

# Pilares do Método **UBUNTU**



**Autoconhecimento**  
**Autoconfiança**  
**Resiliência**  
**Empatia**  
**Serviço**



# *ficha técnica*

**Título** Pilares do Método UBUNTU

**Promotor** Instituto Padre António Vieira

**Editores** José Luís Gonçalves e Madalena Alarcão

**Contributos** Conselho Científico da Academia de Líderes Ubuntu

**Revisão** Tânia Neves

**Design Gráfico** Fernando Mendes

**Impressão** XXXX

**ISBN** XXXX

**Depósito Legal** XXX

# *Autores – Notas biográficas*

## **Ana Castro Forte**

Mestre em Psicologia Clínica e da Saúde pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto. Como investigadora tem participado em projetos sobre violência nos relacionamentos de intimidade e igualdade na educação tais como: *Amor, Medo e Poder: percursos de vida para a não-violência* e *CEINAV – Cultural Encounters in Intervention Against Violence* (FPCEUP); *EdSex: Promover a Igualdade através da Educação Sexual (Casa Qui) e Violência Sexual nos Relacionamentos de Intimidade* (CIG/Comissão Europeia). Tem colaborado com diversas organizações como formadora em tópicos relacionados com igualdade e violência de género, inclusão e empregabilidade, diversidade e direitos humanos. No cruzamento das suas experiências profissionais nutre um grande interesse pela construção de pontes entre diferentes saberes e contextos, a teoria e a prática, a educação formal e a não formal e pela facilitação da ligação entre pessoas, margens e objetivos. Atualmente é Doutoranda no Programa de Ciências da Educação e do Comportamento - Universidade de Vigo na linha Saúde, Sexualidade e Género, onde desenvolve uma investigação sobre abuso digital nos relacionamentos de intimidade juvenil.

## **Ana Maria da Costa Oliveira**

Doutorada em Serviço Social pela Universidade Católica Portuguesa. Atualmente é professora auxiliar da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa e Investigadora no *Católica Research Centre for Psychological, Family and Social Wellbeing*.

É ainda consultora e diretora executiva da Logframe nas áreas do planeamento, gestão e avaliação de programas e projetos, planeamento estratégico territorial, liderança e gestão de equipas.

Colabora com o Centro de Apoio Integrado da Associação Mutualista Mus-soc, onde desenvolve trabalho de aconselhamento e orientação parental, aconselhamento social e acompanhamento a crianças e jovens. No âmbito das suas áreas de especialização realiza supervisão profissional a equipas multidisciplinares e de intervenção social.

## **Aquiles Rogowski**

Bacharel em Administração de Empresas pela PUCRS/Brasil e mestrando em Formação, Trabalho em Recursos Humanos na Universidade do Minho (Portugal) 2019/20. Atualmente, desde de maio de 2018, encontra-se numa jornada de autoconhecimento e realização de sonhos pendentes. Trabalhou em várias empresas de logística no Brasil, nas áreas de Recursos Humanos, Serviços, Logística e Programas de Fidelidade. Empresário na área de logística desde 1996, tem-se dedicado nos últimos 8 anos a consultoria/facilitação de projetos em contexto organizacional focados em liderança.

## **Elsa Montenegro**

Licenciada em Serviço Social pelo Instituto Superior de Serviço Social do Porto (2000) e doutorada em Sociologia pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto (2012). Docente no Instituto Superior de Serviço Social do Porto (ISSSP) nas licenciaturas de Serviço Social e de Gerontologia Social, assim como no Mestrado de Intervenção na Infância e Juventude em Risco de Exclusão Social. É investigadora integrada no Centro Lusíada de Investigação em Serviço Social e Intervenção Social, em Lisboa.

## **Joana Lobo Fernandes**

É doutorada em Ciências da Comunicação (Comunicação de Ciência e Responsabilidade Social dos Centros de Investigação) pela FCSH/UNL. É docente no Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra onde leciona unidades curriculares de Relações Públicas, Direito da Comunicação e do Marketing e Deontologia e Responsabilidade Social Empresarial. Integrou o Conselho Consultivo e o Grupo de Trabalho para a elaboração do Livro Verde sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior (RS e IES), promovido pelo ORSIES - Observatório sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior e apoiado pela Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, em 2017/18. Co-coordenou ainda o grupo de

trabalho para a elaboração dos Indicadores de desempenho da RS e IES. Formadora da Academia de Líderes Ubuntu desde 2019, participou na 1ª Academia em contexto de Ensino Superior (Coimbra) e na 1ª Academia dedicada à Formação de Formadores (7ª edição das Academias de Líderes Ubuntu). Integra o Conselho Científico desta Academia.

### **João Pedro Gaspar**

Em 1972 nasceu em Coimbra onde, pela Universidade desta cidade, é licenciado em Geologia, Mestre em Geociências, Doutor em Psicologia da Educação, com Pós-doutoramento em Educação Social. Docente convidado em diversas Instituições de Ensino Superior, é Investigador em unidades de investigação portuguesas e brasileiras. Desde finais do século XX, enquanto “trabalhador da infância, adolescência e juventude”, desempenha diversas funções junto de populações particularmente vulneráveis. Supervisor de equipas técnicas e educativas, coordena projetos e publica sobre educação e crianças em risco. Mentor e coordenador da PAJE - Plataforma de Apoio a Jovens (Ex)acolhidos.

### **José Luís Gonçalves**

Docente e atual diretor da Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti, Porto, Portugal. Investigador no *RG Philosophy and Public Space* do Instituto de Filosofia da Universidade do Porto. Leciona e investiga em Filosofia da Educação, Filosofia do Espaço Público, Ética e Educação/Pedagogia Social.

### **Júlio Santos**

É Professor convidado (em regime de destacamento pelo MED) na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto onde trabalha nas Áreas de Educação e Desenvolvimento; Educação para a Cidadania Global e Educação em Emergências. Investigador no Centro de Estudos Africanos e colaborador do Centro de Investigação e Intervenção Educativas da FPCE. Licenciado em Ensino de Português-Francês (Univ. do Minho, 1982), com mestrado (1996) e PhD (2000) em Educação Internacional e Comparada na Universidade de Sussex, Reino Unido. Foi professor na Eslováquia, França e Angola. Participa em projetos de investigação: Angola - Formação de Professores (na província do Bié); Moçambique (Redução do Risco de Desastre na educação com *World Vision*) e Portugal - Educar para a Cidadania Global – em

parceria com Organização Estados Ibero-Americanos. Trabalhou em cooperação na Universidade do Minho (2014-2017) e no IPVC de Viana do Castelo (2000-2013). Foi consultor para *Jesuit Refugee Service* (Malawi e Moçambique), *UNICEF* (em Timor Leste), *Save the Children*, *ADRA-Angola*, *IPAD e Camões-ICL*, *IIEP/UNESCO* e *World Vision-Moçambique*. Leciona e investiga nas áreas de Educação para a Cidadania Global, Educação, Cooperação e Desenvolvimento e Educação em Emergências.

### **Madalena Alarcão**

É Professora Associada da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Doutorou-se em Psicologia Clínica pela mesma Universidade, em 1991. É investigadora do CES - Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra e terapeuta familiar, membro supervisor da Sociedade Portuguesa de Terapia Familiar. Investiga nas áreas da família, parentalidade, educação parental, violência familiar, proteção da criança e redes, tendo como quadro conceptual o modelo sistémico. Leciona nas áreas da avaliação e intervenção familiar, em contexto clínico e forense. É formadora da Academia de Líderes Ubuntu.

### **Patrícia Anzini**

É licenciada em Letras pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Campus Araraquara, Brasil, 2006), mestre em Estudos Literários pela mesma instituição (2011) e doutorada em Estudos de Literatura Comparada pela *Northwestern University* (Evanston, Estados Unidos, 2018). Atua principalmente nas seguintes áreas: literatura comparada; estudos lusófonos, com ênfase no Brasil; transnacionalismo; hemisferismo; literatura das Américas; poesia e poética; tradução; e Walt Whitman. Tem também experiência na área de ensino de idiomas, sobretudo do inglês e do português. Atualmente está filiada ao Centro de Estudos de Comunicação e Cultura (CECC) da Universidade Católica Portuguesa (*campus* Lisboa) como investigadora doutorada júnior. É também Coordenadora Executiva do programa de doutoramento em Estudos de Cultura do *Lisbon Consortium* e *Program Assistant da Católica Doctoral School*, da mesma instituição.

## **Susana Fonseca**

É Mãe de 3 filhos (10, 16 e 18 anos), é Dirigente do Corpo Nacional de Escutas e gosta de caminhar ao ar livre, conversar com os amigos e “subir montanhas”. Profissionalmente, é Professora Auxiliar no Departamento de Psicologia Social e das Organizações e investigadora no Centro de Investigação e Intervenção Social do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Leciona no Mestrado em Ciências em Emoções do ISCTE-IUL. Doutorada pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Bergen, Noruega, tendo defendido a tese intitulada “*Prevention of bullying in schools: An ecological model*”. As suas áreas de investigação são aprendizagem socio-emocional mediada pela tecnologia; programas de prevenção do *bullying* em contexto escolar e no mundo virtual (*cyberbullying*), focando a promoção da empatia; responsabilidade social e integração de estudantes nas instituições de Ensino Superior. Também é formadora nas áreas que investiga e facilitadora da metodologia *Lego® Serious Play®*.



# *índice*

Índice de imagens, figuras e tabelas	10
<b><i>Declaração Ubuntu para tempos conturbados</i></b> <b>UMA SÓ FAMÍLIA HUMANA</b>	11
<b>Introdução</b> <i>Rui Marques</i>	17
<b>I. Autoconhecimento</b> <i>José Luís Gonçalves, Joana L. Fernandes e Aquiles Rogowski</i>	33
<b>II. Autoconfiança</b> <i>Ana Oliveira</i>	61
<b>III. Resiliência</b> <i>Ana Castro Forte, Júlio Santos e Patrícia Anzini</i>	87
<b>IV. Empatia</b> <i>Madalena Alarcão e Susana Fonseca</i>	115
<b>V. Serviço</b> <i>Elsa Montenegro e João Pedro Gaspar</i>	137

# *índice de imagens, figuras e tabelas*

- imagem 1* Sete elementos para aumentar a autoconfiança
- imagem 2* Ilustrações do que é a resiliência
- imagem 3* Balança no desenvolvimento da resiliência (resultados positivos)
- imagem 4* Balança no desenvolvimento da resiliência (resultados negativos)
- 
- figura 1* *The Big Five Domains, in Social and Emotional Skills Well-being, connectedness and success*
- figura 2* CPR das Forças
- figura 3* Resiliência como processo
- 
- tabela 1* Três dimensões para um bom nível de autoconfiança
- tabela 2* Elementos da resiliência familiar
- tabela 3* Medómetro da empatia

*Declaração Ubuntu para tempos conturbados*<sup>1</sup>

# UMA SÓ FAMÍLIA HUMANA

Vivemos tempos turbulentos. As tensões multiplicam-se e alguns líderes comportam-se como incendiários. O poder das redes sociais multiplica exponencialmente o impacto de cada imagem, de cada palavra, de cada gesto. O medo insinua-se e traz consigo a irracionalidade do ódio. A “outrificação” aumenta, e conduz-nos à fácil desumanização de vários “outros”. Sentimo-nos confusos e temos um desconforto que nos atravessa.

Precisamos de assentar as nossas convicções, num terreno sólido face às tempestades e ter a coragem cívica de as afirmar. Precisamos de um manifesto para os nossos tempos.

