

Paul Arthur, 'Multiparty Mediation in Northern Ireland' in C. Crocker et. al., Herding

Paul Routledge, *John Hume: A Biography*, Harper Collins (1998)

Peter Taylor, *Provos, the IRA and Sinn Fein*, Bloomsbury (1997)

Ronald Wells, *Friendship Towards Peace: The journey of Ken Newell and Gerry Reynolds*, Columba Press (2005)

Sean Farren, *The SDLP: The Struggle for Agreement in Northern Ireland 1970-2000*, Four Courts Press (2010)

William Zartman, "Ripeness: The Hurting Stalemate and Beyond", in Paul C Stern & Daniel





IV Capítulo

A Academia de Líderes Ubuntu em Portugal e no Mundo



Academia de Líderes Ubuntu

Tânia Neves¹¹¹

1. O QUÊ?

1.1. Programa de Liderança, Propósito

A Academia de Líderes Ubuntu é um projeto de educação não-formal, participativo, voluntário e gratuito, promovido pelo Instituto Padre António Vieira (IPAV). Tem um programa de formação flexível, constantemente atualizado e centrado na aprendizagem para a vida. Com foco na liderança servidora, está vocacionado para a capacitação de jovens que queiram promover as suas competências de liderança colocadas ao serviço da promoção e restauração da dignidade humana, em contextos onde esta se encontra diminuída ou ameaçada.

Este é um modelo de ação, baseado na promoção de uma liderança focada no serviço, na urgência de inspirar construtores de pontes e na necessidade da promoção de uma ética do cuidado. É nestes fundamentos que assenta a Academia de Líderes Ubuntu. Este projeto leva os participantes a uma jornada interior que desafia a maneira como cada um se vê e se relaciona com os outros, fornecendo as ferramentas para contribuir para construir um mundo mais justo e mais coeso.

Os principais objetivos deste projeto são:

- i. Capacitar jovens enquanto agentes de transformação ao serviço das comunidades, promovendo o desenvolvimento integrado de competências, com enfoque nas competências para a liderança servidora;

111 Instituto Padre António Vieira (IPAV)

- ii. Capacitar educadores que, reconhecendo o potencial de transformação do método Ubuntu, ajudem a disseminá-lo promovendo uma cultura de construção de pontes, onde os líderes servidores tenham um papel cada vez mais relevante;
- iii. Promover o diálogo entre e dentro das comunidades para a promoção da paz e construção da justiça, contribuindo para o desenvolvimento de sociedades mais inclusivas e resilientes;
- iv. Desenvolver uma ética do cuidado, focada na empatia, atenção e responsabilidade, considerando três dimensões: eu, eu-outro, eu-mundo.

Importa ainda referir que a Academia de Líderes Ubuntu é também um espaço no qual se promovem outras competências, como o trabalho de equipa, o pensamento crítico e autorreflexivo, a comunicação, a resolução de problemas, potenciando o desenvolvimento integral dos participantes.

A Academia de Líderes Ubuntu tem como público alvo principal jovens entre 14 e 35 anos, provenientes de contextos desafiantes ou dispostos a trabalhar em tais contextos. Na medida em que este é um programa essencialmente experiencial, reflexivo e de partilha, é importante que os participantes tenham um nível de maturidade que permita acompanharem e usufruírem do plano formativo.

2. COMO?

2.1. Conceito Ubuntu

“Ubuntu is a way of life. It is a word that condenses the true essence of what it is to be Human. My humanity is intrinsically linked to yours and, therefore, I am human because I belong, I participate, I share a sense of community. You and I are made for interdependence and complementarity.”

Desmond Tutu

Este programa é inspirado no conceito Ubuntu, uma filosofia humanista africana, que significa *“Eu sou porque tu és. Eu só posso ser uma pessoa através de outras pessoas”*. Esta filosofia, profundamente ligada à humanidade e à transversalidade das várias esferas da vida individual e coletiva, é imparcial no que respeita a nacionalidades, culturas, religiões ou afiliações políticas. O conceito Ubuntu está, pois, centrado na pessoa e na sua singularidade, focando, ao mesmo tempo, o processo relacional que cada um é chamado a fazer: tornar-se pessoa. Neste sentido, a incompletude do processo de construção do ‘eu’ e, por conseguinte, da relação com o ‘outro’, baseia-se numa interdependência construtiva. Desta forma, Ubuntu traduz-se na ideia primordial de relação, na medida em que se propõe que cada pessoa possa descobrir-se, a si e ao outro, relacionando-se e potenciando a singularidade individual, ao reforçar a importância do ‘outro’.

A partir do estudo e da análise profunda do conceito Ubuntu, procurou entender-se e fundamentar a *praxiologia* desta filosofia humanista. Além de a entender como uma forma de vida, a partir da qual se entende a natureza e as relações humanas, considerou-se que Ubuntu é igualmente um novo olhar sobre o indivíduo e a sua relação com o ‘outro’ e a comunidade, que pode ser trabalhada, potenciada e inspirada a partir de uma base praxiológica e metodológica mais estruturada de ação.

2.2. Metodologia e competências

A metodologia usada na Academia de Líderes Ubuntu visa desenvolver cinco competências – ou pilares – principais: autoconhecimento, autoconfiança, resiliência, empatia e serviço. Num primeiro nível, são promovidas competências focadas no indivíduo e no aprofundamento do conhecimento de si, das suas capacidades e forças (autoconhecimento, autoconfiança e resiliência). Num segundo nível, procura seguir-se em direção ao ‘outro’, sendo trabalhadas competências sociais e relacionais (empatia e serviço). Esta é uma dinâmica contínua e circular, na medida em que não se assume nem se esgota num processo de desenvolvimento linear.

Efetivamente, a jornada do “eu” para o “nós” procura promover, dentro da sua esfera de valores específicos e relacionados com a filosofia Ubuntu, competências de cooperação, participação, criatividade, responsabilidade e comunicação, sendo estes aspetos essenciais para o crescimento pessoal. A construção coletiva da aprendizagem, com potencial para produzir impacto social e ser disseminada, justifica a implementação deste programa em contextos desafiadores e de maior vulnerabilidade.

A Academia de Líderes Ubuntu, por ser um programa de educação não-formal, desenvolveu um modelo pedagógico focado nos participantes, através de uma abordagem participativa e experiencial, assente numa metodologia profundamente relacional na sua essência concetual, em sintonia com os princípios da filosofia do Ubuntu: *uma pessoa é apenas pessoa através de outras pessoas*. Assim, este projeto visa criar oportunidades de coconstrução de conhecimento, desenvolvendo competências socioemocionais com impacto transversal na vida dos participantes. A criação de um “espaço seguro”, em que cada um se sente respeitado e valorizado, coloca um selo humanizador em todo o processo de formação.

Sendo um projeto não hierárquico, dá responsabilidade e autonomia aos jovens participantes na construção do seu próprio caminho formativo, sendo, por essa razão, singular na forma como é construído e apropriado por cada pessoa que nele participa.

As atividades propostas são estruturadas em termos de objetivos pedagógicos e intencionalidade dos processos de aprendizagem. Este processo acontece através de quatro ciclos de aprendizagem experiencial:

- 1) Experiência - *O que aconteceu?* Viver uma determinada experiência;
- 2) Reflexão - *Como me senti?* Pensar e partilhar como a experiência foi vivida (sentimentos, pensamentos, comportamento etc.);
- 3) Generalização - *Por que isso aconteceu?* Discernir e aprender com a experiência;
- 4) Aplicação - *O que eu vou fazer sobre isso?* Compreender as implicações práticas das conclusões identificadas e sua aplicabilidade à vida.

Considerando que a intenção é promover o desenvolvimento integral e holístico de cada participante, várias ferramentas são utilizadas para facilitar esses processos. Assim, os recursos lúdico-pedagógicos configuram-se como veículos de aprendizagem: dinâmicas de ação-reflexão, filmes, documentários, contos, músicas, textos e experiências/atividades relacionadas aos temas de formação.

Além disso, as propostas de sessão da Academia de Líderes Ubuntu, nos seus diferentes formatos (*cfr. Manual de Animadores*), são compostas de outras experiências. São exemplos:

- ➔ formações residenciais, realizadas em locais inspiradores, com forte investimento na construção de vínculos e relações entre os participantes (*team-building*) e onde são trabalhados temas centrais do método Ubuntu;

- ➔ convidados com testemunhos relevantes de construção de pontes, de superação de obstáculos e de serviço na comunidade em que se encontram, com interação com os participantes;
- ➔ sessões temáticas, ilustradas através do apoio de filmes, documentários, livros, canções, contos ou apresentações, seguidas de um debate. Algumas das sessões incluem trabalho em grupo e/ou apresentações de trabalhos desenvolvidos pelos participantes, experiências realizadas fora das sessões presenciais, num contexto atípico, visando atingir os objetivos de formação de forma criativa, numa perspetiva de aprendizagem prática;
- ➔ apresentações individuais dos participantes sobre a sua história de vida, a partir de momentos-chave vivenciados e consequentes atividades;
- ➔ voluntariado durante um fim de semana, num contexto desafiador, com um forte investimento no vínculo e nas relações interpessoais entre os participantes e a comunidade e onde trabalham alguns dos temas centrais do método Ubuntu, sendo o grupo o seu principal componente;
- ➔ desafios especiais ao longo do ano que resultam em iniciativas específicas destinadas a fortalecer a busca dos objetivos da Academia, tanto em termos de formação no planeamento de eventos quanto na comunicação da missão da Academia;
- ➔ conferências públicas.

É ainda dada particular importância à aprendizagem por modelos de referência (*role-models*), que toma forma em três eixos:

- (1) através do estudo de líderes de renome mundial que aplicaram a filosofia do Ubuntu e os princípios da liderança servidora (como são exemplo Nelson Mandela, Desmond Tutu e Martin Luther King);
- (2) através da presença regular nas sessões de formação de líderes comunitários e personalidades locais que, dando o seu testemunho, demonstram que é possível ser um veículo para a mudança nos seus contextos de intervenção de proximidade;
- (3) através da partilha do testemunho de vida dos participantes que se tornam uma fonte de inspiração e exemplo para os outros.