---

1 A Declaração Ubuntu está integrada no projeto da Academia de Líderes Ubuntu, desenvolvido e dinamizado pelo Instituto Padre António Vieira. A Academia de Líderes Ubuntu é um projeto de educação não-formal, marcado por uma dimensão experiencial e relacional: “Eu sou porque tu és; Eu só posso ser pessoa através das outras pessoas”(conceito Ubuntu). É um projeto dirigido a jovens com elevado potencial de liderança provenientes de contextos de exclusão social e/ou com aptidão para aí intervirem. Inspirado por modelos de referência mundial de líderes servidores (como Mandela ou Luther King) assim como líderes comunitários locais, a Academia de Líderes Ubuntu assenta numa metodologia estruturada em cinco pilares/competências – autoconhecimento, autoconfiança, resiliência, empatia e serviço. Para saber mais sobre a Academia de Líderes Ubuntu, por favor visite o website <https://www.academialideresubuntu.org/pt/>

## Somos braços da mesma árvore

*“Mandela divertia-se com o sentido literal das árvores genealógicas ocidentais. Na sua visão, somos todos braços da mesma grande árvore. Isso é ubuntu”.*

Richard Stengel, in *O legado de Mandela*

1. Acreditamos no princípio fundamental da afirmação da igual dignidade de cada Pessoa e de todas as Pessoas. Essa igualdade é absoluta e incondicional, assim como o é o valor da vida. A ninguém, em nenhuma circunstância, lhe pode ser roubada e sempre que esta seja atacada, tal deve ser repudiado sem hesitação. Mas, mais do que isso, o atentado à vida ou a ferida à dignidade humana de qualquer pessoa diz-me respeito, toca-me. Por isso, somos chamados à ação para defender a vida e promover e restaurar a dignidade humana. **Somos braços da mesma árvore.**
2. Reconhecemos a diversidade humana como um dom. Acreditamos que a riqueza criativa que nos é proporcionada pela diversidade étnica, cultural, política ou religiosa constitui uma força que nos deve unir. Mas, em simultâneo, nunca esquecemos que partilhamos uma mesma natureza, que se sobrepõe a qualquer diferença. Acreditamos na unidade na diversidade. **Somos braços da mesma árvore.**

## Não me falem de portugueses ou americanos. Falem-me do João e da Teresa, da Susan e da Mary

*“Há portugueses pobres e portugueses ricos; portugueses que não sabem ler e portugueses de cultura; portugueses exploradores e portugueses explorados, portugueses cuja vida na América é uma miséria e portugueses que só na América encontram dignidade.*

*Há americanos obtusos e americanos compreensivos, americanos que exploram o português e americanos que o ajudam, americanos que odeiam o português e americanos que o admiram, americanos estúpidos e americanos inteligentes.*

*Não concluem, portanto, o que são os portugueses e o que são os americanos. Falem-me do João e da Teresa, da Susan e da Mary...”*

Pedro D’Orey da Cunha, *Entre dois mundos*

3. Temos presente o perigo de criar linhas que separam, categorias que nos arrumam ou dos estereótipos que nos habitam. Evitamos categorizar qualquer pessoa numa “história única”, consoante o grupo em que a colocamos. Queremos estar sempre abertos à riqueza de cada templo humano. **Não me falem de portugueses ou de americanos. Falem-me do João e da Teresa, da Susan e da Mary.**
4. Recusamos qualquer expressão de maniqueísmo, que rotule grandes grupos humanos, catalogando uns como “bons” e outros como “maus”. Qualquer generalização de uma qualidade ou defeito, associando-a a uma identidade coletiva, está errada. **Não me falem de portugueses ou de americanos. Falem-me do João e da Teresa, da Susan e da Mary.**
5. Acreditamos que cada pessoa é simultaneamente pertença e autonomia. Somos de pertenças múltiplas e temos uma autonomia em construção. É desse cruzamento que se faz a nossa individualidade, ainda que dentro de uma comunidade. **Não me falem de portugueses ou de americanos. Falem-me do João e da Teresa, da Susan e da Mary.**

## **A linha que separa o bem e o mal atravessa o coração de cada um de nós**

*“Gradualmente foi sendo claro para mim que a linha que separa o bem e o mal, não passa entre Estados, entre classes, nem sequer entre partidos políticos – mas sim por cada coração humano. E em todos os corações humanos. Essa linha muda. Dentro de nós, oscila ao longo dos anos. E mesmo dentro de corações oprimidos pelo mal, existirá sempre uma réstia de bem. E mesmo no melhor de todos os corações, permanecerá um canto de mal.”*

Aleksandr Solzhenitsyn, in *Arquipélago de Gulag*

6. Defendemos que todas visões que cristalizam no tempo a definição do carácter de uma pessoa, mesmo a partir de algo errado que fez, podem enganar-nos. Somos seres em permanente evolução e em nenhum de nós desaparece a possibilidade de fazer florescer o bem dentro de si. E em nenhum de nós desaparece o risco de errar. **A linha que separa o bem e o mal atravessa o coração de cada pessoa.**
7. Reconhecemos a complexidade e temos dúvidas. Sabemos que, tantas vezes, o que parece não é e que a verdade raras vezes é só uma. Por isso, devemos tardar em julgar e ainda mais em condenar definitivamente. Buscamos a compreensão tão completa quanto possível e nunca esquecemos que somos feitos de luz e sombra. **A linha que separa o bem e o mal atravessa o coração de cada pessoa.**

## **Não queremos ser julgados pela nossa cor de pele, mas pelo nosso carácter**

*“Eu tenho um sonho de que um dia os meus quatro filhos vivam numa nação onde não sejam julgados pela cor de sua pele, mas pelo seu carácter”.*

Martin Luther King

8. Defendemos que ninguém pode ser julgado, nem ver os seus direitos e deveres minimizados ou abolidos, pela pertença a qualquer grupo étnico, político, religioso ou cultural. Nenhuma diferença nos pode diminuir. **Não queremos ser julgados pela nossa cor de pele, mas pelo nosso carácter.**
9. Acreditamos no princípio da equidade. Reconhecemos que existem desigualdades estruturais e individuais que devem ser tidas em conta e erradicadas, criando todas as condições necessárias para uma verdadeira e completa igualdade de oportunidades para todos. **Não queremos ser julgados pela nossa cor de pele, mas pelo nosso carácter.**
10. Acreditamos que a liberdade de cada pessoa é um bem sagrado. Defendemos que nenhuma adversidade lhe deve retirar a consciência de que pode

ser “senhor do seu destino / capitão da sua alma”. Mas com essa liberdade vem a responsabilidade do que fazemos e do que ignoramos. **Não queremos ser julgados pela nossa cor de pele, mas pelo nosso carácter.**

## **Precisamos de aprender a amar**

*“Ninguém nasce a odiar as pessoas por causa da cor de sua pele, ou pelo seu passado, ou pela sua religião. As pessoas aprendem a odiar e, se elas podem aprender a odiar, elas também podem aprender a amar – já que amar é um sentimento que vem com mais naturalidade ao coração humano do que o seu oposto”.*

Nelson Mandela

11. Recusamos qualquer expressão de ódio e de violência, como forças motrizes da transformação social. O ódio desumaniza-nos e faz-nos olhar para o “outro” na categoria de “inimigo”, logo, menos humano. Não acreditamos que da violência nasça qualquer bem duradouro. Só a não-violência ativa, motivada pelo amor e no respeito até pelos nossos adversários, poderá trazer uma mudança justa e sustentável. **Precisamos de aprender a amar.**
12. Não ignoramos as feridas da herança de tantas ofensas à dignidade humana que o mundo conheceu. Da escravatura ao antissemitismo, da perseguição por razões políticas, religiosas ou ideológicas ao racismo, da violência de género à discriminação em função da orientação sexual, entre outras, temos uma herança pesada que, em alguns casos, está ainda muito presente entre nós. Precisamos de ter consciência de que há um longo caminho ainda a percorrer. Só quando descobirmos em cada Pessoa um irmão, igual em dignidade e companheiro de construção de um futuro comum poderemos crescer em humanidade. **Precisamos de aprender a amar.**





# *introdução*

**Rui Marques**

Vão encontrar, nas páginas que se seguem a esta introdução, uma reflexão profunda sobre as cinco dimensões do método Ubuntu, expressa através de uma comunicação ágil e compreensível. Esta obra representa um passo essencial na consolidação e fundamentação conceptual desse método, dando-lhe um outro alcance e uma profundidade maior.

Regressando à origem etimológica da palavra “*método*” encontramos no grego a referência a “*seguir um caminho*”, com a intencionalidade de chegar a um fim. A intencionalidade e a estruturação, através de etapas que incluem a experimentação, o aperfeiçoamento e a consolidação, são dimensões essenciais ao desenvolvimento de um método. Nalguns casos, o trabalho prévio de desenho dos conteúdos, e dos processos pedagógicos nele integrados, é muito fino e detalhado. Noutros, é tão só um esboço que se vai consolidando através da aprendizagem no terreno. Foi esta segunda via que o método Ubuntu percorreu. Embora esse caminho possa parecer, à primeira vista, pouco rigoroso, porque pouco pré-definido, revelou-se de uma riqueza enorme, ao abrir-se à aprendizagem experiencial, e beneficiou, desde os primeiros passos, das dinâmicas de co-construção entre equipas de formação, participantes e avaliadores. Com efeito, o esboço inicial da Academia de Líderes Ubuntu, em 2010, não tinha ainda formalizado o que aqui chamamos “pilares”, no sentido de elementos de sustentação, em cima dos quais se constrói todo um “edifício”. Só o caminho os foi revelando em plenitude.

Os pilares não são, por si só, o edifício, mas permitem acomodar e sustentar tudo o mais, desde as paredes mestras aos elementos de decoração que embelezam o resultado final. São os pilares que aguentam de pé a construção e constituem a etapa vital que se segue ao trabalho sobre o terreno de implantação. Poderemos dizer que a força dos pilares determina a dimensão da construção e

a sua resistência, não só ao suporte passivo do peso, mas também aos diferentes abalos que, inevitavelmente, a construção sofrerá. Os pilares querem-se, portanto, sólidos e bem assentes.

Partindo do conceito “*Eu sou porque tu és; eu só posso ser Pessoa através das outras Pessoas*”, com que Desmond Tutu e outros autores fixaram o significado do Ubuntu, foi aí possível identificar, respeitando a unidade do conceito, um “*eu*” e um “*tu*”, e mesmo um “*nós*” (“*outras pessoas*”) mediados por uma relação que é vital e constitutiva. Este processo de criação – de um “*eu sou*” – reconhece, em simultâneo e sem contradição, que existo por mim mesmo e, ao mesmo tempo, dependo das relações que me constituem, não sendo dissociáveis estas duas dimensões. É a partir desta compreensão que se começou a desenhar a opção – porque se trata de uma escolha, por isso uma alternativa entre várias – de eger cinco dimensões que vão dialogar entre si e que se entendem também de uma forma interativa.

O **autoconhecimento** constitui o ponto de partida, ao qual se regressa permanentemente e no qual se descobrem novas paisagens interiores, a que se soma a **autoconfiança**, na convicção de que só através dela se poderá alcançar um desenvolvimento pessoal equilibrado e fecundo. Depois, como atitude realista face aos obstáculos e aos inevitáveis fracassos e derrotas, acresce a **resiliência**, como competência estruturante. A **empatia** é, talvez, o pilar mais óbvio de um método que brota de um conceito estruturado a partir do “*relaciono-me, logo existo*” e liga-se intimamente ao **serviço** que, sendo um pilar de natureza diferente dos anteriores, é o que dá a todos eles sentido e destino.

É a partir do desenvolvimento destes pilares que se pode, na nossa perspetiva, construir o edifício Ubuntu em que se vislumbram três níveis, profundamente interligados: o da **liderança servidora**, o da ética do cuidado e o da **construção de pontes**.

Pode ser útil, para compreender melhor tudo o que se segue, elencar algumas influências para a eleição destes pilares. Sinalizaremos, assim, três fontes de inspiração. A primeira, a figura de Nelson Mandela. Com efeito, é impossível, no quadro da Academia de Líderes Ubuntu, falar de Ubuntu sem o associar, de

imediatamente, à figura deste líder notável. A segunda, advém dos desenvolvimentos da compreensão dos mecanismos da inteligência emocional e social, com particular destaque para os trabalhos de Daniel Goleman nos últimos vinte e cinco anos. Finalmente, a terceira inspiração para este método vem das vidas de muitos dos participantes nas Academias de Líderes Ubuntu, em particular os que viveram maiores desafios.

## **Mandela e os cinco pilares Ubuntu**

Quando se mergulha na história de vida de um dos maiores líderes do século XX, encontramos as evidências de um processo de *autoconhecimento* que se vai aprofundando ao longo do tempo, em particular no tempo de prisão. Antes disso, não é difícil entender como terá sido crítico este trabalho de se entender como pessoa, e se conhecer a si próprio, numa sociedade que lhe impunha um dos mais iníquos regimes que o mundo conheceu.

Mandela deparou-se com uma organização social, das leis às oportunidades, que o declarava, a par de outros milhões de pessoas, como “*menos pessoa*”, com direitos restringidos, humilhações recorrentes e permanentes atentados à sua dignidade. Terá sido vital para a luta que desenvolveu, um primeiro momento de *autoconhecimento*, que terá gerado a consciência da sua plena dignidade humana, a que se somou a *autoconfiança* de quem acredita em si e nas suas capacidades para a maior luta da sua vida.