2.2.1. Modelo de colaboração

A metodologia da Academia de Líderes Ubuntu é de livre acesso e replicação para todos aqueles que os que nela virem potencial e nela se formarem. Para isso, foi desenvolvido um modelo de cooperação para aplicação em diferentes contextos, com foco em formatos de formação de 7 dias (dois dias de Formação de Formadores e cinco dias da Semana Ubuntu), que se desenvolve através de:

- ➔ **Manifestação de Interesse:** O modelo de colaboração inicia-se com a manifestação de interesse ao IPAV por parte de uma entidade (organização, instituição, projeto, universidade etc.) que deseje organizar e implementar a formação e se encontre em sintonia com a missão, os objetivos e os princípios da Academia de Líderes Ubuntu.
- ➔ **Contacto:** É fundamental que o contacto estabelecido entre o IPAV e a entidade interessada na implementação da Academia de Líderes Ubuntu ajude a esclarecer todas as questões práticas inerentes a esta

formação, a compreender de forma clara os objetivos da formação e a sua pertinência no respetivo local de formação. Será ainda apresentada uma proposta de formação e identificado o público-alvo desta iniciativa. Após o contacto, o IPAV enviará um ‘Guião de Kick-off’, onde estão sistematizados os procedimentos e recursos necessários para a implementação colaborativa deste projeto, incluindo informações sobre os participantes, formadores, materiais, salas e condições técnicas.

Todos os passos seguintes, como a decisão e assinatura de protocolo, o desenho da proposta de formação, o papel da equipa de animadores do IPAV e o acompanhamento e follow up estão disponíveis no Manual do Animador e no site Academia de Líderes Ubuntu (academialideresubuntu.org).

As Academias de Líderes Ubuntu a desenvolver deverão ser de certificação partilhada – IPAV e instituição anfitriã promotora – sendo desejável que possa existir um acompanhamento periódico pela equipa do IPAV.

3. PORQUÊ?

3.1. Evidência e contexto de operacionalização

O projeto da Academia de Líderes Ubuntu foi inicialmente desenhado e destinado a jovens migrantes e descendentes de comunidades migrantes. No entanto, rapidamente o foco de intervenção estendeu-se também a jovens com interesse e/ou experiência de trabalho em contextos sociais mais desafiantes, tendo os contextos de experimentação desta metodologia sido cada vez mais diversificados. Através da experiência do trabalho desenvolvido, iniciou-se uma experiência internacional da metodologia em alguns países de origem dos jovens formados - Guiné-Bissau (com uma experiência anual de formação), Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Moçambique.

Mais recentemente, pela proximidade histórica e cultural com a Guiné-Bissau, a Academia de Líderes Ubuntu chegou igualmente ao território de Casamansa no Senegal.

A Academia de Líderes Ubuntu chegou também a Espanha, à América Latina (Colômbia, Venezuela e Peru), às Filipinas e ao Camboja. Estes diferentes contextos de formação enriqueceram a experiência formativa e metodológica, tendo a Academia de Líderes Ubuntu sido muito bem aceite em todos os contextos onde foi replicada.

Ao promover e permitir uma efetiva igualdade de oportunidades e modelos positivos e exemplos de líderes de referência, potencia-se igualmente o desenvolvimento pessoal e relacional (com os outros e com o mundo). Portanto, a colaboração, que é também o instrumento de trabalho e competência fundamental neste programa, deve ser privilegiada.

Este compromisso de colaboração como base do programa tem recebido reconhecimento nacional e internacional. A Academia de Líderes Ubuntu foi reconhecida pela Comissão Europeia como um dos 12 projetos de melhores práticas mais relevantes na Europa (*"Taking the future into their own hands"*). Em fevereiro de 2019, a Academia de Líderes Ubuntu foi também convidada a coorganizar uma conferência no Parlamento Europeu denominada *"Ubuntu Leaders Academy: A leadership focused on building bridges"*.

4. Para onde?

4.1. Lições e aprendizagens para o futuro

A Academia de Líderes Ubuntu tem crescido muito nos últimos anos, desenvolvendo o seu método e criando impacto nos vários contextos em que está presente. O projeto tem intenção de, além dos países onde já teve a oportunidade de desenvolver a sua metodologia e onde quer continuar a trabalhar, alcançar cada vez mais países e circunstâncias de intervenção, conhecendo e trabalhando com diferentes contextos económicos, sociais e culturais e, com isso, integrar novas aprendizagens e novos contributos conceituais e metodológicos.

Neste caminho de internacionalização que a Academia de Líderes Ubuntu tem vindo a realizar, foi possível validar e consolidar a relevância, significado e urgência do Ubuntu, não apenas do ponto de vista conceitual, mas também metodológico e estratégico.

Além disso, como abordagem educacional não-formal, este programa procurou e tem vindo a ganhar espaço dentro de um novo universo educacional, mais focado no indivíduo e nas comunidades. É curioso notar que o interesse pelo Ubuntu se tem manifestado principalmente por escolas e universidades, o que demonstra que a sua relevância é estrategicamente assumida como um ativo educacional para o desenvolvimento dos jovens. Não obstante, pode ser desafiador entender que esse conceito e método não competem com a importância da escola e do caminho educacional formal. Assim, também para responder a este desafio, no âmbito da Academia de Líderes Ubuntu, foi assumido um esforço para sistematizar, consolidar (os conceitos e metodologia, bem como o modelo de cooperação) e avaliar todos os produtos deste programa no qual o Programa Erasmus + desempenhou um papel crucial.

Neste processo de crescimento e desenvolvimento do projeto, sublinha-se a tendência de consolidação, cada vez mais ativa, da consciência das necessidades de capacitação de jovens, valores sociais e éticos como a justiça social, o diálogo, o respeito e a colaboração. Ao mesmo tempo, pretende-se fomentar uma aprendizagem cada vez mais profunda do indivíduo, do 'outro' e do mundo, como uma premissa cada vez mais consciente de interdependência.

Este projeto convida a uma jornada interior que desafia o que cada um é e como se relaciona com os outros, reconhecendo-se e conectando-se com o 'outro', tornando-se capaz de ser agente ativo, responsável e comprometido com a mudança que quer ver no mundo.



Personal Storytelling: um caminho de autoconhecimento e resiliência

*Sofia Mexia Alves*¹¹²

“Ninguém é irrecuperável”

Mário Ottoboni

As histórias trazem significado para as nossas vidas, transmitem valores e emoções, ajudam a reafirmar e validar as nossas vidas e experiências e têm a capacidade de nos conectar com o nosso eu interior, com os outros e com a sociedade (Atkinson, 2002).

O *Personal Storytelling* é uma metodologia de construção e partilha de histórias, vivências e perspectivas pessoais, na qual cada sujeito é ativo – autor e ator – na reflexão profunda sobre o seu caminho, sentido e identidade, assim como na partilha dessa leitura com outros.

Segundo a teoria narrativa, o *storytelling* tem o valor social de capacitar os indivíduos a reconstruir o significado e o sentido da experiência passada (Horta, 2017). Para além de contar a sua história em si, o autor descreve como é que a história ou acontecimento entrou na sua vida e como trouxe significado à sua vida, direta ou indiretamente (Maguire, 1998).

112 Formadora na Pós Graduação “Ubuntu para Educadores” em 2018, da Escola Superior de Educação Paula Frassinetti

Personal Storytelling no Programa Academia de Líderes Ubuntu

Segundo Horta (2017), no contexto [da Academia] Ubuntu, o *storytelling* é a metodologia central através da qual os participantes ganham uma compreensão da sua identidade, os valores que guiam seu relacionamento com os outros e como contribuem para a autorrealização e bem-estar dos outros, envolvendo-se com os valores do Ubuntu.

A metodologia de *storytelling* em contexto Ubuntu emerge por duas vias: por um lado, pela escuta, contacto e aprofundamento das histórias dos líderes de referência (através de livros, filmes e experiências, os participantes são imersos nas histórias e testemunhos dos líderes, de modo a poderem compreender os seus contextos, missões, escolhas) e de convidados (pessoas de referência e inspiradoras, que partilham as suas histórias de vida ou episódios marcantes, que trazem realidades e perspectivas diferentes sobre o Mundo); e, por outro lado, pelas partilhas das narrativas dos próprios participantes Ubuntu – todos são incentivados a ouvir e partilhar histórias de vida. Em todas as modalidades Ubuntu, com maior ou menor intensidade, todos os participantes são incentivados a refletir sobre a sua história de vida e identidade e a construir a sua narrativa pessoal.

Num primeiro momento e ao longo de várias sessões e momentos, os participantes são impelidos à reflexão e aprofundamento da sua história de vida – *O que me aconteceu que foi relevante, que foi significativo, que deu textura à minha vida, que me transformou?; Quem foram as pessoas e os contextos que tiveram influência em mim (positiva ou negativa)?; De que forma é que cada um desses aspetos influenciou e influencia na minha maneira de estar, de pensar, de sentir, nas minhas escolhas e na minha visão do mundo?*

Decorrente deste exercício, surge a necessidade de questionamento crítico e procura de sentido – *Que valores, que aptidões, que forças, que potencialidades desenvolvi ou sou capaz de desenvolver com o que me acontece(u)?; Quais são*

as minhas fragilidades, os meus medos e receios, os meus limites e dificuldades? Como os posso ultrapassar, contornar, transformar, diminuir e até aceitar? O que preciso perdoar? Reconciliar em mim ou na relação com outros? Que competências e talentos estou a desperdiçar ou a não rentabilizar? O que tenho de fazer para me transformar na melhor versão de mim mesmo?

Numa segunda fase de reflexão e autoconhecimento, os participantes são incentivados a construir a sua narrativa pessoal, a serem autores da sua própria história, através de exercícios práticos (e.g. Linha da Vida, “E se a minha vida fosse um Livro?” ou o tradicional *Storyboard*). Nestes exercícios, é importante que o participante identifique e selecione os acontecimentos mais relevantes, as pessoas e contextos mais significativos; assim como o sentido que cada vivência teve na construção da sua identidade, visão de si mesmo, dos outros e do mundo; e, ainda, que determine uma linha de pensamento estruturada e organizada - de forma a que a narrativa não seja um amontoado de lembranças e referências, mas uma narrativa singular, inteligível e intencional.

Para além do processo de construção da história de vida, na Academia de Líderes Ubuntu, os participantes têm oportunidade de partilhar a sua narrativa em dois momentos distintos e complementares: a Biblioteca Humana e a Conferência Vidas Ubuntu. A Biblioteca Humana é uma metodologia de partilha de histórias de vida em pequenos grupos ou até em duplas (de um-para-um), em que se considera que todas as pessoas encerram histórias e visões únicas, que devem ser escutadas, acolhidas e celebradas. Na Biblioteca Humana, uma pessoa partilha a sua história de vida perante um ou mais leitores que devem escutar com atenção, podendo no final da partilha colocar questões e dar *feedback*. Os participantes que percorreram o caminho de autoconhecimento e que estiverem disponíveis e preparados, poderão partilhar a sua história de vida publicamente na Conferência Vidas Ubuntu. Nesta fase, o participante deve refletir sobre diferentes questões: *O que quero partilhar? Como vou partilhar? Porque é que vou partilhar, o que me move? Que impacto é que a minha partilha pode ter em quem me ouve?*

A Conferência Vidas Ubuntu tem sido palco de histórias de vida únicas, diversas e ricas em verdade e sentido. As partilhas Ubuntu têm sido plataforma para dar voz a pessoas, causas, grupos ou comunidades que tantas vezes são e/ou se sentem excluídas, sozinhas, vulneráveis, discriminadas – é, por isso, uma plataforma de serviço e inspiração. Assim como de promoção da empatia, pela construção de uma cultura de celebração da superação, da diferença e da diversidade.