Praticado em circunstâncias difíceis, este processo de se conhecer melhor a si mesmo e de confiar nas suas capacidades, nos seus sonhos e nas suas convicções, vai-se desenvolvendo ao longo da sua vida e tem, nos vinte e sete anos de prisão, uma prova dura, mas também uma oportunidade que Madiba soube aproveitar<sup>1</sup>. Dizia, em fevereiro de 1975, numa carta a Winnie (Mandela, 2010. vii):

---

<sup>1</sup> É interessante para melhor compreender este processo recorrer à leitura de obras como “Nelson Mandela – Arquivo íntimo” (2010) ou “As cartas da prisão de Nelson Mandela” (2018), referidas na bibliografia.

*“(...) A cela é o lugar ideal para nos conhecermos a nós próprios, para aprofundarmos de forma realista e regular os processos da nossa mente e dos nossos sentimentos. (...) No mínimo, se não nos der mais nada, a cela proporciona-nos a oportunidade de analisarmos todos os dias o que de mal houver em nós e desenvolvermos o que possamos ter de bom”.*

Mandela, como tantos, soube retirar de uma experiência dolorosa, de vítima de injustiça, algo de bom. Recordo, também, da minha primeira visita a Robben Island, a conversa com um seu companheiro desse tempo de provação, que me dizia: “O Mandela que saiu de Robben Island era muito diferente do que aí havia entrado”. Recordava que saíra um homem muito melhor, com mais sabedoria, ponderação e humildade. E à pergunta “*porquê essa transformação?*”, respondia: “*pelo contacto com os outros prisioneiros*”. Independentemente do grau de rigor deste olhar, marcado pela própria subjetividade desse companheiro de jornada, fica assinalado o que parece evidente para Mandela – como o é para cada um de nós –, a sua “*construção*”<sup>2</sup> acontece na relação com os outros. Por isso, no método Ubuntu, o processo de *autoconhecimento* não exclui o *Outro*. Pelo contrário, torna-o parte essencial. Conheço-me (também) através e com os outros.

Em Mandela, transpira, em cada momento, uma outra dimensão impressionante da sua história de vida: a *resiliência*. Em tudo e a todo o momento ficamos impressionados com a capacidade deste líder não só de resistir a todas as adversidades, sem se deixar destruir, mas, mais do que isso, a sua capacidade de se tornar mais forte, de se reinventar e de gerar sentido e propósito, sobretudo perante as dificuldades. Nelson tinha uma razão para viver e pela qual estaria também disposto a morrer, se fosse necessário, como disse no julgamento de Rivonia<sup>3</sup>, em 1963/4.

---

2 António Mateus, no seu livro “Mandela, a construção de um homem” (2010) sinaliza essa dimensão de “construção” na vida de Madiba.

3 “Eu lutei contra a dominação branca e lutei contra a dominação negra. Eu apreciei o ideal de uma sociedade democrática e livre na qual todas as pessoas viverão juntas em harmonia e com oportunidades iguais. É um ideal que espero viver e ver realizado. Mas se for necessário, é um ideal para o qual estou preparado para morrer.” Excerto do discurso de Nelson Mandela durante o Julgamento de Rivonia, em 1964

Essa força permitiu-lhe fazer face a vinte e sete anos de prisão, com a correspondente e dolorosa separação da família, mas também constituiu a energia que, já em liberdade, o fez contribuir para o processo de transição do *apartheid* para a democracia, entre 1990 (ano da libertação) e 1994 (ano das primeiras eleições democráticas e da sua eleição para Presidente). Nesse período, a sua *resiliência* foi testada ao limite. Tudo parecia alinhar-se para que o ódio entre diferentes grupos pudesse destruir o processo de democratização e o fim do *apartheid*. Só a sua sabedoria, feita *resiliência*, lhe permitiu alcançar, com sucesso, o dia 10 de maio de 1994, com a sua tomada de posse como Presidente, após vencer as eleições presidenciais. Abria-se, assim, uma nova era.

Esse período de transição, que tem uma fase que decorre ainda com Mandela preso e uma outra subsequente na qual já se encontra em liberdade, representa por excelência o exercício exímio de *empatia* na qual é mestre. Chamaram-lhe “*gigante de empatia*”<sup>4</sup> e identificaram a sua genialidade na capacidade de propor à sociedade sul-africana um exercício empático que evitasse um banho de sangue de uma guerra civil (Eze, 2012).

Ele foi capaz de sentir e compreender “*as expectativas dos negros e o medo do brancos*”<sup>5</sup>. Identifica-se, desde sempre, com o sentimento de humilhação e dignidade ferida na maioria negra trucidada pelas regras desumanas e injustas do racismo e da discriminação. A forma como lidera a queima simbólica dos passes<sup>6</sup>, em 1960, sentindo as dores dos que eram sucessivamente humilhados ao terem que mostrar a autorização para circular dentro do seu próprio país, mostra esse sentimento empático tão expressivo.

Contudo, o extraordinário é que não perde a capacidade de compreender e sentir o “*outro lado*”. Expressa-o desde muito cedo e aproveita mesmo o tempo

---

4 Jovan Kurbalija no seu artigo “Mandela, a giant of empathy” (2013), publicado em <https://www.diplomacy.edu/blog/mandela-giant-empathy>

5 Frase incluída no guião do filme *Invictus*, a descrever o desafio que Mandela sentiu na sua tomada de posse como novo presidente da África do Sul.

6 Este gesto de revolta acontece contra uma medida administrativa do *apartheid* que obrigava os “não-brancos” sul-africanos a usarem um passe, dentro do país, que determinava as zonas onde poderiam circular, sujeitando-os a diversas punições se fossem encontrados fora das áreas autorizadas.

de prisão para entender os protagonistas do *apartheid*, seus inimigos, através do estudo do *Africaans*, língua da minoria branca bóer, bem como a sua história e cultura. Aprende a forma de pensar dos cidadãos bóeres, por exemplo no diálogo com os seus guardas, que vão passando de algozes a amigos, num processo de humanização liderado pela capacidade empática de Mandela. Pela *empatia*, vai libertando também os seus carcereiros do sistema que os desumaniza. Esta *empatia* a 360° transforma-o num líder poderosíssimo e contribuiu decisivamente para o sucesso da sua missão. A expressão icónica das decisões que tomou perante a realização no seu país do Campeonato do Mundo de Rugby, desporto odiado pela maioria negra e paixão da minoria branca, e que ficou registado de uma forma particularmente eloquente por John Carlin<sup>7</sup> e Clint Eastwood<sup>8</sup>, mostra de uma forma quase gráfica o poder da *empatia*.

Finalmente, em Madiba, o exercício do *serviço* é uma linha contínua, que atravessa a sua vida. Sabemos que detestaria uma qualquer descrição sua como “*uma espécie de santo laico*”, cheio de virtudes e de gestos heroicos, mas é inevitável reconhecer que, apesar da sua humana imperfeição, teve uma capacidade de entrega e abnegação, ano após ano, até ao fim da sua existência. A entrega da sua vida à causa da promoção de uma nova África do Sul, na qual ninguém fosse tratado segundo a sua cor de pele, mas em plena igualdade de dignidade, de direitos e de oportunidades, teve um preço elevadíssimo. Para a sua vida familiar, para a sua carreira profissional ou para simplesmente poder desfrutar da vida, as consequências foram imensas. Hoje sabemos o final da história e, por isso, provavelmente, não conseguiremos medir bem a dimensão deste sentido de serviço, no contexto em que o vivenciou. Fê-lo a partir de uma ancoragem em valores e convicções. Serviu a causa na qual acreditava. Serviu, verdadeiramente sem esperar nada em troca e encontrando sucessivamente provações maiores.

Surge, por tudo isto, como figura maior na galeria dos líderes servidores.

Desta forma, creio que se torna óbvia a influência da biografia de Mandela na estruturação do método Ubuntu. Mas esta bebeu também da ciência e do conhecimento mais avançado sobre a nossa natureza humana.

---

<sup>7</sup> Autor do livro “*Invictus - O triunfo de Mandela*” (2010)

<sup>8</sup> Realizador do filme *Invictus*.

## A inteligência emocional e social e o método Ubuntu

No desenvolvimento destes cinco pilares procurámos aprender com os mais recentes conhecimentos da Psicologia e das neurociências, em particular na área da inteligência emocional e social, que figuras como Daniel Goleman nos foram proporcionando.

Esta opção – de novo, uma escolha entre várias possíveis – de atenção aos trabalhos deste psicólogo que tem tido um especial foco na liderança de organizações e gestão de empresas, escrevendo amiúde para a *Harvard Business Review*, trouxe-nos uma possibilidade de aplicação dos melhores conhecimentos sobre novas tendências da liderança organizacional, permitindo-nos ir buscar a esse mundo contributos que podem ser úteis para líderes sociais, capacitados pelo método Ubuntu.

Numa das suas primeiras obras, *Inteligência emocional*, de 1995, este autor foca o seu interesse “na capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir apesar das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjugue a capacidade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança” (Goleman, 1995, p. 54). A partir daí vai identificando, com o contributo dos novos conhecimentos das neurociências, de António Damásio, com o *O Erro de Descartes*, ou de Howard Gardner, com as suas “*inteligências múltiplas*”, que a inteligência cognitiva estava longe de explicar integralmente a origem e determinação dos nossos comportamentos. Ascende então de uma forma mais clara a influência de teorias como a do “*cérebro triplo*”<sup>9</sup>, de McLean, valorizando o sistema límbico, na configuração do nosso comportamento e trazendo ao de cima o peso das emoções.

Esta corrente vem alterar significativamente a compreensão das dinâmicas de liderança. Por exemplo, a reflexão de Goleman sobre fatores explicativos do facto de líderes igualmente inteligentes (QI elevado) obterem resultados muito

---

9 Elaborada em 1970 pelo neurocientista Paul MacLean, foi apresentada em 1990 no seu livro “The Triune Brain in evolution: Role in paleocerebral functions”, discute o facto de que nós, humanos/primatas, temos o cérebro dividido em três unidades funcionais diferentes. Cada uma dessas unidades representa um nível evolutivo do sistema nervoso dos vertebrados.

distintos, correlaciona com níveis diferentes de inteligência emocional. Com grande regularidade, são líderes com elevada inteligência emocional que sin-gram mais facilmente (Goleman, 2014, p. 8).

Numa outra dimensão, a da inteligência social, Hatch e Gardner, ainda em torno das inteligências múltiplas, identificam a importância de componentes da inteligência interpessoal (citados por Goleman, 1995, p. 139):

- 1) Organizar grupos – a aptidão do líder para iniciar e coordenar esforços de um conjunto de pessoas
- 2) Negociar soluções – o talento do mediador, evitando conflitos e resolvendo aqueles que surgem.
- 3) Relacionamento pessoal – a capacidade de exercício empático e de estabelecimento de vínculos.
- 4) Análise social – a capacidade de detetar e compreender os sentimentos, motivos e preocupações das pessoas.

Ainda nesta dimensão social, Goleman sublinha um outro conceito: a ressonância, como a capacidade de estar sintonizado com o estado emocional dos que o rodeiam, e agir em conformidade, “*ostentando humores e comportamentos que estão de acordo com o momento, doseando-os de algum otimismo*” (Goleman, 2014, p. 98).

Este psicólogo escolhe, então, quatro componentes para estruturar o seu olhar sobre inteligência emocional (IE): *autoconsciência, autorregulação, empatia e competência social*. (*idem*, pp. 16-17). Define *autoconsciência* como “ter um profundo conhecimento das suas próprias emoções, pontos fortes, fraquezas, necessidades e ambições”. Acrescenta que a *autorregulação* é “*o elemento da inteligência emocional que nos impede de sermos prisioneiros dos nossos sentimentos*”. Já no que se refere à *empatia*, que considera ser a dimensão mais fácil de reconhecer na inteligência emocional, situa-a como cada vez mais necessária no contexto das organizações/empresas por três razões: “*a utilização crescente de equipas, o ritmo*



*acelerado da globalização e a crescente necessidade de manter talentos*”. Finalmente, aborda a *competência social* como “*a aptidão de cada pessoa para gerir a sua relação com outros*”, que lhe dá o dom de estabelecer relações.