Há alguns princípios fundamentais que têm de ser cumpridos para que o *Personal Storytelling* alcance os resultados pretendidos:

Liberdade – a reflexão e a partilha da história de vida têm de ser sempre uma escolha livre e consciente, ninguém pode ser obrigado a percorrer este caminho exigente e individual;

Dignidade e Respeito – por si mesmo, pelo leitor ou ouvinte, pela causa ou grupo que possa representar e pelas outras pessoas que possam estar envolvidas na história de vida (também estas devem poder escolher ser partilhadas ou não, e de que forma); a narrativa pessoal é sempre uma visão subjetiva e singular;

Verdade – apesar das histórias serem subjetivas e pessoais, têm de ser obedecer a um princípio básico de honestidade e veracidade dos factos.

Apesar do impacto poderoso, transformador e positivo que o *Personal Storytelling* provoca nos sujeitos que integram este processo de auto-conhecimento e no público privilegiado pela escuta e acolhimento das histórias, há também riscos associados, que podem advir de uma má condução da metodologia ou não apropriação dos princípios por parte dos participantes. Tais como: i) perigo de discurso de ódio, quando a pessoa que partilha a história não está em paz e serenidade com a sua narrativa, acontecimentos ou pessoas envolvidas – este risco não significa que se deva adulterar ou forçar à alteração da narrativa pessoal, mas significa que

a pessoa e a equipa devem refletir criticamente e discutir o impacto que a narrativa pode alcançar, se a partilha é adequada e oportuna; ii) perigo de *feedback* negativo ou desadequado por parte quem escuta (quando realizado em pequenos grupos) – como forma de prevenir este risco, na Academia Ubuntu criou-se um “cartão de leitor” para que todos os participantes compreendam e respeitem os princípios associados; iii) perigo de contacto/apropriação de comportamentos disruptivos e consequente perigo de multiplicação destes (ex.: a partilha de histórias associadas à toxicodependência junto de adolescentes ou crianças, pode levar à dessensibilização em relação ao uso de drogas e conduzir a uma experimentação ao estimular a curiosidade relativamente a drogas); iv) caso a partilha de histórias de vida seja feita em pequenos grupos, é necessário que a pessoa tenha consciência que, ao partilhar com outras pessoas, o princípio de confidencialidade (caso ele seja evocado por esse grupo) pode não ser cumprido. Como forma de prevenir alguns destes riscos, na Academia Ubuntu aconselhamos a mentoria dos participantes, que é realizada por parte de Ubuntu's com experiência, perfil e formação específica para o desenvolvimento do autoconhecimento; e ainda à partilha prévia da narrativa pessoal antes da partilha em público.

***Personal Storytelling*: o impacto em contexto de diversidade e vulnerabilidade**

Antes de tudo, há a crença central de que “ninguém é irrecuperável” (Mário Ottoboni), de que todas as pessoas independentemente da condição e estado em que se encontrem, independentemente do percurso, do contexto, das oportunidades, das escolhas, da perceção que tenham de si próprios...todas as pessoas podem tornar-se a melhor versão de si próprias. Reconhecendo que, muitas vezes, para que isso aconteça, há realidades, condicionantes e fatores externos que têm de ser alterados ou ultrapassados; há também um caminho interno de autoconhecimento, de resiliência, de autoeficácia que

tem de ser feito por cada sujeito. Um caminho que cada um tem de percorrer – ninguém pode fazer por outro – mas pode ser apoiado e orientado.

O *Personal Storytelling* tem sido utilizado em diversos programas de educação e intervenção, em contextos de vulnerabilidade e exclusão^{*113}, como metodologia de desenvolvimento pessoal e grupal, empoderamento e emancipação. Esta metodologia promove impacto no desenvolvimento pessoal – pelo autoconhecimento, autoestima e resiliência que despoleta em cada um – e na construção de um grupo e comunidade mais coesa e mais forte pelo poder da empatia.

“Vemos, ouvimos e lemos. Não podemos ignorar.”

(Sophia de Mello Breyner Andersen)

Ao escutarmos e lermos a história de vida de Nelson Mandela, as suas forças e dons, assim como as fragilidades e defeitos, ao percorrermos o seu caminho desde a infância, até à reclusão, libertação e luta pelos direitos humanos e igualdade de todos os sul-africanos, quando lhe reconhecemos humanidade e sentimos os seus passos, as suas conquistas, a sua dor...aí todos nós nos tornamos 466/64¹¹⁴. Vestimos a camisola porque sentimos, porque partilhamos, porque nos tornamos pessoa através do Outro. Tornamo-nos responsáveis pela sua história, pela sua causa, pelo seu legado. Quando nos permitimos sentir a narrativa, quando nos deixamos mergulhar nela, a nossa visão do mundo transforma-se, assim como o nosso sentido e papel. Tal como acontece com Mandela, acontece quando escutamos histórias de outras pessoas que se sentiram ou sentem injustiçadas, discriminadas, sozinhas, desrespeitadas, perdidas. Da pessoa ao nosso lado. E aí tornamo-nos ouvintes, cúmplices, responsáveis.

113 Consulte o Projeto Write to Right, da Scriber Lake High School, ou o Projeto Freedom Writers Diary (conhecido pelo filme com o mesmo nome) criado por Erin Gruwell

114 O número 466/64 era o número de recluso de Nelson Mandela, impressa nas t-shirts dos participantes Ubuntu

“(...) Eu agora reconheço o seu passo como um ponto de viragem mágico na nossa relação. Não só tornou a Harriet mais humana, como me humanizou a mim. Eu recebi uma dádiva dela, animada com um vislumbre da sua vida. Ela concedeu-me o privilégio de me tornar uma ouvinte fora do comum, uma testemunha da sua humanidade, uma guardadora de segredos.”

(Maguire, 1998)

O *Personal Storytelling* dá poder

Poder pela libertação, através do encontro e diálogo, sem medo de críticas ou julgamentos, com outras pessoas que já viveram episódios semelhantes aos nossos ou se sentem como nós. Poder pela aceitação e perdão de si mesmo, mas também pelos processos de reconciliação com outros, que tantas vezes desperta. Poder pela esperança, pela oportunidade de se perspetivar de uma nova forma, pela identidade renovada. Poder pelas escolhas: escolho o que me dá forma e valor, determino o peso e sentido de cada acontecimento na minha história e caminho, defino o meu olhar. Poder pela vulnerabilidade. A vulnerabilidade é essencial em todo o processo de autoconhecimento: a capacidade de me permitir sentir, de ser honesto comigo e com os outros, de ser genuíno, de ter coragem de me observar a nu, enfrentar os meus demónios e virtudes – e de nos reconhecermos uns aos outros nessa renovada humildade – para me superar.

O *Personal Storytelling* permite que cada um encontre a sua voz.

Referências Bibliográficas

Maguire, J. (1998). *The Power of Personal Storytelling: spinning tales to connect with others*. Tarcher/Penguin (New York).

East, L. Et al. (2010). *Storytelling: an approach that can help to develop resilience*. Nurse Researcher (p.17).

Horta, P. (2017). *Becoming, belonging and sharing: striving to live in the spirit of Ubuntu in Portugal*. Coolabah (21) (Observatori: Centre d'Estudis Australians / Australian Studies Centre, Universitat de Barcelona)

Ubuntu: um olhar a partir da Guiné Bissau

Osiris Ferreira¹¹⁵

Quando o Instituto Padre António Vieira me lançou o desafio de escrever algumas linhas sobre o Ubuntu: um olhar a partir da Guiné Bissau, confesso não saber por onde começar e agradeço desde já por esta iniciativa. Estava longe de saber narrar tudo sobre o alcance da filosofia Ubuntu, do seu conceito, característica ou definição e do impacto social na sociedade em que vivo.

Queria começar por caracterizar a compaixão, o respeito, a solidariedade, a auto-estima, a liderança servidora, as experiências de histórias de vidas dos seus inspiradores ou, talvez ainda, o primeiro contacto que tive com a equipa do Instituto PAV, que tinha chegado a Guiné-Bissau para lançar o desafio à sociedade e à juventude guineense da nova forma de capacitação em liderança para o serviço à comunidade, ou ainda do primeiro contacto que tive algures em Bissau com o Filipe Pinto e a Mónica Caldeira, para falar de um projecto inovador, que se pretendia implementar para benefício dos jovens, como forma de mudar paradigmas sociais e inspirar a juventude a ter maior intervenção no processo de mudança social que se pretende na Guiné-Bissau.

No meio de toda a dúvida, reinava a certeza que devia falar de uma escola de vida e liderança de serviço, de construção de pontes, da verdade, da reconciliação e afinal, falar de um espírito que existe em cada um de nós, que deva ser acordado com um clique para o bem da humanidade, do serviço, da partilha, da compaixão, da transformação social, da tolerância, da auto-estima e de sonhar com a dignidade e a humanidade do outro, vivido por si mesmo.

115 Juiz do Supremo Tribunal – Guiné Bissau

Se outrora, a perspectiva dos seus fundadores, era o desafio da comunidade e do meio circundante em formar e capacitar jovens com elevado potencial de liderança, num espaço concreto no âmbito de um projecto com base na filosofia Ubuntu, a sua metodologia e mecanismo e o seu impacto inovador, empreendedor e servidor, transformou-se hoje em dia, num projecto globalizado - Universal e incontornável, sem limites fronteiriços dos seus beneficiários directos e indirectos, povos ou nações, reacendendo espíritos e formando jovens empreendedores sociais, líderes comunitários competentes, com conhecimentos e ferramentas adquiridas, para transformar o meio e a comunidade em que vivem, com valores e princípios éticos, inspiradores de confiança das comunidades a que pertencem, dando-lhes mais humanidade e dignidade.

O Ubuntu interpela-nos a realizar um sonho, sonho vivido no nosso dia-a-dia, neste mundo (meu país) cheio de contrariedade, de vulnerabilidade social, de riscos de violência, de intolerância e falta de diálogo institucional entre os actores políticos e sociais.

Foi neste contexto que foi lançado e implementado este projecto inovador de liderança, de desafios, de esperança e mudanças de paradigmas, de anseios e desejos com espíritos sonhadores da filosofia Ubuntu, que segundo o arcebispo anglicano Desmond Tutu, autor de uma teologia Ubuntu “a minha humanidade está inseparavelmente ligada à sua humanidade”. Essa noção de fraternidade implica compaixão e opõe-se ao individualismo. Ideal no qual Nelson Mandela fala um pouco, frisando da seguinte forma:

“Respeito. Cortesia. Partilha. Comunidade. Generosidade. Confiança. Desprendimento. Uma palavra pode ter muitos significados. Tudo isso é o espírito Ubuntu. Ubuntu não significa que as pessoas não devam cuidar de si próprias. A questão é: se vai fazer isso de maneira a desenvolver a sua comunidade, permitindo que ela melhore.”

Assim, a filosofia Ubuntu - «Eu sou porque tu És» leva-nos a interagir com a nossa personalidade para compreender a humanidade do outro, da

comunidade que nos rodeia, da sociedade em que vivemos e se as nossas acções e comportamentos vão de acordo com os interesses e benefícios da comunidade.

Ao contrário das perspectivas e visões atualistas e individualistas, a filosofia Ubuntu torna numa atualidade as nossas tradições, contextos, modo de vida comunitário e social para o bem-estar e o processo de humanização da sociedade humana e dos povos.

O mundo sempre se inspirou na filosofia Ubuntu e, como elemento da tradição africana, o Ubuntu é reinterpretado ao longo da história política e cultural pelos africanos e suas diásporas. Nos anos que vão de 1910-1960, este aparece em termos do pan-africanismo e da negritude. São esses dois movimentos filosóficos que ajudaram a África a lutar contra o colonialismo e a obter suas independências. Após as independências, estará presente na práxis filosófica do Ujama de Julius Nyerere, na Tanzânia, na filosofia da bisoité ou bisoidade (palavra que vem da língua lingala, e traduzida significa “nós”) de Tshiamalenga Ntumba, nas práticas políticas que apontam para as reconciliações nacionais nos anos de 1990 na África do Sul e outros países africanos em processo da democratização (filoaficanaemubuntu.blogspot.com/2014/inconversa-com-o-profesor-basilele.html)

Desta forma, a história contemporânea deu-nos exemplos de vida dos grandes pensadores e homens que através das suas histórias de vida marcaram momentos históricos inspiradores para o bem-estar, da luta contra todas as formas de discriminação e da afirmação da liberdade, da reconciliação e da dignidade humana, tais como Martin Luther King, Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Amílcar Lopes Cabral, Madre Teresa de Calcutá, Aung San Sun Kyi, Aristides de Sousa Mendes e outros anónimos.

Estas personalidades e fontes inspiradoras, carregadas de vontade e desejos naturais que viveram nas suas tradições e culturas, convergem nos seus propósitos e fins, que consistem na melhoria da dignidade do outro e da comunidade em geral, pois contêm em si um estado e uma ação que se complementam num modo de interdependência contrário à lógica do individualismo.

Assim, os valores sociais e éticos da filosofia Ubuntu, do ponto de vista global, traduzem-se num conjunto de estados pessoais e experiências que, vividas, podem influenciar comportamentos sociais transformadores numa convivência sã, de afeto mútuo, de empatia, solidariedade partilhada, colaborativa e comunitária, para a melhoria e transformação do nível da convivência humana concentrada no individualismo.

Ubuntu – Um espaço de transformação social

A vulnerabilidade social e as sucessivas crises político-institucionais do meu país, influenciaram negativamente, nos últimos anos, a adesão dos jovens ao processo de apropriação das iniciativas de desenvolvimento local e comunitário, em benefício das comunidades a que pertencem.

Com a implementação da Academia Ubuntu Guiné-Bissau e da sua filosofia, do seu processo de capacitação a favor dos jovens através de metodologias e técnicas próprias em algumas comunidades piloto, nomeadamente, em alguns bairros críticos da cidade de Bissau, denota-se alguns elementos de transformação radical nos jovens e na comunidade que outrora eram considerados de alto risco, como a falta de higiene e saneamento básico, a participação cidadã e liderança comunitária.

Hoje em dia, esses valores inspiradores, baseados no processo de capacitação ministrados durante a formação, foram relevantes para a mudança

de paradigmas e para a forma de pensar e agir daquelas comunidades em aceitar a nova forma interventiva, inclusiva, empreendedora, de governação integrada e comunitária, em prol da dignidade humana, tonando-se espaços seguros de colaboração, de serviço, exemplos de participação cidadã de jovens líderes a favor da comunidade.

Podendo com isso afirmar que a escola de vida e de liderança através de processo e mecanismos Ubuntu, é atual e fundamental para o processo de apropriação e capacitação da juventude no seu papel de líderes transformadores da comunidade, em sinergia com todos os actores sociais, deixando o mundo melhor e com mais dignidade.

No Ubuntu, é possível reconciliar

A experiência Nelson Mandela, o líder na luta contra o *Apartheid* na África do Sul, inspirou-se na filosofia Ubuntu para promover a política de reconciliação daquela nação.

Porquanto na tradição sul-africana, a reconciliação exprime-se através do Ubuntu ou humanismo, que inclui valores como a compaixão e a comunhão - valores que orientaram a Comissão Verdade e Reconciliação e serviram como base para a formulação dos objectivos nacionais de reconstrução e reconciliação. J.Y. Mokgoro, juiz da Corte Constitucional da África do Sul, mostrou que esse princípio filosófico fundamental marcou de maneira determinante o direito constitucional do país, desde a constituição provisória de 1993, estando também presente na lei fundamental n° 34, de 1995, sobre a Promoção da Unidade Nacional e da Reconciliação¹¹⁶

116 L'idée de réconciliation dans les sociétés multiculturelles du Commonwealth: une question d'actualité ?; Cairn.info. 2 de junho de 2004

De facto, na África do Sul, após a libertação de Mandela e o fim do *Apartheid*, colocou-se como exemplo histórico a tradução do Ubuntu no projecto político multicultural.

Esse país, através de suas lideranças políticas, religiosas e sociais, soube fazer uso dos princípios éticos dessa filosofia através do estabelecimento da Comissão da Verdade e Reconciliação. Tratava-se da recriação de um espaço de diálogo da comunidade de inspiração nos “*palabres africanos*”. Palabre é uma palavra de origem francesa, que se refere aos espaços de mediação de conflitos da comunidade, que contam com a habilidade do uso da palavra por parte dos mais velhos ou sábios. Não se tratava de um espaço de condenação dos torturadores ou racistas, mas sim de um encontro do povo sul-africano consigo mesmo, com seus problemas do passado, com o seu presente e com o seu futuro a ser construído. Um encontro com a sua memória de dor, sofrimento e de esperança. Após esse processo, esse país define-se hoje como uma Nova África do Sul, que se reconhece como um país multicultural, onde brancos e negros podem conviver juntos. Dessa forma, o zamani [passado] de sofrimento transformou-se num sasa-lobi [presente-futuro] de esperança.

Na atualidade africana, nos países em vias e no processo democrático e pós conflito, é possível alicerçar-se em métodos e princípios da filosofia Ubuntu como forma de se reflectir e fazer política. Neste contexto, governar implica ouvir as diferentes opiniões dos partidos políticos, as organizações da sociedade civil, garantir as liberdades e direitos fundamentais, reduzir o índice de violência nas comunidades e promover acções com vista à elaboração de um projecto nacional colectivo, sustentável e duradouro e de um pacto de estabilidade político e social para o bem-estar e dignidade dos cidadãos.

Nesta perspetiva, a legitimidade e responsabilidade dos dirigentes fundamentar-se-iam na prática da lealdade, honestidade, combate à impunidade, na dignidade da comunidade e não se concentrariam no individualismo.

Inspirados no processo e princípios de reconciliação nacional da Comissão de Verdade e Reconciliação da África do Sul, é trazido para a reflexão no fluxograma e roteiro da Comissão Organizadora para a Conferência Nacional na Guiné-Bissau. Este é escolhido por algumas organizações da sociedade civil - nomeadamente a Academia Ubuntu Guiné-Bissau- como um dos modelos a ser proposto à Conferência Nacional, tendo sido enaltecido e reforçado a necessidade de um processo participativo e inclusivo de reconciliação nacional entre os guineenses.

Numa sociedade pós-conflito como a Guiné-Bissau, onde existem ainda riscos de violência, fragilidade do Estado, conflitos institucionais e instabilidade permanente, existe a exigência da adoção de métodos humanistas, que protejam a dignidade humana para evitar o reascender de novas fontes de violência e da rotura da coesão social nacional, através de mecanismos reconciliadores, inspiradores, alicerçados nos valores socioculturais ancestrais e nas experiências de outros povos.

É nesta perspetiva que o Ubuntu apresenta a humanidade um conjunto de soluções através da filosofia de vida, de uma maneira de viver o mundo e de uma ética social, cujo sistema inclui um conjunto valores da dignidade da pessoa humana, tais como democracia participativa, respeito, compaixão, perdão, verdade, diálogo, reconciliação, reconhecimento da culpa, da dignidade da vítima para o bem-estar da sociedade humana e mundial.

E essa convicção é reforçada por Mahatma Gandhi, quando afirma que “não existir caminho para a Paz, pois a Paz é o caminho”. E se existisse um outro caminho para a Paz, certamente seria através do Ubuntu.

Para concluir, felicito ao IPAV por ter assumido o processo da liderança da expansão dos valores da filosofia Ubuntu, a favor das comunidades e da humanidade a nível do continente europeu, africano, americano e asiático.

Tornando-se esse processo cada vez mais actual e incontornável a sua acção contra o combate à vulnerabilidade social, à desigualdade, à luta contra todas as formas de discriminação, da integração e inclusão social em prol da promoção da liderança servidora, da governação integrada, dos processos de paz e reconciliação na Guiné-Bissau e nos países latino-americanos.

A influência inspiradora Ubuntu transformará o Mundo num espaço de diálogo universal e permanente, de colaboração entre os diferentes actores políticos e sociais para o bem-estar, da dignidade humana e da paz e justiça social dos povos e nações alicerçadas no espírito Ubuntu.

Referências Bibliográficas

Wikipedia Ubuntu filosofia (filoafricanaemubuntu.blogspot.com2014incon-versa-com-o-profesor basilele.html)

L'idée de réconciliation dans les sociétés multiculturelles du Commonwealth: une question d'actualité ?» (em inglês). Cairn.info. 2 de junho de 2004

História da Academia UBUNTU. John Volmink



Academia de Líderes Ubuntu na Venezuela: Uma Janela de Esperança

Norma Perez¹¹⁷

Contexto Geral

A Venezuela está mergulhada numa crise sem precedentes. Um dos sinais desta crise é a constante violação dos direitos humanos em todas as ordens (social, económica, política, etc.) e a repressão da defesa desses direitos. Verifica-se o enfraquecimento das instituições que servem os cidadãos, a opacidade da informação e a deterioração da cultura de cidadania. Tudo isto ameaça os valores democráticos.