Na relação estabelecida entre as propostas de Goleman, ao definir quatro dimensões da inteligência emocional, podemos identificar afinidades com a estrutura do método Ubuntu. Duas das dimensões da IE estão presentes diretamente nos pilares Ubuntu: a *autoconsciência* (que no Ubuntu surge como *autoconhecimento*) e a *empatia*. A *autorregulação* não surge enquanto tal, tendo o método Ubuntu outras opções: a *autoconfiança* e a *resiliência*. A diferença mais significativa encontra-se entre a opção de *competências sociais* (em sentido lato, em Goleman) e *serviço* (mais focado, no método Ubuntu). Esta escolha, mais programática, com ligação direta à interpretação do conceito Ubuntu em torno da *liderança servidora* e da ética do cuidado, coloca um acento tónico neste pilar que, para o método Ubuntu, é estruturante.

Estes vinte e cinco anos de desenvolvimento desta área do conhecimento fizeram emergir, com grande relevância, uma nova agenda de educação para as competências socio-emocionais nos sistemas educativos. Entre inúmeras fontes, optamos por nos centrar no estudo realizado pela OCDE<sup>10</sup>, que identifica no modelo de “*Big Five Domains*” um conjunto de competências assim organizadas:

---

10 Mais informação disponível em <http://www.oecd.org/education/ceri/social-emotional-skills-study/about/>



**Figura 1** – *The Big Five Domains, in Social and Emotional Skills Well-being, connectedness and success.*

Fonte: OCDE (2010, p.6)

Os resultados obtidos identificam, desde já, que as competências socio-emocionais mostraram influência em inúmeros aspetos da vida, entre os quais o desenvolvimento e o uso das competências cognitivas. A investigação da OCDE aponta para que jovens com fortes competências socio-emocionais têm maior probabilidade de obter níveis de graduação superiores, melhores trabalhos e salários, melhor saúde, e têm ainda uma maior expectativa de serem felizes e exercerem ativamente a sua cidadania<sup>11</sup>.

Em relação a este modelo, a sobreposição com os cinco pilares do método Ubuntu é menos expressiva, mas verifica-se uma convergência nas grandes li-

11 Vide <http://www.oecd.org/education/cei/social-emotional-skills-study/Improving-the-development-of-students-social-and-emotional-skills.pdf>

nhas, sendo o modelo da OCDE mais completo e o do Ubuntu mais facilmente aplicável, tirando partido da sua maior simplicidade.

## **As aprendizagens com os participantes na Academia de Líderes Ubuntu e os cinco pilares**

De todas as fontes que nos influenciaram, no entanto, a mais forte e impactante foi, sem dúvida, a experiência destes dez anos de interação com os jovens que frequentaram a Academia, em Portugal e noutros países. A diversidade de perfis e a riqueza de experiências vivenciadas revelaram-se um terreno fecundo para aprendizagens essenciais. Este conhecimento gerado na interação com milhares de jovens evidenciou dados que, ainda que não sejam uma novidade absoluta, nos proporcionam uma visão clara sobre o essencial dos processos de desenvolvimento humano.

Em primeiro lugar, encontrámos neles uma busca incessante de um sentido e propósito de vida. Com os participantes da Academia de Líderes Ubuntu fomos observando que, ainda que com dificuldades em verbalizá-lo, o eixo da sua vida roda em torno desse processo complexo e difícil que é encontrar um sentido, gerador de um propósito. Não é novo, claro. Sabemos, há muito tempo, que o ser humano se diferencia por essa dimensão, sem a qual, aliás, colapsa. Sabemos, também, que no ciclo da vida, o tempo da adolescência e da juventude é particularmente propício a essa busca. Não temos, porém, a certeza que, apesar disso, a centralidade deste processo esteja já suficientemente valorizada e consciencializada, nomeadamente nas diferentes dinâmicas de educação e formação, para que tudo o resto possa desenvolver-se.

Desde os encontros com jovens totalmente perdidos nessa busca exigente, até aos que já encontraram o sentido e o propósito para as suas vidas e exalam felicidade, passando por uma grande maioria que se encontra “*em processo*”, muitos foram os momentos de aprendizagens. Aprendemos também que essa caminhada não é sempre plana, nem isenta de retrocessos. As crises pontuam o caminho e o sentido que hoje foi encontrado pode, amanhã, ser substituído por um deserto. No entanto, essa busca é permanente.

Neste trajeto, foi sendo evidente que os caminhos mais propícios para gerar sentido passavam, invariavelmente, por experiências de *serviço*. Ou seja, quando um jovem encontra um espaço, um processo ou uma experiência, em que o que é e o que sabe se tornam dádiva e serviço, a sua vida começa a mudar. Foi quase sempre esse o fator comum que identificámos em todos aqueles que tinham encontrado sentido para a sua vida. Por isso, fomos atribuindo uma centralidade, cada vez maior, à correlação do *serviço* com o sentido e o propósito e, dessa forma, nasceu o 5º pilar do método Ubuntu, que, em certa medida, é o primordial.

Associado ao serviço, surge obviamente a *empatia*. Esta capacidade de se colocar nos “*sapatos*” do outro é vital para que se desencadeie o processo do desejo de servir. Aliás, a correlação destes dois pilares gera, como adiante se referirá, a compaixão. Não escondemos que não nos pareceu adquirido e óbvio, antes da experiência da Academia, que este sentimento de empatia estivesse muito desenvolvido em muitos jovens com os quais contactámos. Pressentíamos que muitos deles poderiam estar ainda influenciados por preconceitos e estereótipos, decorrentes da sua experiência de vida. Essa condicionante foi uma das razões que nos levou progressivamente – por sugestão dos próprios participantes – a privilegiar grupos mistos e não só jovens de uma mesma origem. Este “*conhecer-se*” com os outros e através deles, ajuda sempre a desmontar mitos, a encontrar rostos humanos, iguais entre si, e a crescer em *empatia*.

Com os participantes provenientes de contextos mais vulneráveis aprendemos a reconhecer o poder da *resiliência*. A sua capacidade de enfrentar e vencer as maiores dificuldades, muitas delas baseadas numa profunda injustiça, a partir de desigualdades sociais e de discriminações múltiplas, fez-nos compreender como este pilar é essencial. A correlação positiva entre *resiliência* e sucesso nas etapas de vida mostrava, nesse universo, como aquela se assume decisiva e como todos os fatores que a promovam e reforcem devem ser tidos em conta.

Fortemente associada à dinâmica de *resiliência* fomos encontrando como fator explicativo dessa competência, entre outros, o nível de *autoconfiança*. Quando os jovens beneficiavam de um contexto que lhes permitia conhecer e valorizar os seus talentos e capacidades, bem como os seus sonhos e ambições, os níveis

de confiança em si próprios subiram e, isso, permitia-lhes tornarem-se mais resilientes. Em simultâneo, a consciência de que tinham algo a dar e de que poderiam ter recursos pessoais importantes a partilhar impulsionava-os a servir.

Finalmente, com cada um destes participantes na Academia de Líderes Ubuntu, percebemos que todo o processo de desenvolvimento pessoal, que incluía a *autoconfiança*, a *resiliência*, a *empatia* e o *sentido de serviço* tem, como condição necessária, o conhecimento de si mesmo. Guiar esta dinâmica sempre exigente e complexa, de ajudar cada um/a a conhecer-se, constituiu uma das principais aprendizagens ao longo destes anos. Com várias ferramentas metodológicas, entre as quais se foi destacando a partilha de histórias de vida, na *Biblioteca Humana* e no *Vidas Ubuntu*, cada participante foi fazendo um caminho e mostrando-nos como era importante o *autoconhecimento*.

Desta forma, com milhares de jovens que, em 15 países, foram fazendo este percurso da Academia de Líderes Ubuntu, bem como com o contributo precioso de centenas de formadores, que deram o seu melhor e foram co-construtores deste método, fomos estabilizando os cinco pilares Ubuntu.

Sem a ousadia imprudente e insensata de julgar ter atingido o método perfeito, temos, porém, a consciência de terem sido dados passos importantes. Este roteiro em torno dos cinco pilares permite a cada um dos participantes na Academia de Líderes Ubuntu encontrar-se a si próprio e a reforçar a busca de um sentido e de um propósito de vida.

## **O Conselho Científico e a equipa de autores dos Cinco Pilares**

Em toda esta obra têm uma palavra decisiva os membros do Conselho Científico da Academia de Líderes Ubuntu, aos quais agradecemos a generosidade e o empenho neste projeto. Sem eles, não teria sido possível concretizar este caminho.

Com efeito, a constituição, em 2019, desta rede de académicos, provenientes de várias instituições de Ensino Superior e de vários campos do conhecimen-

to, constituiu uma nova etapa no aprofundamento do método Ubuntu. Fazer caminhar a par, num diálogo perfeito de emoção e razão, de silêncio reflexivo e de explosões de alegria, quer a leveza de um projeto de educação não-formal, cheio de dinâmicas e de animação, quer a robustez e seriedade do conhecimento científico que credibiliza a ação, tem sido a nossa opção.

Nesse sentido, os contributos que se seguem, através de cinco excelentes textos, que clarificam as bases teóricas do método Ubuntu, são de um enorme valor. Com a liderança de José Luís Gonçalves e de Madalena Alarcão, a quem agradecemos especialmente, tornou-se possível alinhar fundamentos e argumentos para tornar evidente como cada um dos pilares é interpretado com as “*lentes*” Ubuntu. Agora tudo se torna mais claro e, por isso, mais fecundo.

É de salientar que os autores deste livro conhecem o método Ubuntu também pela via do coração. Vários fizeram a Academia e a Formação de Formadores, outros participaram em processos de avaliação e outros ainda ajudaram a conceber modelos de formação avançada. Em todos se foi criando uma cumplicidade afetiva que, neste caso, só engrandece. Esta força que decorre do diálogo, em cada autor, entre o seu conhecimento académico e a sua experiência com a aplicação prática do Ubuntu, permitiu, como resultado uma maior riqueza de análise e uma capacidade de interpretação dos impactos mais profunda. Dessa forma, o resultado final é de enorme qualidade.

## **O que se segue?**

O aprofundamento do conhecimento empírico, que vá fortalecendo este método, continuará a ser uma prioridade para a Academia de Líderes Ubuntu. Depois desta obra, que se soma ao livro “*Construir Pontes – Ubuntu para uma liderança servidora*”, lançado em 2019<sup>12</sup>, continuaremos a trabalhar não só para robustecer este roteiro, mas também para lhe dar as tonalidades adaptadas a cada contexto e a cada lugar.

---

12 Obra disponível em <http://livro.academialideresubuntu.org/>

Hoje, a dinâmica Ubuntu já não se limita a Lisboa, onde começou, nem a Portugal, onde cresceu. É do mundo. E do mundo deverá receber contributos que a façam ser “*plural como o Universo*”, na permanente fidelidade aos seus valores fundamentais. Isso implica interação e diálogo com múltiplos protagonistas, nomeadamente académicos, de vários países. As vias abertas, por exemplo, com equipas de universidades sul-africanas poderão ajudar-nos a fortalecer a ligação deste processo de capacitação às raízes desta ética social. Além disso, importa ter o contributo de académicos para fortalecer a avaliação dos diversos impactos gerados pela participação na Academia. Atualmente, com a diversidade de contextos de aplicação, há muito a estudar, para entender todas as ramificações destes impactos, quer individuais, quer institucionais e comunitários. Este é um desafio decisivo para se poder compreender tudo o que brota da dinâmica Ubuntu.

Subimos mais uma montanha, neste nosso caminho que já vai sendo longo. Somamo-nos a Mandela (1994, p. 583) e partilhamos desta visão que

*“(...) depois de subir uma montanha percebemos que continua a haver muitas montanhas para transpor. Aproveito o momento para apreciar a vista esplendorosa que me rodeia, para olhar para trás, a contemplar o caminho já percorrido. Mas só posso descansar por um momento, pois a liberdade traz consigo responsabilidades e não me atrevo a parar, pois o meu longo caminho ainda não terminou”.*

Mandela já nos deixou – fisicamente - mas nós continuaremos a percorrer, com muitos outros, este longo caminho, mantendo vivo o seu legado.

## Referências bibliográficas

Eze, C. (2012). Nelson Mandela and the politics of empathy: Reflections on the moral conditions for conflict resolutions in Africa. *Africa Conflict & Peacebuilding Review*, 2, 1,122-135.

Goleman, D. (1995). *Inteligência emocional*. Lisboa: Temas & Debates.

Goleman, D., (2014). *Como ser um líder – a importância da inteligência emocional*. Lisboa: Temas & Debates.