Durante o ano de 2017, tivemos 4 meses (abril, maio, junho e julho) de protestos contínuos contra a privação de bens básicos de saúde, alimentação, segurança e contra o alto custo de vida. Os resultados destes protestos foram numerosos feridos, mortos e presos, produtos da violenta repressão do governo.

Segundo a monitorização do Observatório Venezuelano de Conflito Social, o ciclo de protestos que teve início a 1 de abril de 2017 consistiu em:

117 Coordenadora da Ashoka Andina

6729 protestos, 5431 detidos¹¹⁸, 132 mortos¹¹⁹ e 428 pilhagens. Enquanto que em 2018, apenas nos primeiros três meses, registraram-se mais de 1.600 protestos a nível nacional¹²⁰.

Os protestos do ano de 2017 diferiram dos registados em 2018, já que as motivações dos protestos de 2017 eram basicamente políticas e, as de 2018, se basearam em reivindicações socioeconómicas devido ao vertiginoso aumento dos preços, insegurança, desemprego e ao colapso dos serviços públicos.

Por outro lado, os protestos generalizaram-se no território nacional, não se concentrando apenas em Caracas e nas capitais do Estado, mas alargando-se às grandes e pequenas cidades. Da mesma forma, o mal-estar não faz distinções entre estratos sociais. Para além disso, depoimentos de setores populares mostram que a causa do mal-estar, expressado quer legal (protestos), quer ilegalmente (saque), tem origem em escassez, desemprego, insegurança e aumento de preços¹²¹.

118 Miami Diario (junho 12, 2017) 67 mortos e 3.132 detidos: O balance de 73 dias de protestos na Venezuela. Avaliado a 13 de junho de 2017 em <http://www.miamidiario.com/politica/venezuela/tribunal-supremo-de-justicia/nicolas-maduro/luisa-ortega-diaz/oposicion-venezolana/tsj/protestas-en-venezuela/crisis-en-venezuela/foro-penal-venezolano/alfredo-romero/manifestaciones-en-venezuela/375885>

119 De acordo com o Relatório sobre a repressão na Venezuela durante as manifestações do Foro Penal Venezuelano, desde 1 de abril a 31 de maio, 2990 pessoas foram presas por manifestações e, na data de elaboração do relatório, 1251 pessoas ficaram atrás das grades sem serem processadas. Foro Penal Venezuelano. (Maio de 2017). Relatório sobre a repressão na Venezuela durante manifestações em maio de 2017 (versão completa). Revisto a 13 de junho de 2017 em <https://foropenal.com/content/reporte-sobre-la-represion-en-venezuela-durante-manifestaciones-en-mayo-2017-version>

120 periodicoellibertario.blogspot.com/2018/.../mas-de-1600-protestas-en-venezuela-en.ht.

121 Entrevista com Alexandra Panzarelli, 23/02/2018.

Por que é que as pessoas saíram às ruas?

82% das famílias venezuelanas vivem na pobreza. A escassez de alimentos e produtos básicos dizima a população. Segundo a Pesquisa sobre Condições de Vida na Venezuela (Encovi), este país converteu-se no mais pobre da América Latina¹²² e é o segundo com maior violência letal do mundo¹²³.

Os serviços públicos de educação, saúde, comunicações, transporte, eletricidade, entre outros, estão em colapso e já custaram milhares de vidas. O colapso do serviço elétrico começou em 2003, e continua a deteriorar-se a um ritmo acelerado, deixando, todos os dias, algum sector do país na penumbra.

Em matéria económica, a produção de empresas expropriadas e nacionalizadas¹²⁴ caiu por terra¹²⁵. A Venezuela só produz e exporta – e fá-lo cada vez menos – petróleo de qualidade cada vez mais duvidosa. Em 2017, a produção da PDVSA caiu para 81 mil barris diários, conforme relatado pela Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP)¹²⁶. Somando-se a isto, segundo as estimativas do Fundo Monetário Internacional (FMI)¹²⁷ para 2018, a inflação anual será de 1.000.000%, comparando-se à da Alemanha pós-guerra e ao Zimbabué em 2000.

122 Pesquisa realizada sobre 6.500 famílias pelas principais universidades do país em fevereiro de 2017. El Nacional (fevereiro 17, 2017) Encovi: 82% dos domicílios estão em situação de pobreza. Avaliado em 13 de Junho de 2017 em http://www.el-nacional.com/noticias/crisis-humanitaria/encovi-los-hogares-esta-pobreza_81460

123 Segundo o Observatório Venezuelano de Violência (OVV), em 2016 houve 28.479 mortes violentas na Venezuela, uma taxa de 91,8 mortes violentas por cada cem mil habitantes.

124 Provea (maio 22, 2017) Transparência Venezuela | Sidor gerou prejuízos que superam os 9 bilhões de euros em 2016. Revisto a 13 de junho de 2017 em <https://www.derechos.org/ve/actualidad/transparencia-venezuela-sidor-genero-perdidas-que-superan-bs-9-mil-milhões-em-2016>

125 Provea (outubro 10, 2016). Análise da Situação Ambiental Petrolífera Venezuelana. Estudo de caso. Revisto a 13 de junho de 2017 em <https://www.derechos.org/ve/informes-especiales/analisis-de-la-situacion-ambiental-petrolera-venezolana-case-estudio-estados-anzoategui-monagas-2012-2014>

126 ACN (junho 14, 2017). Até agora, em 2017, a produção petrolífera caiu para 81 mil barris. Revisto a 13 de Junho de 2017 em <http://acn.com.ve/2017/06/14/en-lo-que-va-de-2017-produccion-petrolera-cayo-en-81-mil-barriles/>

127 Informe semestral difundido em abril de 2017.

Ao nível político-institucional, o Executivo controla todos os poderes (legislativo, judicial, cidadão e eleitoral). No final de 2015, a Assembleia Nacional foi eleita com uma maioria qualificada composta por partidos da oposição, o que permitiu suspender empréstimos internacionais e chamar funcionários públicos para declarar a sua gestão pública, entre outros poderes.

Porém, nove meses depois, o Executivo destituiu-a e, em meados de 2018, cria uma Assembleia Nacional Constituinte (ANC), que atua como uma instituição paralela à eleita previamente em 2015. A ANC foi apresentada à nação como mecanismo para encontrar soluções para a crise social, monetária, de segurança, etc. Mas, numa pesquisa realizada pela Datanalisis, assinala-se, antes da consulta da ACN, que 85% da população não concordou com a sua constituição porque a avaliou como inútil¹²⁸.

Migração como reação

Todo o panorama político, social e económico foi o terreno fértil para a continuação e aumento dos protestos durante o ano 2018. A resposta do Estado a esta onda de protestos foi o apelo à repressão também apresentado à comunicação social como conspirações contra “o verdadeiro defensor dos direitos do povo”.

A forte repressão e a crise criaram um grande sentimento de desespero e impotência. Uma das respostas perante esses sentimentos foi migrar. Esti-

128 Em uma consulta popular realizada em julho de 2017, mais de 7 milhões de venezuelanos expressaram o seu desacordo com o governo e com a sua chamada para a ANC. Quando essa instância foi eleita com quase 8 milhões de votos (de acordo com a CNE), o ceticismo foi enorme. As dúvidas sobre as intenções da ANC foram dissipadas com as primeiras decisões (destituições ilegais de autoridades, convocatórias para eleições, decretos económicos contraproducentes, etc.). Isso resultou num desconhecimento internacional das decisões da ANC, e outro tanto a nível interno. Com isso, o governo entrou numa espiral de crescente conflito social e deslegitimação nos níveis nacional e internacional. Caraota Digital (junho 12, 2017) Segundo dados da Datanalisis, 85% dos venezuelanos rejeitam a Assembléia Constituinte. Revisto a13 de Junho de 2017 em <http://www.caraotadigital.net/nacionales/segun-datanalisis-85-de-los-venezolanos-rechaza-la-constituyente/>

ma-se que mais de um milhão e meio de venezuelanos tenham emigrado por meios legais¹²⁹, mas outros números são tratados pelas ONGs, que afirmam que a migração está entre os 10 e 15% da população total. Os países fronteiriços tomaram medidas diante do que já é considerada uma crise migratória e humanitária¹³⁰.

Um dos grupos que experimentou um êxodo em massa foram os jovens venezuelanos, independentemente de sua origem socioeconômica. Eles vêem as suas possibilidades para o futuro diminuídas, já que não conseguem acceder aos bens e/ou serviços que garantem qualidade de vida. O acesso à educação e serviços de saúde de qualidade foi seriamente comprometido. Por outro lado, as restrições feitas às suas vozes na esfera política, bem como a capacidade limitada das instituições para processar as suas demandas e gerar respostas políticas às mesmas, gera desespero e apatia política.

Diante toda esta complexa situação, ainda há jovens comprometidos a continuar na Venezuela, bem como organizações de direitos humanos, políticos e sociais que contribuem para o restabelecimento da democracia. No caso dos jovens, podemos ver que muitos deles estão comprometidos em organizações do terceiro setor, promovendo benefícios sociais e levando-os, através de projetos, para comunidades carentiadas. Por exemplo, há jovens que servem como voluntários de organizações do setor privado, grupos religiosos e mais frequentemente de iniciativas de universidades e da sociedade civil, em comunidades pobres (especialmente em Caracas).

129 “De acordo com estimativas das Nações Unidas para 2015, o stock de emigrantes venezuelanos no exterior chegou a quase 606 mil. Como exercício, aceitemos que esses 815 mil emigrantes que saíram da Venezuela entre 2012 e 2017 foram todos para aumentar o stock estimado para 2015. Teríamos um total de 1 milhão e 421 mil “(*Encuesta sobre Condiciones de Vida Venezuela 2017*, Caracas, Universidade Católica Andrés Bello, Universidade Central da Venezuela, Universidade Simón Bolívar.)

130 www.el-nacional.com/noticias/columnista/crisis-migratoria_227003

A Academia de Líderes Ubuntu na Venezuela: implementação no meio da onda de protestos.

Uma iniciativa co-criada pela Ashoka Venezuela e IPAV

No meio da onda de protestos de 2018, a diretora da Ashoka da Região Andina (Venezuela), realizou uma viagem de trabalho à Colômbia, onde conheceu o Rui Marques, fundador da Academia de Líderes Ubuntu, que estava na altura a replicar a sua metodologia em Bogotá e que a convidou para a replicar na Venezuela.

É importante mencionar que a Ashoka é uma organização internacional, com mais de 30 anos de experiência, que promove e visualiza um mundo no qual *Todos Podemos ser Agentes de Mudança*: um mundo que responda rápida e eficazmente aos desafios sociais, onde cada indivíduo tenha a liberdade, confiança e o apoio social para enfrentar os problemas sociais e impulsionar a mudança.

A Ashoka esforça-se para dar forma a um setor de cidadania global, empreendedor e competitivo, que permita que os empreendedores sociais prosperem, por sua vez, permitindo aos cidadãos pensarem e agirem como Agentes de Mudança. Nas últimas três décadas, este setor de cidadania global, liderado por empreendedores sociais, cresceu exponencialmente.

Os empreendedores sociais estão a criar soluções inovadoras, mostrando resultados extraordinários e melhorando a vida de milhões de pessoas, sem a necessidade de envolver o Estado ou o setor empresarial. Atualmente, existem aproximadamente 3400 empreendedores sociais e esta organização está presente em 90 países.

Atualmente, o alcance da Ashoka expandiu-se significativamente, pois lidera iniciativas de co-criação com a rede de empreendedores sociais e aliados locais e internacionais de cada um dos países onde está presente.

É assim que a iniciativa da Academia de Líderes Ubuntu chega à Venezuela – co-criada com a sua organização e com outros parceiros que aderiram à iniciativa, tais como: a Associação Civil Ágora, o Dividendo Voluntário para a Comunidade e a Rede Social Uriji Jami.

Jovens Resilientes Agentes de Mudança Resilientes

Com a finalidade de selecionar os jovens Agentes de Mudança para participar no processo de formação, utilizou-se a metodologia Snowball Mapping, que é um método para coleta de informação e que permite mapear o ecossistema (neste caso, o de jovens) de modo rápido e com baixo orçamento.

Utilizando essa metodologia, foram selecionados 30 jovens líderes de organizações do setor da sociedade civil, que atenderam aos seguintes critérios:

- ➔ **Diversidade:** demos prioridade aos jovens criadores de mudanças com origens em diferentes estratos socioeconómicos.
- ➔ **Motivados por assuntos públicos:** os jovens tinham fortes raízes emocionais com os problemas que estão a resolver nas suas organizações.
- ➔ **Liderança colaborativa:** identificámos jovens cuja liderança fosse do tipo colaborativa, onde o líder inspira, mobiliza, envolve e capacita outros jovens agentes de mudança no processo colaborativo.
- ➔ **Comprometimento a longo prazo:** com a execução da ideia e com o país.
- ➔ **Inovação:** deveria ter uma abordagem criativa, inovadora, disruptiva, inteligente e eficaz para o problema que pretende resolver.

Uma vez selecionados os jovens, pediu-se-lhes que nomeassem 1 a 2 jovens beneficiários dos seus projetos ou membros da sua equipa com quem trabalhavam. No total foram selecionados 55 jovens, entre os 20 e os 35 anos.

O tipo de programa de formação oferecido aos jovens selecionados foi um programa de Ubuntu Week, que consiste num workshop intensivo de 6 dias consecutivos. Neste, cinco competências pessoais são reforçadas: autoconhecimento, autoconfiança, resiliência, empatia e liderança servidora. Da mesma forma, deu-se-lhes ferramentas de storytelling para comunicar a sua história pessoal, a fim de motivar os outros.

Após a formação presencial, coordenaram-se reuniões de acompanhamento com os participantes para promover uma rede de Jovens Ubuntu, e assim, realizar co-criações com a Ashoka. A primeira co-criação realizada foi lançar uma campanha de storytelling, produto da formação, chamada **Vidas Ubuntu**, onde cada jovem contava as suas histórias.

Impacto da Academia na Venezuela: uma esperança que se acende

Os fracassos acumulados pela liderança política da oposição para alcançar o poder e alcançar a mudança em 2018 geraram um contexto de perda de esperança que resultou na desmobilização dos jovens.

É no espírito e na atitude dos jovens que podemos perceber o principal impacto do processo de formação da Academia de Líderes Ubuntu Venezuela. Os 55 jovens formados, líderes de 30 organizações, passaram por um processo intenso de transformação pessoal profundamente reflexiva, acompanhado de atividades dinâmicas e metodologias inovadoras.

No processo de formação, tomaram consciência do seu poder como Agentes de Mudança e do seu poder transformador da realidade que lhes permi-

te assumir a responsabilidade de serem protagonistas do seu presente e futuro. Nas palavras de alguns deles: “(...) A Academia de Líderes do Ubuntu voltou a conectar-nos com a esperança, com a convicção de ter a certeza de que é possível mudar nossa realidade ... e que podemos influenciar para alcançar a liberdade da Venezuela”.

As equipas de trabalho, compostas por jovens recém-formados, estabeleceram os seguintes objetivos:

1. **Livro Vidas Ubuntu.** Realizar um livro de experiências, chamado “Escritores de Esperanças”, onde os participantes estão a reconstruir as suas histórias. Para isso, coordenaram a realização de um workshop que forneceu ferramentas de storytelling.
2. **Vídeos Vidas Ubuntu.** Realizaram-se seis vídeos acerca da experiência, com o fim de inspirar outros jovens, com o apoio de uma rede de jovens formados pelos líderes durante o Ubuntu Week.
3. **Co-criação Ubuntu.** Os recém-formados realizaram ações conjuntas e alianças entre as suas organizações em questões como: fortalecimento da democracia, programas de formação onde a liderança de serviço foi incorporada, fóruns de cinema, ações de rua de protesto pacífico, radiodifusão, atividades conjuntas em Praças e presença em espaços públicos.
4. **Representação internacional.** Ricardo Racinni, formado na Academia de Líderes Ubuntu, viajou a Bruxelas representando a Venezuela no Parlamento Europeu, a 7 de fevereiro de 2019, para apresentar a emergência humanitária na Venezuela.
5. **Formação internacional e equipas multidisciplinares.** Vanesa Vargas, outra formanda do programa Ubuntu Week, viajou ao Peru em representação da Venezuela para dar a formação em mais duas cidades: Lima e Chiclayo. Com a replicação da experiência, o Ubuntu procura fortalecer o conhecimento e a liderança regional, além de criar uma rede de formação internacional e multidisciplinar que contribui para enriquecer as perspectivas e o alcance da formação Ubuntu.

Dado o sucesso do envolvimento, motivação e esperança que alcançou o programa nos jovens que receberam a formação, a coordenadora regional da Ashoka, Norma Perez, propôs alargar a todo o país o programa anual da Academia Ubuntu, estando à procura de parceiros financeiros para a implementação do mesmo programa.

Como um primeiro passo para esse objetivo, a coordenadora regional viajou em novembro de 2018 para a sede principal do Ubuntu em Lisboa, Portugal. Aí, foi introduzida ao programa e aos materiais, de forma a poder avançar na replicação dos 10 módulos que compõem a formação anual. As expectativas sobre a sua próxima aplicação são grandes. Os jovens formados manifestaram expressamente estarem muito interessados em fazer parte do primeiro grupo da Academia Anual Ubuntu.

Se o Ubuntu Week, em apenas 6 dias, potenciou nos jovens a liderança de serviços, a autopercepção, confiança nas suas habilidades e o empoderamento para gerar ações de mudança; a formação anual, no meio do contexto do país, será uma grande contribuição para o fortalecimento de uma geração de jovens para motorizarem as mudanças de que o país tanto necessita, mas, também, os ajudará a visualizar a sua vocação e a desenhar, no meio do caos, um plano de vida.

A Academia de Líderes Ubuntu é, uma luz de esperança no meio da tempestade.

“Toda a natureza é um anseio pelo serviço; serve a nuvem, serve o ar, serve o sulco. Onde há uma árvore para plantar, planta-a; onde há um erro para emendar, emenda-o; onde há um esforço que todos evitam, aceita-o.

Sê aquele que deixa de lado a pedra teimosa do caminho, sê quem separa o ódio entre os corações e as dificuldades do problema (...).“

Trecho do poema “O prazer de servir”. Gabriela Mistral, Prémio Nobel da Literatura.

Bayanihan¹³¹: O espírito Ubuntu filipino

Mx. Anthony D. Lopez¹³²

Cresci numa comunidade não abastada. A maioria das casas era feita de materiais leves - contraplacado, bambu, nipa (material de cobertura nativa), às vezes, chapas de metal onduladas e, na maioria das vezes, materiais de segunda mão recuperados de casas de outras pessoas. É um lugar onde uma pequena casa de apenas 20 metros quadrados, pode ser uma casa para 1-3 famílias. No lugar de onde venho, as casas são construídas a poucos centímetros umas das outras e, na verdade, é normal ouvir os vizinhos conversar uns com os outros.

Como disse a Miss Universo 2019 Catriona Gray, por mais difícil que pareça a situação existe sempre um lado positivo. Neste lugar sempre senti um sentido de camaradagem e apoio entre os membros da comunidade. Há um sentimento não declarado de conexão que liga cada pessoa da comunidade e que resulta em bonitos relacionamentos.

É comum ver um vizinho oferecer um prato de comida a outro que não tivesse comida suficiente para um dia. Em tempos de grande necessidade, especialmente depois de desastres naturais, pessoas de todas as comunidades reúnem-se à volta das casas dos mais afetados e ajudam a restaurar o que ficou danificado. Quando as famílias experienciam uma grande perda pela morte de um ente querido, as mulheres da comunidade prontamente

131 Bayanihan /b^Iə'ni:han/

132 Participante na Formação de Animadores em Roxas City-Filipinas; orador na conferência no Parlamento Europeu sobre a Academia de Líderes Ubuntu de 6 a 8 de fevereiro de 2019

se oferecem para conduzir a oração de nove dias (novena) pelo falecido. Tudo isso feito sem esperar nada em troca. Tudo isso é feito por causa do “Bayanihan”.

“**Bayanihan**” é um costume filipino, inato e tradicional, de assistência mútua, presente na cultura e na vida quotidiana do país. Ao longo da história, teve diferentes definições, provenientes de divesas fontes. Apesar disto, a definição mais popular da palavra é a que tem como exemplo um grupo de pessoas da comunidade ajudar a mover uma casa, geralmente feita de materiais muito leves, fixando longos e resistentes postes de bambu ao lado da construção, carregando tudo nos seus ombros movidos apenas pela força humana. Tudo isto, novamente, sem qualquer expectativa de receber qualquer compensação monetária ou material. (No entanto, muitas vezes, o proprietário oferece uma pequena festa para as pessoas que ajudaram!). Um feito que dificilmente pode ser visto noutras culturas e nações.