Mandela, N. (1994). *O longo caminho para a liberdade*. Lisboa: Planeta.

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

OECD (2018). *Social and emotional skills well-being, connectedness and success*. [https://www.oecd.org/education/school/UPDATED%20Social%20and%20Emotional%20Skills%20-%20Well-being,%20connectedness%20and%20success.pdf%20\(website\).pdf](https://www.oecd.org/education/school/UPDATED%20Social%20and%20Emotional%20Skills%20-%20Well-being,%20connectedness%20and%20success.pdf%20(website).pdf)

Venter, S. (ed.) (2018). *As cartas da prisão de Nelson Mandela*. Porto: Porto Editora.



# I. *Autoconhecimento*

José Luis Gonçalves  
Joana Lobo Fernandes  
Aquiles Rogowki

*“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”.*

Volmink (2019, p. 64)

# *De que falamos quando falamos de autoconhecimento?*

## *Um olhar Ubuntu*

O *autoconhecimento* desafia cada um de nós a conjugar “*conhece-te a ti mesmo*”, “*dá-te a conhecer ao outro*” e “*conhece o outro*”, num processo permanente, numa caminhada a ser feita e refeita. Se o prefixo “*auto*” nos sugere um centramento no *eu*, a filosofia Ubuntu confere-lhe uma abertura ao *outro*, uma deslocação para a relação e para o diálogo como espaços estruturais da personalidade. Eze (2017) remete-nos para o entendimento do Ubuntu como nova ética cosmopolita onde o sujeito adquire a sua subjetividade pela via de relacionamentos humanos positivos que ocorrem em contexto de diálogo. E Masaka (2018) alerta-nos para a importância de clarificar os conceitos de *pessoa* e *personalidade*, onde o primeiro antecede o segundo e situa-se a montante do sujeito-enquanto-membro de uma comunidade.

### ***Autoconhecimento***

- *personalidade em construção / um processo/ uma jornada*
- *constrói-se na comunicação com o outro = diálogo*
- *comportamento de abertura ao outro/à comunidade*

### ***Autoconhecimento como busca ancestral***

O termo *autoconhecimento* representa um desejo e um desígnio que tem acompanhado a humanidade. Saber quem sou e como sou constitui uma aspiração humana fundamental para a qual, desde os tempos ancestrais, as diversas civilizações e/ou as diferentes religiões tentaram encontrar respostas. “*Conhece-te a ti mesmo*” – assim se podia ler à entrada do templo de Delfos na Grécia antiga, sublinhando este aforismo

*O primeiro grande desafio no processo de autoconhecimento consiste na faculdade de alguém poder referir-se a si mesmo com uma determinada identidade e unidade de si.*

quanto o *autoconhecimento* constitui, desde os tempos ancestrais, uma aspiração humana fundamental. Na esteira desta aspiração, toda a pessoa devia querer conhecer-se, isto é, desenvolver a capacidade para compreender quem é através da forma como pensa, do que sente e das motivações que a levam a agir de uma determinada maneira. No contexto deste capítulo, escolhemos três elementos indissociáveis que constituem condições necessárias para que qualquer pessoa se possa conhecer, a saber: ela deve querer ser ‘si mesma’, procurar cultivar a ‘adesão a si’ e adquirir a competência para se ‘dizer’.

### • **Ser ‘si mesmo’**

O primeiro grande desafio no processo de *autoconhecimento* consiste na faculdade de alguém poder referir-se a si mesmo com uma determinada identidade e unidade de si. Para distinguir e identificar este espaço interior de cada ser humano, a tradição ocidental explorou a noção de alma, *psyché* para os gregos e *anima* para os latinos. No entanto, mesmo querendo designar a existência dessa tal vida interior, jamais o seu significado foi suficientemente consensual para exprimir, simultaneamente, um *eu* singular/distinto de *outrem* e unificado em todas as suas dimensões.

A utilização do ‘*si mesmo*’, do *self*, na linguagem da psicologia Junguiana (ou *self uno*, na linguagem de Gordon Allport), refere-se ao processo de “individuação” por excelência. Na conceção de C. G. Jung, o termo “*individuação*” refere-se ao processo através do qual o ser humano se torna realmente um *individuum psicológico*, ou seja, se transforma num alguém simultaneamente autónomo e uno. A construção de uma identidade pessoal pressupõe, por outro lado, a possibilidade de alguém se referir a si mesmo como sendo ‘*o mesmo*’ ao longo do seu percurso de vida, na medida em que está interessado “*em ser a mesma pessoa, e não simplesmente o mesmo ser humano ou objeto físico*” (Rorty, 1976, p. 4). Quando alguém é pessoa na inteireza da sua personalidade psíquica é capaz de: organizar cognitivamente os dados das perceções e da realidade, formulando sínteses; dar sentido ao conhecido/vivido e conferir rumo, intencionalidade e propósito à sua vida; assumir a responsabilidade das experiências e dos encontros com *outrem*. O *autoconhecimento* torna-se acessível através do estudo

das diversas teorias dos traços de personalidade existentes, pressupondo estes sempre a identidade e a unidade da pessoa a quem estas características possam ser atribuídas.

### • Cultivar a ‘adesão a si’

O *autoconhecimento* liga-se à autoconsciência, entendida esta como a capacidade da pessoa para estar ciente dos diferentes aspetos do *eu*

*O autoconhecimento liga-se à autoconsciência, entendida esta como a capacidade da pessoa para estar ciente dos diferentes aspetos do eu.*

(pensamentos, sentimentos comportamentos, etc.) e dos processos psíquicos que os geram e, dessa forma, acompanhar o seu mundo interior e cultivar a ‘adesão a si’. Para Goleman (2015, p. 16), o *autoconhecimento* “significa ter um profundo conhecimento das suas próprias emoções, pontos fortes e fracos, necessidades e motivações”, isto é, o indivíduo precisa de ter consciência de quem é. Realça ainda que o indivíduo com autoconsciência está mais adequado para iniciar a jornada pessoal de se conhecer (Goleman, 2014, p. 83), na medida em que “a consciência de si mesmo, portanto, representa o foco essencial, que nos harmoniza com os subtis murmúrios interiores que podem ajudar a orientar o nosso caminho na vida”. A harmonia a que o autor se refere ajuda-nos a ter um melhor discernimento em diferentes momentos na vida. O neurologista António Damásio (2000) denomina este fenómeno como o “*sentimento de si*”, isto é, a capacidade que o cérebro humano tem em fornecer imagens autobiográficas do organismo e não só imagens dos objetos, provando existir uma relação estreita entre as dimensões bio-neuro-fisiológicas da pessoa e a sua identidade pessoal. A forma decisiva como a consciência se articula com os dados dos sentidos levou em tempos o psicanalista S. Freud a aprofundar o sistema *percepção-consciência* e, mais recentemente, o filósofo Paul Ricoeur a não ter dúvidas que “o *sentimento personaliza a razão*” (1986, p. 20). Se Shelley Duval e Robert Wicklund (1972) desenvolveram a teoria da autoconsciência e a identificam como um mecanismo de autocontrole, já Daniel Goleman (1995, p. 55) concebe esta autoconsciência como a capacidade para conhecer os próprios estados internos, preferências, recursos e intuições. Para este autor, a autoconsciência é a pedra de toque da inteligência emocional. Os benefícios da autoconsciência estão

estudados (Sutton, 2016) e referem que pessoas autorreflexivas, que cultivam a auto-observação, tendem a ser mais recetivas, a ter uma visão positiva da vida e experienciar sentimentos de compaixão. É ainda Goleman (2015, p. 16) que nos recorda que “*peças com uma forte autoconsciência não são nem demasiado críticas nem irrealistas nas suas ambições. Pelo contrário, são honestas consigo próprias e com os outros. As pessoas que têm um nível elevado de autoconsciência percebem de que forma os seus sentimentos as afetam, a si próprias, aos outros, e condicionam o seu desempenho*”. Conclui-se que é imprescindível integrar as funções psicológicas – intuição – sensação – pensamento e sentimento como modos operativos de nos tornarmos cada vez mais nós mesmos na nossa relação de qualidade com os outros.

## • Saber ‘dizer-se’

Conhecer-se (*autoconhecimento*) e estar ligado a si mesmo (autoconsciência) ficariam pobres se a pessoa não soubesse ‘*dizer-se*’ para si mesma e para um outrem. A identidade

*Conhecer-se (autoconhecimento) e estar ligado a si mesmo (autoconsciência) ficariam pobres se a pessoa não soubesse ‘dizer-se’ para si mesma e para um outrem.*

de – esse paradoxo entre continuidade e mudança no tempo – precisa de ser narrada, contada e recontada para si e para os outros. Não só para afirmar uma identidade social da pessoa e promover o seu reconhecimento, mas porque a ‘fala’ molda a autoimagem e as significações acerca de si. A possibilidade da pessoa se *narrar a si mesma* e a um outro através da assunção de um percurso autobiográfico – conhecer-se, aceitar-se, resignificar – constitui a trama histórica de uma identidade que se constrói mediante a narrativa. É o discurso que a pessoa tem sobre si mesma que traduz o seu *autoconhecimento* e a faz assumir a sua história pessoal. Por essa razão, o *storytelling* tem o valor social de capacitar os indivíduos a reconstruir o significado e o sentido da experiência passada (Horta, 2017). Promover esse encontro face a face com o outro ser humano constitui o momento definidor da identidade mútua. Em cada rosto encontram-se, pois, as marcas misteriosamente singulares de outro ser humano, de outra liberdade, de outra história de vida. Somos *Homo sapiens*, e como tal, segundo Maturana e Verden-Zoller (2011, p.9) “*o nosso modo de viver, [...] a nossa*

*condição humana –, ocorre no modo como nos relacionamos uns com os outros e com o mundo que configuramos enquanto vivemos”*. A identidade do ser humano constrói-se nesse encontro de pessoas singulares e solícitas permitindo que sejam “*fundamentalmente equivalentes a estima do outro como um si-mesmo e a estima de si-mesmo como um outro*” (Ricœur, 1991, p.226). A correlação dialógica (da identidade) do eu e (da alteridade) do outro para a existência mútua constitui o fundamento antropológico, social e ético de Ubuntu: “*Eu sou porque tu és!*”

## **As máscaras que vamos criando**

A palavra portuguesa “pessoa” - *persona* no latim - veio a significar máscara e personagem, não por traduzir semanticamente para o latim a aceção original da palavra grega *prósopon* – máscara e personagem -, mas por significar e nomear o ato ou efeito do ator representar ‘pelo som’ [*per+sona*] da sua voz uma personagem. Este uso remonta ao teatro grego em que a personagem, que carregava uma máscara e lhe dava voz e existência, estava a representar tipos de carácter ou traços das personagens/lidades.

Ora, conhecer a nossa “*personalidade*” é, antes de mais, empreender uma viagem interior para conhecer os nossos traços ou tipos de carácter. As teorias da personalidade<sup>1</sup> oferecem-se como chaves de interpretação da forma como agimos e temos acesso a nós próprios e aos outros. Representam janelas de oportunidade para atribuir nomes à “*máscara*” que carrego comigo desde tenra idade e que se vai reconfigurando ao longo da minha vida. Para ter acesso a essa realidade de mim, preciso de descascar as várias camadas do *Ego*, isto é, do núcleo unificador e identificador da própria personalidade. Para que tal seja possível, as diversas correntes da psicologia alertam para a existência de níveis diferenciados de consciência presentes na mente humana. Na teoria psicanalítica, por exemplo, encontramos três níveis de consciência descritos por Sigmund Freud e que são a mente *consciente*, *pré-consciente* e *inconsciente*. Na área das neurociências, António Damásio distingue os níveis da *consciência central* e o nível da *cons-*

---

1 Podemos identificar três influências principais nas atuais Teorias da Personalidade: a de inspiração psicanalítica, a cognitivo-comportamental e a fenomenológico-existencial.

*ciência ampliada ou autobiográfica*<sup>2</sup>. O que isto quer dizer é que, não obstante todos termos dificuldades em nos conhecermos em profundidade, na verdade, existem realidades em nós que nos condicionam, influenciam e têm impacto nos nossos pensamentos, sentimentos e ações sem que estejamos conscientes das razões que lhe dão origem.