Alguns especialistas dizem que a palavra *Bayanihan* vem de “*Bayani*”, que significa herói ou alguém que faz algo sem esperar nada em troca e *han*, um sufixo que forma substantivos denotando ação recíproca ou mútua. De acordo com *themixedculture.com*, vem de “*Bayan*”, que significa país, nação, cidade ou comunidade. Então, literalmente, significa “*estar em um bayan*”, que se refere ao espírito de unidade comunitária, trabalho e cooperação.

No recente sucesso dos filmes de super-heróis, poder-se-ia perguntar: de que são feitos os heróis? O que os torna tão diferentes das outras pessoas?

É definitivamente um super-poder! Bem, não daqueles que vêm de martelos místicos, armaduras de ferro tecnologicamente avançadas, ou pedras alienígenas que poderiam destruir metade da população do universo. Refiro-me ao poder de ajudar outras pessoas, de uma forma que as poderia retirar das suas situações atuais, incluindo o potencial de mudar as suas vidas para melhor. Então, se alguém usar esse poder para o bem, isso torna-se uma fonte positiva. Torna-se um herói.

Bayaniban é a expressão da união e cooperação da comunidade na crença de que as pessoas ao seu redor serão aquelas que poderam ajudar em momentos de necessidade. Não interessa a tarefa, o sentimento geral de ligação e pertença na comunidade, encontra uma maneira de superar os obstáculos.

Os filipinos são consideradas das pessoas mais resilientes do mundo. Com a constante sucessão de calamidades, naturais e provocadas pelo homem - tufões, terremotos, inundações e deslizamentos de terra - o povo filipino mostrou ao mundo que é capaz de se levantar e se livrar dos escombros; que são capazes de segurar a mão de outra pessoa e reconstruir o que foi destruído; e que são capazes de seguir em frente e avançar para um futuro melhor para todos.

Como o *Ubuntu*, *Bayaniban* exemplifica o mantra abrangente da humanidade - “Eu sou porque tu és” - proporcionando orientação para as relações diárias do filipino regular e reafirma a conexão de cada pessoa a um objetivo comum. O espírito de *Bayaniban* pode ser de origem filipina, mas as implicações e as aplicações contribuem grandemente para o trabalho orientado para a paz, compreensão e unidade.

O *Ubuntu* inspira, encoraja, fortalece e revitaliza a pessoa humana. Ao adicionar o espírito de *Bayaniban* aos ideais e à filosofia *Ubuntu*, é dada a dimensão prática do quotidiano. E quanto mais é ensinado e aplicado, mais se torna num estilo de vida que poderia ser passado de geração em geração. Isso ajuda a perceber a criação de “Indivíduos e Famílias Intergeracionais *Ubuntu*”. Gerações de indivíduos e famílias que incorporam o espírito do *Ubuntu*.

Ubuntu. Eu sou porque tu és. *Bayaniban*. Comunidade. *Bayani*. Herói. Humanidade.

Seja o herói da humanidade. Seja *Ubuntu*.



A ética do cuidado e iniciativas de mudança social: a experiência da Academia de Líderes Ubuntu na América Latina

*Luz Angela Beltran*¹³³

Neste texto exprimo uma multiplicidade de emoções, questionamentos, desafios e conquistas que vivi e experienciei durante a formação Ubuntu “Eu sou porque tu és” na Colômbia e na América Latina. Segundo a analogia dos meus mentores nesse processo, passar por cada um dos momentos e pilares da formação pode ser comparado com andar numa montanha, onde há altos e baixos, que se refletem nos confrontos profundos proporcionados pela Academia de Líderes Ubuntu.

Por isso, construí esta jornada reflexiva Ubuntu em três momentos: o primeiro deles está relacionado com o impacto da formação em liderança servidora na minha experiência de vida e na dos outros participantes na Colômbia e, no segundo, descreverei o meu papel como animadora da Academia de Líderes Ubuntu na Universidad del Pacifico, no Peru. Ambas estarão focadas no impacto da Academia de Líderes Ubuntu na América Latina.

133 Assistente Social formada na Universidade Colegio Mayor de Cundinamarca, Mestre em desenvolvimento educativo e social pela CINDE- UPN. Docente do Centro de Educação para o Desenvolvimento UNIMINUTO S.P.; Participante na Formação de Animadores em Bogotá Colômbia e oradora na conferência no Parlamento Europeu sobre a Academia de Líderes Ubuntu de 6 a 8 de fevereiro de 2019

Para começar, pretendo partilhar o que significou fazer parte da Academia Ubuntu, especialmente enquanto mulher latina, professora e Líder Voluntária da Corporação da Universidade Minuto de Dios - UNIMINUTO, uma Instituição de Ensino Superior em Bogotá, Colômbia, que conheceu em 2018, pela primeira vez, essa filosofia de vida. Alunos, voluntários, professores e líderes de organizações sociais passaram por reflexões e metodologias participativas, que desencadearam questionamentos pessoais e processos de afirmação da vida nos quais entrevistaram códigos axiológicos culturais, questões emocionais, racionais, existenciais e formas particulares de leitura das experiências de vida.

No início, surgiram questões como: o que estou aqui à procura, o que pretendo contribuir e aprender na formação. Essas interpelações pessoais permitiram uma demonstração de autoconsciência e co-responsabilidade com os outros – sendo que esta última foi revelada nos confrontos que esta experiência desencadeou, num momento da minha vida em que o desespero e a falta de confiança nos outros obscureceram o meu otimismo. Pude ouvir histórias de jovens, homens e mulheres que expressaram as suas lutas quotidianas a partir dos seus sentimentos, sonhos, desejos, dores e anseios, que se entrelaçam na passagem do nosso dia-a-dia e condicionam certos modos de ler a realidade, de nos colocar nela e de estabelecer a nossa estrutura relacional.

A partir do meu processo de formação, lembro-me de muitos testemunhos de alunos e professores, em duas das atividades dos dias “Vencer Obstáculos” e “Vidas Ubuntu”, em que expressaram quer com calma, quer com a raiva, a dor de serem maltratados, assim como os medos com que vivem num mundo que legitima a violência, o patriarcado e a injustiça, isto é, **o Ubuntu não só nos permitiu reconhecer-nos nas dores e nos desejos, mas também estar em toda a sua extensão** - nas palavras de Norma Moreno, professora na UNIMINUTO:

... “Fazer parte da Academia de Líderes Ubuntu é a oportunidade de me fortalecer. Muitas vezes, as próprias pessoas não sabem que temos uma

dignidade, ou seja, não nos consideramos sujeitos autônomos, com conhecimento útil, com capacidade de construir uma sociedade, com direitos, mas simplesmente indivíduos que cumprem as regras ou as quebram. Na Academia de Líderes Ubuntu, precisamos de nos olhar nos olhos, trocar pontos de vista... e depois refletir em profundidade sobre esses pontos de vista, desde líderes, animadores, vozes de pessoas distantes, de outros tempos e lugares... e isso coloca-nos diante da maravilhosa oportunidade de Ser.”

Por outro lado, destaco da formação recebida na Colômbia, a relevância que o Ubuntu atribui à dimensão relacional-emocional, descentrando a razão como único eixo de decisão na ação humana, reconhecendo a emocionalidade como um dos pilares fundamentais, configurando a subjetividade das pessoas. Desta forma, evidencia-se que a emotividade ocupa um lugar visível e relevante dentro das apostas educacionais e práticas pedagógicas que são desenvolvidas na Academia.

Este pilar do relacional-emocional teve um grande impacto para aqueles de nós que participaram na formação, porque o consideramos fundamental num contexto como o colombiano, que tem sido marcado por relações fraturadas, devido à longa história de violência no país, mais de 60 anos em que se perpetuaram múltiplas desigualdades, injustiças e exclusões, manifestações de problemas políticos, económicos e sociais estruturais.

Num contexto tão complexo como o colombiano, é crucial entender a formação da Academia Ubuntu como uma aposta que procura construir pontes, sobretudo com a diversidade e com o que confronta a existência humana. Desta forma, é essencial expandir o trabalho da Academia Ubuntu na Colômbia, uma vez que poderia desencadear processos de profunda mudança, que nos permitirão ir além da observação complacente ou resignada da realidade, que muitas vezes é avassaladora. É por isso que acredito que o Ubuntu contribui para a mudança social, porque desafia e problematiza o “curso normal das coisas”, particularmente a violência que permeou os

territórios e comunidades e que gerou tanta dor e indignação na sociedade colombiana.

Gostava também de enfatizar o meu segundo momento na Academia Ubuntu, não como participante da formação, mas como multiplicadora e formadora da Universidad del Pacifico no Peru, uma experiência fantástica, que tornou possível o encontro, o encontro real, começando comigo mesma, através dos outros, que aparentemente têm diferenças culturais, de formação e de idade comigo. Mas quando nos encontramos no mesmo espaço, acompanhados por uma metodologia reflexiva, colocamo-nos no mesmo ponto de partida: eu sou, porque tu és.

Destaco, desta experiência no Peru, as reflexões que a formação desencadeou no que toca ao questionamento das lógicas de competitividade nos tempos atuais, em que há uma exigência de sucesso relacionada com o “ter”, com uma estética que desumaniza, que nos leva a identificar as pessoas que nos cercam como opostos a ser neutralizados. Nesse contexto, a Academia de Líderes Ubuntu coloca-nos frente a frente e relembra-nos que somos seres conectados por um propósito: ser e ajudar a ser pessoas; pessoas com conflitos, mas com a capacidade de geri-los, em diálogo, no reconhecimento daquele outro diante de mim, que me confronta e que me constrói.

Também destaco da formação a forma como foram criados laços de afeto e solidariedade e trocas empáticas, afetivas, emocionais e simbólicas que geraram relações recíprocas de dar, receber e retribuir. Nas palavras de Luan, um dos participantes da formação no Peru:

“O Ubuntu representou uma oportunidade para abordar as minhas próprias tragédias e dar-lhes um sentido mais positivo. Na minha vida, tive muitos problemas que nunca partilhei, porque gerariam muita dor e tristeza. No início, eu tinha muito medo de contar a minha experiência de vida, mas sentir a empatia dos outros, dava-me segurança para continuar. O Ubuntu permitiu-me refletir e transformar o que eu achava

que faltava nos meus pontos fortes e senti que eles serviram como exemplo de incentivo para os outros que também enfrentaram dificuldades. Estou agradecido à Academia por me dar esse espaço seguro para construir a minha autoconfiança”.