A verdade é que, tal como num teatro, ao longo da vida e em muitas ocasiões, representamos, assumimos muitas personagens estranhas, desempenhamos papéis e damos voz ao que não somos... Não é fácil ter acesso a si mesmo porque o *Ego* tem mecanismos de defesa que regulam os conflitos internos que constituem a dinâmica da personalidade. Os mecanismos que impedem o acesso a si são predominantemente três: a repressão, a racionalização e a negação. Isto é, para sermos aceites, amados, reconhecidos pelos outros e nos sentimos seguros, não raras vezes, reprimimos sentimentos reais que parecem inadequados aos olhos dos outros, racionalizamos dizendo para nós próprios que determinado comportamento não será aprovado ou negamos quem somos – tudo máscaras para evitar a dor de ser ferido... Devemos aprender a lidar com a sombra, na linguagem Junguiana. A sombra representa tudo aquilo que recalamos no inconsciente por causa do medo de sermos rejeitados pelas pessoas que desempenharam um papel significativo na nossa educação.

## **Dinâmica | Dar nomes à máscara**

Conforme foi explicado, a máscara é constituída pelos papéis que desempenhamos socialmente para sermos aceites pelos outros. Ser aceite é o oxigénio da vida psíquica. Na busca dessa aceitação, vamos variando as máscaras conforme percebemos ser o que mais agrada aos nossos interlocutores (pai, mãe, figura de autoridade e de referência). E quando obtemos *feedback* positivo

---

2 O autor afirma: “[a] de abrangência mínima chamei de consciência central, o sentimento do aqui-agora, desembaraçado de muito passado e futuro. Ela gira em torno de um self central e nos dá a personalidade, mas não necessariamente uma identidade” (...) Por outro lado, “[a] de grande abrangência chamei de consciência ampliada ou autobiográfica, pois ela se manifesta mais acentuadamente quando uma parte substancial da nossa vida está acontecendo, e tanto o passado vivenciado como o futuro esperado dominam a ação. Ela nos dá a personalidade e uma identidade” (Damásio, 2011, p.211).

acerca de uma certa encenação, vamos reforçando a legitimidade desse disfarce. E nesse jogo de querer agradar, por vezes, enganámo-nos a nós próprios. A máscara é, portanto, a grande mediadora entre o *Ego* e o nosso mundo exterior. De vez em quando, vamo-nos apercebendo que, no fundo, não somos daquela maneira. Mas, vamo-nos identificando e conformando com ela... Por outro lado, temos receio do nosso lado oculto, inconsciente, da nossa sombra, ou seja, daquele eu reprimido que preferimos manter oculto porque esconde as nossas qualidades desagradáveis e que, se forem conhecidas, receamos que os outros possam deixar de gostar de nós...

O caminho do *autoconhecimento* deve levar cada um/a a dar nomes a essas máscaras que foi construindo para agradar aos outros de modo a aprender a viver sem elas. Para tomar consciência das máscaras que foi construindo e dos receios que tem, propomos um exercício em que lhe pedimos que, sobre uma máscara, possa escrever e pintar as suas reflexões para, depois, partilhar com alguém da sua confiança:

1. Na parte de fora da máscara, anote o seguinte: (i) *A que pessoas tentei agradar mais ao longo da minha vida?* (ii) *Que disfarces comportamentais ou verbais usava para lhes agradar?* (iii) *Essa(s) máscara(s) ainda funcionam para mim, hoje. E para os outros?*
2. Na parte de dentro da máscara, anote o seguinte: (i) *O que poderei perder se abandonar essa máscara?* (ii) *O que poderei ganhar se abandonar essa máscara?* (iii) *Que sentimentos experimento ao pensar na possibilidade de abandonar essa máscara?*

## **Conhecermo-nos bem é o melhor que podemos fazer por nós mesmos<sup>3</sup>**

De forma resumida e positiva, o *autoconhecimento* permite-nos, fundamentalmente, identificar os nossos talentos, conseguindo aprimorá-los; confrontar-nos com as nossas fraquezas, podendo fazer algo para uma efetiva mudança;

---

3 O subtópico deste artigo foi escrito com a colaboração de Júlio Emílio Pereira de Sousa, da ESE de Paula Frassinetti.



desenvolver a literacia emocional, habilitando-nos para uma autorregulação mais eficiente dos nossos afetos. Para nos conhecermos é preciso perceber quem realmente somos. E se é verdade que, quem olha para fora, sonha, também é verdade que, quem olha para dentro, desperta. Importa, então, realizar um esforço para compreender que os tipos de personalidade são predisposições psicológicas que permitem descobrir semelhanças entre alguns de nós. Para abraçarmos, em profundidade e abrangência, a multidimensionalidade do percurso do *autoconhecimento*, propõe-se um **conjunto de atitudes que permitem encetar uma jornada de crescimento pessoal**:

- **Através da aceitação incondicional de si mesmo pela individuação, procuramos promover o desenvolvimento pleno da nossa personalidade.** Para evitar a dissociação do *eu*, importa assumir progressivamente a integração da sombra, essa parte pessoal que consideramos inferior, obscura ou desvalorizada. Este pode constituir um processo doloroso de *autoconhecimento* que exige sinceridade e empenho, pois enquanto não aceitarmos o nosso lado sombrio, não somos inteiros. Por outro lado, a fascinação é uma característica da projeção da sombra. As pessoas que nos fascinam possuem qualidades e características que nós também podemos ter, mas para as quais estamos cegos. Daí a importância de modelos de referência para nos inspirarem.
- **Importa tomar consciência da parte universal da nossa personalidade, potencializada pela descoberta do inconsciente coletivo.** Sabemos que nascemos com uma herança psicológica, que se soma à herança biológica, sendo ambas determinantes essenciais do comportamento e da experiência. A nossa mente inconsciente, assim como nosso corpo, é um depósito de relíquias do passado. Os arquétipos de míticos personagens universais estão no interior do inconsciente coletivo das pessoas em todo o mundo. Representam motivos humanos fundamentais de nossa experiência e, evocando emoções profundas, conectam-nos aos outros.
- **Desenvolvendo a nossa *persona*, como eu socializante, iremos assumindo personagens criativas no espaço vital onde estivermos**

**enquadrados**, aprendendo a expressar apenas o que queremos e/ou precisamos.

- **Se aprendermos a interpretar o conteúdo latente do que não conseguimos, não queremos ou escondemos expressar de nós mesmos, viveremos, compreenderemos e aprenderemos a ousar.** O desafio consiste em aprender a compreender-se de muitas maneiras, dar-se a si mesmo a oportunidade de recomeçar permanentemente. Sem reajuste e sem repetição não seremos capazes de nos compreendermos e de nos (auto)revelarmos.
- **Aprendendo a tornar-nos congruentes, assumimos dissonâncias entre os nossos pensamentos, sentimentos e ações.** Nesse esforço, viveremos o aqui e agora, (re)vivenciando memórias e paisagens afetivas e, com tempo emocional e atenção genuína, escolhermos hoje o futuro que precisamos ou merecemos. Quando me aceito como sou, posso então mudar.
- **Refinando a consciência de nós mesmos, aprendemos a decidir com mais responsabilidade e a ser protagonista da nossa vida.** Para isso, necessitamos de cultivar os valores da experiência, da criação e da atitude no crescimento pessoal. Precisamos, pois, de enfatizar a relação como experiência organizadora e transformadora da personalidade e o vínculo íntimo e profundo com o outro como relacionamento curador de vivências incômodas e dolorosas.
- **Descobrimo o sentido de vida, encontraremos motivação máxima para o desenvolvimento da tridimensionalidade da pessoa.** Ou seja, devemos apostar na *autotranscendência* e no *autodistanciamento* como caminhos para encontrarmos recursos em nós mesmos e *propósito de vida solidária* nas situações imprevistas e imprevisíveis. Para tal, é necessário sair da minha “ilha” para ver a “ilha”. Não nos vemos se não sairmos de nós. É preciso superar-se e assumir que a vida nunca se tornará insuportável pelas vicissitudes da vida, mas pela falta de significado ou propósito.

Estas atitudes permitem a cada um adotar uma dinâmica para o *autoconhecimento* mais refletida, onde sugerimos encaminhar-mos para um processo de (auto)narrativa, tomando consciência de uma trajetória que está (sempre) em curso e que nos recorda que é importante voltarmos sempre à nossa história e aos fios que a vão tecendo.

## **Contadores de histórias, contador da sua história**

O *Homo sapiens* é um contador de histórias e, na opinião de Harari (2013, p. 331) “quando buscamos o sentido da vida, queremos uma narrativa que explique o que quer dizer realidade e qual é meu papel particular no drama cósmico. Esse papel faz com que eu me torne parte de algo maior, e dá significado a todas as minhas experiências e escolhas”. Esta identidade do indivíduo com diferentes “narrativas”, muitas vezes influencia e o distancia de sua busca pessoal, conforme nos diz o mesmo autor:

*“Toda narrativa é incompleta. Assim, para poder construir uma identidade viável para mim mesmo e emprestar sentido a minha vida, na realidade eu não preciso de uma narrativa completa desprovida de pontos cegos e contradições internas. Para dar sentido à minha vida, uma narrativa precisa de satisfazer apenas duas condições: primeiro, tem de me dar algum papel a desempenhar; (...) segundo uma boa narrativa, embora não precise de se estender até o infinito, tem de se estender além de meus horizontes. A narrativa provê-me de uma identidade e dá sentido à minha vida ao incorporar-me em algo maior do que eu mesmo”* (Harari, 2013, p. 339).

Na verdade, as narrativas podem distorcer a percepção de realidade, fazendo com que eu viva ou dê mais atenção a um propósito diferente do meu pois, ao tentar “*encaixar-me*” em alguma narrativa pré-fabricada, deixo de buscar ou mesmo entender o meu sentido de vida, já que, e somente através da expansão da minha consciência, posso conhecer-me e saber quem realmente sou.

*“As pessoas são ensinadas a acreditar nessa narrativa desde a mais tenra infância. Elas ouvem-na dos seus pais, dos seus professores, vizinhos e da cultura*

*em geral antes de terem desenvolvido a independência intelectual necessária para questionar e verificar essas narrativas. Quando o seu intelecto amadurece, estão tão pesadamente imbuídas na narrativa que é muito mais provável que usem o seu intelecto para racionalizá-la mais do que para duvidar dela”* (Harari, 2011, p. 345).

Procuramos compromissos coletivos, “valores” supostamente comuns nas religiões, movimentos e/ou ideologias culturais, políticas, etc., muitas vezes para fugir da nossa “liberdade” e responsabilidade de pensar, julgar e agir como indivíduos. É ainda Harari que nos diz que “*não há um roteiro divino, e nada que está fora de mim pode emprestar significado à minha vida. Sou eu quem imbui significado em tudo, mediante as minhas escolhas e meus próprios sentimentos*” (*idem*, p. 346). Ou seja, devemos ocupar-nos em compreender-nos a nós próprios, à nossa mente, aos desejos e aos sentimentos que se manifestam nos nossos pensamentos ou quando interagimos com o(s) outro(s).

O mesmo autor sugere também que “*se abandonar as narrativas ficcionais, será capaz de observar a realidade com muito mais clareza do que antes, e se realmente conhecer a verdade sobre si mesmo e sobre o mundo, nada o poderá deprimir*” (*idem, ibidem*, p. 374).

Sabemos que esta busca para se conhecer é um processo, que se estende ao longo de toda a nossa vida e que não é fácil de fazer!

## **Dinâmica | Biblioteca Humana**

Esta dinâmica tem como objetivos promover o *autoconhecimento* através da narrativa pessoal ou entender que cada um de nós é um “Livro” que se dá a ler, que quer ser lido e que somos todos volumes de uma história única e comum. Reforça-se o poder ilustrativo da história pessoal (cada “livro” como exemplo de humanidade), valoriza-se o poder transformador do ato de narrar (a pessoa apodera-se da sua história, dá-lhe um fio condutor, torna-a significativa, encontra-lhe um propósito orientador) e realça-se o potencial de crescimento de cada sujeito-livro que se oferece para ser lido.