Para concluir, peço aos participantes que continuem a expandir e a fortalecer a ação da Academia de Líderes Ubuntu na América Latina, porque é uma expressão viva da participação cidadã através de ações concretas, onde homens e mulheres demonstram o seu grande compromisso de avançar para a construção de uma sociedade mais justa, numa região que passou por condições desiguais, segundo os últimos relatórios da CEPAL e da OXFAN, a região mais desigual do mundo, assim como os diferentes tipos de violência e exclusões racistas, classistas e individualistas.

Para encerrar, quero agradecer à Academia Ubuntu por promover a ética do cuidado, essa frase transcende o campo da semântica em direção ao campo significativo, pois as novas lutas sociais são pela vida, pela água, pela cultura, pelas condições mais básicas da existência humana, que não são levadas em conta pelo mundo global e pelo seu padrão de poder racial colonial.

Agradeço também ao Ubuntu por quebrar aqueles mecanismos que naturalizaram e legitimaram a violência e a injustiça social, rompendo com a “normalização” das estruturas de injustiça e desigualdade social. Nas palavras de Svampa (2013) “fazer ver” o que é mostrado como invisível e “fazer sentir” que, de tanto sentir, os torna insensíveis aos corpos.

Muito obrigada, outro mundo é possível!



Experiência Ubuntu no Peru

Jorge Ueyonahara¹³⁴

Desde criança que sempre gostei de aprender coisas novas e, como docente universitário, penso que este é um requisito indispensável para estar atualizado e para melhorar as minhas técnicas de ensino. Por isso, busco sempre capacitar-me para poder oferecer a melhor experiência de aprendizagem aos meus alunos. Assim, quando me convidaram a participar na Academia de Líderes Ubuntu, não hesitei em aceitar.

Ter participado na Academia de Líderes Ubuntu foi uma experiência muito enriquecedora, tanto pessoal como profissionalmente.

O Perú está a atravessar uma crise social, política, económica e ambiental. Problemas como a violência, a corrupção e a delinquência estão a atrasar o desenvolvimento da saúde e da educação. A educação, no Perú, está cheia de desafios. Um dos desafios relaciona-se com a educação privada ser, em muitos casos, melhor do que a educação pública, sendo que apenas aqueles que têm recursos económicos conseguem ter acesso a uma melhor educação. Esta situação deixa em grande desvantagem muitas pessoas que, por não terem recursos económicos, têm de optar por uma educação pública de média ou baixa qualidade ou, em casos mais graves, não conseguem aceder a qualquer tipo de educação formal, ocupando-se a trabalhar para ganhar o seu sustento. Dada a existência de muitas pessoas que não têm a oportunidade de aceder a educação adequada, problemas como a violência, a corrupção e a delinquência tenderão a persistir. Desta forma, cria-se um ciclo vicioso que só poderá ser invertido através da educação.

¹³⁴ Professor universitário na Universidade do Pacífico - Lima; Participante na Formação de Animadores em Lima, Perú e orador na conferência no Parlamento Europeu sobre a Academia de Líderes Ubuntu de 6 a 8 de fevereiro de 2019

O Ubuntu chegou ao Perú na última semana de novembro de 2018, sendo que primeiramente foi desenvolvida a Formação de Formadores, seguida da Semana Ubuntu. Faço esta reflexão apenas dois meses depois da minha formação.

A Formação de Formadores deu a oportunidade a 10 pessoas de conhecerem, através do IPAV, a metodologia Ubuntu e, durante a semana, terem a oportunidade de formar 22 pessoas. Dois meses decorridos, foi organizada a segunda edição da Semana Ubuntu, já que foi demonstrado muito interesse em fazê-lo durante a realização da primeira edição. Quisemos aproveitar o período das férias de verão (oposto à época de inverno na Europa) para realizar esta formação. Participaram 17 formadores e 29 participantes na Semana Ubuntu. Em Chiclayo, no Norte do Perú, foram formadas 45 pessoas, dando um total de 123 participantes.

Como Ubuntu, quero reforçar como um projeto europeu pode ter impacto na formação de futuros líderes, especificamente no Perú. Sou docente a tempo parcial da Universidade do Pacífico, especializada nas áreas das ciências económicas e empresariais.

A relação do Ubuntu com a Universidade do Pacífico começou de forma natural, já que ambos se focam na formação de líderes. Ubuntu foca-se na liderança servidora para o bem comum e a Universidade do Pacífico foca-se na formação de líderes responsáveis pelo mundo. Para mim, ambas as abordagens são semelhantes, expressas de forma diferente, em que a prosperidade global é procurada com responsabilidade.

Os conteúdos que se ensinam na universidade, podem mudar de acordo com a procura do mercado ou por novas tendências mundiais. O mais importante de tudo isto é que os alunos não só aprendam e dominem as matérias ensinadas, mas que obtenham as competências que cada curso procura que alcancem. Procura-se que, de alguma forma, o conteúdo do curso não se converta no centro do ensino, mas no meio pelo qual o aluno é estimu-

lado a desenvolver competências, como o trabalho em equipa, pensamento crítico, responsabilidade cívica, liderança, entre outros, e que possa adaptar-se às novas situações que as vidas profissional e pessoal possam vir a exigir.

É certo que muitos dos temas que hoje ensino podem ser esquecidos em poucos meses e anos, mas sei, por experiência própria, que as diferentes atividades que são feitas em aula, para reforçar a parte teórica, dificilmente serão esquecidas e poderão ser recordadas por muito tempo ou mesmo para sempre. Esta ideia é reforçada com um provérbio de Confúcio: “O que ouço, esqueço; o que vejo, recordo; o que faço, aprendo”. Desta forma, “fazer” (praticar) tem um poderoso efeito e impacto imediato no aluno e no desenvolvimento da aula. Durante as sessões Ubuntu, realizam-se muitas dinâmicas que, em alguns casos, requerem o uso de experiências pessoais, por isso, é garantido que o conhecimento adquirido é imediatamente colocado em prática.

A palavra Ubuntu tem uma origem africana e significa “eu sou porque tu és”, em alusão à ideia de que somos quem somos por causa do nosso relacionamento com os outros. O método Ubuntu resgata o exposto e busca a promoção da Liderança Servidora através do desenvolvimento de 5 pilares: os três primeiros pilares são o autoconhecimento, a autoconfiança e a resiliência que se concentram na pessoa através de sessões de reflexão e que constituem um espaço para descoberta e crescimento pessoal. Os últimos dois pilares são a empatia e o serviço, que se concentram nas relações interpessoais e são desenvolvidos através da dinâmica de grupo para colocar em prática aspectos como o trabalho em equipa e a liderança.

As competências promovidas pelo método Ubuntu, através da educação não formal, complementam a formação académica dos alunos e ajudam a formar profissionais éticos, responsáveis e solidários. É aqui que o conhecimento e as competências da educação não formal e da educação formal podem alcançar sinergias que se reforçam mutuamente.

O que aprendi durante a Academia de Líderes Ubuntu ajudou-me a explorar e refletir sobre as minhas qualidades, para fortalecê-las, e também sobre aqueles aspectos que exigem melhorias. A Academia de Líderes Ubuntu foi planeada de forma lógica, em que cada atividade e cada dia tem um objetivo específico dentro dessa experiência. Tudo isso me permitirá colocar em prática um maior número de ferramentas e, assim, fazer com que os alunos reforcem e desenvolvam as suas competências pessoais e, ao mesmo tempo, atinjam as competências esperadas do curso.

Os cursos que leciono estão relacionados com o desenvolvimento sustentável, especificamente a Responsabilidade Social Corporativa e a Economia Circular, os quais requerem que os alunos, não apenas dominem a teoria ou conheçam as boas práticas de gestão, mas que, na essência, procurem melhorar as condições e expectativas dos diferentes atores económicos frente aos problemas sociais e ambientais derivados das atividades de uma organização.

Muitos países da Comunidade Europeia estão a trabalhar ou implementaram roteiros, sob a inspiração da Economia Circular, a nível de cidades ou países, por forma a tornar as suas comunidades mais sustentáveis. Mais cedo ou mais tarde, deverão vir a ser requeridas aos fornecedores de produtos para a Europa, estas exigências da Responsabilidade Social Corporativa. O facto de saber que o meu trabalho de docente pode, de alguma forma, influenciar empresas peruanas a que forneçam produtos de qualidade, tanto para o Peru como para a Comunidade Europeia, deixa-me muito feliz. A iniciativa portuguesa do Ubuntu no Perú, pode regressar a Portugal e à Europa na forma de melhores produtos e serviços que satisfaçam não só as exigências dos clientes, como os padrões de produção enquadrados no ODS 12 (Produção e Consumo Responsável).

Agora, com a integração do método Ubuntu, acredito que os estudantes e futuros profissionais possam incorporar e praticar a liderança servidora, que tem um propósito que procura alcançar quer objetivos económicos,

quer também objetivos sociais e ambientais para o bem comum. Desta forma, o “eu sou porque tu és” refletir-se-á no facto de uma pessoa, empresa, organização ou comunidade saudável só prosperar num ambiente igualmente saudável.

Felizmente, a Academia de Líderes Ubuntu no Perú envolveu não apenas pessoas ligadas à Universidade do Pacífico, mas também empreendedores sociais, consultores e académicos de outras universidades, que se espera possam replicar a Liderança Servidora em outras áreas da sociedade peruana. Enquanto participantes, recebemos ferramentas que nos permitiram descobrir os nossos pontos fortes e expressar os nossos sonhos mais profundos, criando relacionamentos, pontes e esperança para uma sociedade melhor.

É evidente que sozinhos nós não podemos mudar a situação educacional do país, mas podemos impactar a partir das nossas tarefas diárias. As ações que desenvolvemos fazem sentido não apenas para nós, mas para todos.

Finalmente, quero concluir com uma frase de Mandela: “A educação é a arma mais poderosa que se pode usar para mudar o mundo” e acredito firmemente que a filosofia Ubuntu no Perú é uma ferramenta poderosa que pode ajudar a promover o desenvolvimento que todos nós queremos e precisamos como sociedade, se queremos viver em harmonia e prosperidade.

Muito obrigado.

Para uma Liderança Servidora



“Gostaríamos de acreditar que o conceito do Ubuntu Africano dará uma contribuição genuína para uma nova ética global. Dadas as suas profundas dimensões relacionais, o Ubuntu atravessa todos os tipos de fronteiras, sejam elas políticas, económicas, culturais ou da sociedade civil. Consequentemente, o Ubuntu tem o potencial de influenciar todas as esferas da política pública, da cidadania, do desenvolvimento de pessoas e da governança. Podemos olhar para o Ubuntu como uma filosofia moral ou, na linguagem pós-moderna, como uma meta-narrativa.”

John Volmink