1. Esta dinâmica assenta na partilha de histórias de vida, entendendo a história como resultado de uma caminhada individual (introspectiva), mas que ganha sentido quando e porque partilhada e quando deixa de ser apenas a minha história e se converte em história comum da humanidade. Nesta dinâmica, o participante é tanto “Livro” (quando assume o papel de narrador) como leitor (quando se dispõe a ouvir o outro). A Biblioteca Humana exige um espaço acolhedor e que inspire confiança a todos os que ali partilham o seu património identitário.
2. *Regras do leitor*: respeitar o outro, focar-se exclusivamente na escuta atenta da história, interessar-se pelo livro e deixar-se inspirar pelo testemunho partilhado; ter consciência do legado pessoal que cada livro nos confia e respeitar a privacidade de quem se deu a ler.
3. *Regras para ser “Livro”*: ser “Livro” resulta de uma escolha, de uma vontade de partilhar um caminho único e permitir que outros façam a sua caminhada identitária com o exemplo, a vivência e a emoção que o livro lhes proporcionou; como tal, ser livro exige um trabalho prévio individual, uma reflexão sobre o que quero partilhar, o que me leva a partilhar a minha história e como espero impactar os meus leitores.

Esta dinâmica é central na filosofia Ubuntu. Evidencia o papel basilar que o *autoconhecimento* desempenha no conjunto dos cinco pilares. A Biblioteca Humana atua no “Livro” ao trabalhar uma consciência de si que propicia a confiança em si e gera no “Livro” e no leitor uma intenção empática (cuido da história que conto ao outro; cuidado da história que me foi confiada).

## Uma jornada para a identidade

Quando decidimos conhecermo-nos de facto, procuramos fazê-lo sozinhos ou com auxílio de um profissional especializado. Este movimento de introspeção é a *“primeira tarefa do herói”* que Campbell (1999, p. 27) descreve como início da jornada do herói; *“(…) uma jornada pela regiões causais da psique, onde residem efetivamente as dificuldades, para torná-las claras, erradicá-las em favor de si mesmo – processo conhecido na filosofia Hindu e Budista como “Viveka” – discriminação – entre o verdadeiro e o falso”*.

Ter consciência de quem somos é a chave para fluirmos no processo de *autoco-nhecimento*. Precisamos de entender que a “*existência humana acontece no espaço relacional do conversar*” (Maturana & Verden-Zoller, 2011, p. 9); (...) “*existimos como resultado atual de um porvir de transformações anatómicas e fisiológicas, que ocorreram em torno da conservação do viver no conversar*” (*idem*, p.10). Segundo estes autores, esta convivência dá-se de forma consensual através de diferentes ações coordenadas e definidas com forte interferência das emoções. Defendem ainda que “*é a emoção a partir da qual se faz ou se recebe um certo fazer que o transforma numa outra ação, ou que qualifica como um comportamento dessa ou daquela classe*”, e acrescenta: “*existimos na linguagem, e que todo o ser e todos os afazeres humanos ocorrem, portanto, no conversar*” (*idem, ibidem*, p. 10).

Para os autores (Maturana & Verden-Zoller, 2011, p. 11), a história da humanidade “*segue a trajetória do emocionar (vivenciar as emoções) em especial, ela segue o curso dos desejos, e não o da disponibilidade de recursos e oportunidades naturais ou a trilha de ideias, valores e símbolos*”. Os autores são preemptórios ao dizerem que:

*“Os recursos naturais só existem à medida que desejamos o que chamamos de recursos naturais. O mesmo acontece com as ideias, valores ou símbolos, vistos como elementos que orientam a nossa vida, mas que só o são até o ponto em que aceitamos o que eles conotam ou representam. Ou seja, para que os recursos naturais, os valores, as ideias, ou símbolos apareçam em nossas diferenciações como fatores ou elementos que norteiam o curso de nossa vida, já surgiram antes – independentemente deles próprios – o emocionar que os tornou possível como orientadores de nosso viver”* (*idem, ibidem*, p. 11).

Neste sentido, devemos considerar que no curso da nossa história como seres humanos, assistimos a muitas mudanças culturais. Os autores sustentam que uma “*cultura é uma rede fechada de conversações*<sup>4</sup>; que as mudanças culturais

---

4 Conversação é o resultado do entrelaçamento do linguajar e do emocionar, no qual acontecem todas as atividades humanas. Existimos no conversar, e tudo o que fazemos como seres humanos se dá em conversações e redes de conversações (Maturana & Verden-Zoller, 2011, p. 261).

*acontecem como modificações das conversações nas redes coloquiais que vivem as comunidades que se modificam”* (Maturana & Verden-Zoller, 2011, p. 12). Para Goleman (1995, p. 20) *“todas as emoções são, em essência, impulsos para agir, planos instantâneos para lidar com a vida que a evolução nos infundiu. A própria raiz da palavra emoção é movere, “mover” em latim, mais o prefixo “e-”, para denotar “afastar-se”, indicando que uma tendência a agir está implícita em toda a emoção. (...) em nosso repertório, cada emoção desempenha uma função única.”*

*“Quanto melhor conseguirmos diferenciar e identificar nossas emoções e traduzi-las em sentimentos, melhor conseguiremos lidar conosco mesmo e com outras pessoas numa situação social”* (Kast, 2016, p. 33).

A autoconsciência é fundamental nas nossas relações e na maneira como interpretamos o que nos dizem ou tomamos as nossas decisões. Segundo Goleman (2015, p. 19).

*“Não há um roteiro divino, e nada que está fora de mim pode emprestar significado à minha vida. Sou eu quem imbui significado em tudo, mediante as minhas escolhas e meus próprios sentimentos”* (Harari, 2011, p. 346)

*“(...) pessoas com autoconsciência falam à vontade das suas limitações e pontos fortes, e manifestam amiúde vontade de receber críticas construtivas. Pelo contrário, pessoas com fraca autoconsciência interpretam a mensagem de que devem melhorar como uma ameaça ou sinal de fracasso. As pessoas com automotivação podem também ser reconhecidas pela sua autoconfiança. Têm perfeita noção das suas capacidades e menos probabilidades de não serem bem-sucedidas, por exemplo, ao ultrapassarem os limites das suas funções”.*

Neste sentido, **a autoconsciência funciona como um leme interno para o indivíduo** (Goleman, 2014, p. 83), onde *“a consciência de si mesmo, portanto, representa um foco essencial, que nos harmoniza com os subtis murmúrios interiores que podem ajudar a orientar o nosso caminho na vida. E, como veremos, este radar interno contém a chave para gerirmos aquilo que fazemos - e, igualmente importante, aquilo que não fazemos. Este mecanismo de governo interno faz toda a diferença entre uma vida bem vivida e uma vida vacilante”*. Em relação aos meus sentimentos, Kast considera importante saber interpretar as nossas emoções:

*“Quanto melhor conseguirmos diferenciar e identificar as nossas emoções e traduzi-las em sentimentos, melhor conseguiremos lidar conosco mesmo e com outras pessoas numa situação social”. E acrescenta “essa distância permite que eu me veja como se fosse uma pessoa estranha – e assim como sinto empatia e compaixão por outra pessoa, eu posso sentir o mesmo por mim, com os meus desejos, as minhas alegrias e as minhas tristezas”* (Kast, 2016, p. 33). Porém, é preciso aceitar que nem tudo está claro ou posso ver com clareza quando procuro conhecer-me. Existem situações, sentimentos ou mesmo a inconsciência de algumas coisas de que não me dou conta, algo que Scharmer (2014, p. 290) chama de *“ponto cego: lugar interior (fonte) de onde nossa atenção, intenção e ação se originam. Essa dimensão de nossa realidade só pode ser acessada se redirecionarmos o feixe de nossa observação para começarmos a ver o próprio observador (...)”*.

Estes encontros causam-nos emoções, impactam-nos de alguma forma e permitem-nos perceber outros aspetos de nós mesmos, desde que estejamos alerta, atentos ao que este momento despertou, ou seja, desde que estejamos conscientes de nós mesmos. Neste momento, podemos convocar Kast (2016, p. 28) que nos indica que *“a ressonância tem como fundamento o eu relacional, que se manifesta não só em encontros encantadores, mas também em conversas sinceras e profundas”*. O outro conta-nos algo que ressoa, e vice versa já que

*“quando contamos algo que nos entusiasma, isso desperta outras experiências de que quando compartilhamos experiências em que fomos apenas vítimas. Neste segundo caso, o eu relacional se transforma em uma instituição que nos permite lamber nossas feridas ou fomentar nosso ódio e nossa amargura. (...) Uma conversa, um diálogo surgem quando um se envolve com o outro, quando contamos um ao outro o que nos ocupa emocionalmente neste momento”* (Idem, p.28).

Nesta relação, mantemos a nossa identidade e conhecemo-nos e sentimo-nos em relação ao que o outro nos traz. Ainda para a mesma autora (*idem, ibidem*, p. 25) *“este eu relacional é formado pelo relacionamento eu-tu, pelo encontro, na ressonância mútua e nos atos diários naquilo que formamos e construímos juntos. (...) ressonância significa conscientizar-se do outro, influir sobre o outro e assim confirmar e questionar constantemente a própria identidade”*. Para Kast (*ibidem*, p. 30) *“a ressonância baseia-se em empatia e a empatia fundamenta-se na ressonância”*.



Para que este *eu relacional* aconteça é necessário um espaço próprio e esse é o espaço do diálogo. Mediado ou face-a-face, o diálogo-enquanto-espaço faz emergir a subjetividade única de cada um.

## **A relação com o outro como espaço para o *autoconhecimento***

O diálogo é então esse lugar de encontro(s), onde se geram resultados que são mais do que a soma das partes, já que em cada diálogo nos renovamos. O diálogo torna-nos “*seres divinos*”, isto é, “*agentes autocriadores um do outro*” (Eze, 2017, p. 101). No diálogo, ocorre a abertura ao mundo, a uma mundividência a que a nossa contemporaneidade nos convida.

A relação com o outro traz o elemento novidade (por isso, desafia-nos!), onde o novo representa a diferença. Diferença essa que importa acolher e não anular ou suprimir (Eze, 2017). Acolher essa diferença proporciona-nos uma nova janela para olharmos para cada um de nós, como produto e produtores de tantos caminhos cruzados. “*Somos todos migrantes*” lembra-nos Pieterse (2000) ou ainda seres em movimento permanente (Kim, 2015), ora para dentro (*de si*) ora para fora (*além de si*). E por isso, somos chamados a percebermo-nos enquanto *personalidade intercultural* (Kim, 2015).

*Propomo-nos reler os artigos 1º e 29º da Declaração Universal dos Direitos Humanos, nesta compreensão que agrega a dignidade, liberdade e igualdade de todos os seres humanos e a sua capacidade de razão e de orientação fraterna para o outro, com o reconhecimento dos seus deveres para com a comunidade, “fora da qual não é possível o livre e pleno desenvolvimento da sua personalidade” (art. 29º).*

Adquirir uma personalidade intercultural corresponde a um movimento deliberado de construção do *eu* enquanto sujeito envolvido (*engaged*) num mundo global e uma escolha para aqueles que estão disponíveis para serem tocados por novas experiências de aprendizagem (inter)cultural. Eze reforça esta ideia recordando que “*somos criaturas de culturas*” (2017, p. 104) e destaca a riqueza da diferença que coexiste numa mesma (e única) humanidade.

Ser e autoconhecer-se enquanto ser intercultural resulta de uma decisão de abertura ao outro e ao mundo e uma vontade de aprender com as diferenças

culturais que se observam em redor. Esta abertura ao outro trará uma transformação a nível pessoal, uma transformação que é um resultado.

A minha personalidade resulta da minha experiência relacional: *Eu sou porque tu és!*

Deste modo, podemos sintetizar:

1. o reconhecimento da personalidade de cada um necessita do desenvolvimento de relacionamento interpessoal e societal;
2. “*ser indivíduo/ser individual significa ser-com-outros*” (Chuwa, 2014, p.37);
3. “*todos os seres humanos precisam de interação humana para a sua atualização pessoal e para o crescimento da sociedade*” (*idem, ibidem*, p.39)
4. não obstante, cada um é “*um ser único e imutável, que tem tarefas insubstituíveis na comunidade*” (Bujo, 1998 *cit. in* Masaka, 2018, p.9)

Nesta tensão (vital, diríamos) entre o indivíduo e a comunidade ocorre a relação e alicerça-se uma ética de cuidado ao outro. Ser tocado pela ética do cuidado é assumir-se como sujeito com capacidade e vontade de agir em direção ao outro.

## **Reciprocidade numa ética do cuidado**

E é precisamente nesta tensão que está contida a ética do cuidado, um dos pilares da filosofia Ubuntu, uma orientação para o necessário equilíbrio entre o cuidar de si e o cuidar do espaço (interpessoal, inter-relacional, comunitário e planetário) onde cada sujeito se integra. A este propósito, vale a pena recordar com Boff (1999, s/p.) que “*o tu é sempre parteiro do eu*” pois “*o tu possui uma anterioridade sobre o eu*”.

Chuwa (2014) reforça esta interdependência e sublinha a importância da **reciprocidade na ética do cuidado**, o *eu cuido/eu sou cuidado* que ocorrem em simultâneo através da aceitação pessoal e do assumir de responsabilidades e deveres para com o outro (o outro indivíduo e o outro comunitário). Neste

sentido, o sujeito só se desenvolve plenamente no exercício dos seus deveres de cidadania que, por sua vez, estão ancorados na capacidade de autodeterminação cujo limite é o *bem comum*.

Se o desenvolvimento integral da personalidade se dá em contexto comunitário, o diálogo é o espaço para que se dê este crescimento, mas para tal é preciso perceber o que se entende, e o que se espera, do diálogo.

## O diálogo na construção do eu

Porquê o diálogo? Sendo o processo de construção do *autoconhecimento* uma jornada ou uma caminhada que se faz no contacto com e porque existe o outro, é neste espaço de encontro – o diálogo – que esse processo se tece. Novamente, Boff (1999) descreve esta constatação ao afirmar que *o tu é sempre alguém*, um sujeito e um rosto que me “*obriga a tomar posição porque fala, provoca, evoca e convoca. [...] Nasce assim a responsabilidade, a obrigatoriedade de dar respostas*” (s/p.). Nesta perspetiva, “*eu sou porque tu és* é um diálogo intersubjetivo para ver os outros como eles realmente são; é um processo de autoconhecimento, um ato de educação como *autoconhecimento*, uma jornada de autodescoberta da nossa ignorância” (Eze, 2017, p.103).

Propõe-se perceber o diálogo como espaço que proporciona experiências significativas; experiências que se acumulam, que se completam. Mas, o que é o diálogo? Não é apenas colocar duas pessoas (pelo menos) frente a frente e esperar que... o milagre da compreensão mútua, do respeito pela individualidade e da co-construção de zonas de significado partilhadas aconteça!

Importa então distinguir as premissas iniciais para que ocorra o diálogo dos resultados alcançados pelo próprio diálogo - as primeiras sendo as condições para que este exista, os segundos o produto gerado e desejado. Esta distinção é importante na medida em que entendemos o desenvolvimento da personalidade intercultural como processo comunicativo. É ainda relevante porque nos importam as condições que devem ser preenchidas/satisfeitas para que se realize o diálogo e para que, no mesmo, se dê auto e hetero conhecimento.

Assim, para que o diálogo aconteça é necessário definir um canal de comunicação biunívoco que assegure que ambos os interlocutores (emissor e receptor, lugares ocupados sempre momentaneamente) podem tomar a palavra sem restrições. **Não há diálogo sempre que existe bidirecionalidade, mas esta é condição para que o diálogo possa concretizar-se.**

Para que ocorra diálogo deve observar-se uma *intenção relacional* (Kent & Lane, 2017). Capizzo (2018) acrescenta que é necessário que exista uma *interação autêntica* e esta

*Para Eze (2017), o diálogo, enquanto espaço de relacionamentos humanos positivos, assenta e faz confluir para ele: tolerância, partilha, caridade, respeito, aceitação, hospitalidade, compaixão, reconciliação, empatia e reciprocidade.*

pressupõe: proximidade com o outro, abertura à mudança e ao que é diferente e vontade de colaborar. Traduzindo: o processo de apreensão e **compreensão de quem sou ocorre no diálogo com o outro**, onde me dou a conhecer e quero conhecer o outro.

Deste modo, o diálogo exige autenticidade, sendo esta mais percebida e sentida pelo *outro* e menos imposta e decidida pelo *eu*. Por isso, o diálogo também comporta riscos:

- querer dar a conhecer um *eu* que não existe porque não é percebido como tal pelo *outro*,
- receber em espelho uma imagem de *si* que não corresponde ao que queremos ser,
- ver o percurso identitário a sofrer um processo de resignificação constante que dificulta a visão do *quem sou*.

Porém, reconhecer este(s) risco(s) é também compreender a riqueza da troca significativa e existencial que ocorre no diálogo.

Entenda-se então o diálogo como um construto holístico (Lane, 2020), que pressupõe a relação, mas que é mais do que relação - é entender que é o espaço onde (re)nascem dois seres e, com eles, se caminha em humanidade. Eze sintetiza, dizendo “*afirmo a minha humanidade reconhecendo a humanidade no outro e, nesta base, estabeleço uma relação com os outros*” (2017, p. 99).

## Participar no espaço dialógico

O diálogo é

*“(...) uma forma especial de comunicação bidirecional, caracterizada por uma orientação positiva mútua dos participantes e pela comunicação na qual eles se envolvem. [...], o diálogo ocorre quando os participantes desejam interagir de forma respeitadora e aberta entre si num nível além do superficial, [...] e [movidos pela] crença de que essa interação é possível através da comunicação, o que levará a resultados mutuamente benéficos e aceitáveis”<sup>5</sup> (Lane, 2018, p. 657, cit. in Lane, 2020, p. 4).*

Sendo muito mais do que uma troca biunívoca ou uma conversa, **o diálogo envolve vontade, respeito, abertura (de si e ao outro), inclusão e empatia.**

O diálogo não é sinónimo de consenso (embora através do diálogo seja possível alcançar, temporariamente um consenso) mas um espaço de dissensão, de diversidade e de divergência (Ciszek & Logan, 2018). E é nessa possibilidade que residem e devem ser interpretadas as já referidas competências para o diálogo: vontade de se expor a si próprio e de se expor ao diferente, respeito pelas divergências que emergem e capacidade para acolher com abertura as “regras” do outro, orientação para a inclusão num espaço significativo comum, definido por ambas as partes e respeitador do sentir do e com o outro (empatia).

Para articular as diferentes ideias expressas nesta definição, importa compreender cada uma das componentes de uma abordagem dialógica. Adotamos a proposta de Kent e Taylor (2002)<sup>6</sup> assente em cinco pontos e destacamos o impacto de cada uma no processo de *autoconhecimento*:

1. **mutualidade:** da inevitabilidade da ligação interpessoal, do pressuposto de inclusão e da necessidade de uma orientação colaborativa como expressões dos elos que unem seres humanos entre si.

---

<sup>5</sup> Todos os sublinhados são nossos.

<sup>6</sup> Embora inicialmente proposto para o diálogo em contexto organizacional, a proposta de Kent e Taylor revela-se ilustrativa e benéfica para uma compreensão do diálogo interpessoal e como espaço identitário.

*(Re)conheço-me enquanto sujeito em relação com o outro e ajudo o outro a (re)conhecer-se a si próprio na relação comigo.*

- 2. vizinhança/proximidade:** da orientação para a relação, para a co-presença e para a partilha de um espaço comum construído para e pelo diálogo. Este ponto sublinha a dimensão temporal de uma relação e a sua exigência vital de requerer disponibilidade e envolvimento por parte dos seus participantes.

*A jornada para o autoconhecimento não é solitária e, pelo contrário, faz confluir, no meu caminho, várias estradas ou encontros que dão significado ao que sou.*

- 3. empatia:** da necessidade de gerar um ambiente propício para que aconteça o diálogo, que se apoia na confiança e segue uma orientação para a comunidade; da participação que é estimulada e facilitada e do objetivo de alcançar o entendimento mútuo.

*No processo de autoconhecimento, reconheço a importância do saber ouvir, de uma escuta atenta e que deixa um espaço de liberdade para que o outro (e eu próprio) se dê a conhecer sem o rotular a priori, sem o enclausurar naquilo que é a experiência e a vivência de si.*

- 4. risco:** que decorre da imprevisibilidade que é inerente a todo o relacionamento e ao tempo onde o mesmo se tece. O reconhecimento do risco não como entrave a que aconteça a relação mas como disponibilidade para interagir em modos desconhecidos, não controlados nem pré-definidos por nós.

*Sei valorizar o facto de que cada interação é uma possibilidade de mudança, estou disponível para acolher a estranheza que o outro me gera (o outro que é estranho, o outro que me mostra a minha estranheza) e aceito, como natural, o meu estado de vulnerabilidade.*

5. **compromisso:** da disponibilidade para o diálogo, da necessidade de genuinidade como modo de ser em diálogo, e da procura de benefícios mútuos que resultam do exercício dialógico.

*Encaro o diálogo como espaço intersubjetivo, onde me conheço porque conheço o(s) outro(s), o que implica um trabalho dedicado de interpretação, para captar e compreender o outro na sua singularidade.*

Estas cinco componentes são também cinco requisitos para que o diálogo aconteça e nele se dê o conhecimento de si. O diálogo como espaço vital onde nasce cada sujeito, o diálogo como espaço de co-construção onde cada sujeito é parte de um todo maior, da indivisível humanidade que nos congrega. Neste entendimento, retomamos as palavras de Volmink (2019, pp. 60-63): “*a filosofia Ubuntu vê o surgimento da Pessoa através da expressão individual e da interconexão coletiva/comunitária. [Assim] precisamos de encontrar a nossa individualidade dentro da comunidade movendo-nos da independência à interdependência*”.

## **Dinâmica | Diálogo digital**

Os meios digitais surgiram com a promessa de conexão imediata e total, como facilitadores da relação e onde cada sujeito é emissor em modo contínuo e em tempo real. Trouxeram ainda a promessa de uma comunicação geradora de consenso(s), de uma colaboração sem contestação. Nestas promessas estaria contido o ideal da igualdade e da liberdade (todos podem ser emissores, todos podem exprimir o que pensam). A dinâmica propõe a aplicação de regras básicas da conversa consciente em ambiente digital (com recurso a telemóvel).

1. Dois intervenientes, cada um com o seu telemóvel, estabelecem um contacto telefónico
2. O primeiro descreve em 2 minutos um acontecimento marcante dos últimos dias
3. O segundo ouve e não pode interromper. No final dos 2 minutos, diz ao primeiro como interpretou a sua narrativa
4. Invertem-se os papéis

5. Após estes dois momentos, os participantes são convidados a discutir em torno dos seguintes tópicos:
- a) *Como me senti nos dois minutos em que não podia intervir/interromper? O tempo pareceu-me longo ou não? O que fiz durante o tempo de escuta? Como me senti a falar de mim sem contacto visual? Que dificuldades acrescidas senti ou senti maior confiança para falar de mim?*
  - b) *Como descodifiquei o outro (a sua narrativa, as suas emoções), sem ter contacto visual?*

Pretende-se com esta dinâmica promover uma reflexão sobre a forma como ocorre o diálogo mediado por um dispositivo tecnológico. Reconhece-se que grande parte das interações decorrem hoje neste contexto pelo que se sugere a necessidade de reinventar o diálogo para que este seja, também nesse suporte, significativo e espaço de construção identitária.

## **Conclusão**

Propusemo-nos neste capítulo fazer uma viagem, introspectiva mas sempre acompanhada. A expressão da interioridade faz-se em contexto de relação com o outro. Partimos de um ponto (*quem sou*), reconhecemos que este é estaleiro em permanência (quem me estou a tornar), e que neste lugar – o estaleiro – convergem múltiplos outros (*que, como eu, estão a tornar-se*) para, caminhando lado a lado, chegarmos a um ponto que é chegada (temporária, sempre ponto de repartida).

A viagem deste capítulo tem várias semelhanças com a viagem que propõe a metodologia que orienta o processo de formação da Academia de Líderes Ubuntu. A pessoa que inicia e a pessoa que termina a formação Ubuntu (já não é a mesma, no sentido em que sofreu uma metamorfose ao longo do processo formativo, ao refletir sobre o outro (os líderes servidores de referência), ao ouvir o outro (na escuta atenta e na partilha de e com outros formandos) e ao adquirir novas ferramentas para olhar para si e acreditar em si.



## Eu sou porque tu és!

Percebamos então que, no Ubuntu, a expressão essencial da nossa interioridade é explicativa - sou hoje o resultado de múltiplos encontros, que me desafiaram e que me afirmaram - mas também projetiva - estou a tornar-me porque tu te estás a tornar, porque juntos nos tornaremos. A este processo identitário há que acoplar a ideia de linha do tempo pois *eu não me conheço, antes vou-me conhecendo*. A jornada do *autoconhecimento* parece ter direção mas não uma meta (ou ponto de chegada). Por isso, pode parecer sempre incompleta, sempre insatisfeita. Porém, não será esse mesmo estado de abertura permanente que a torna surpreendente?

Assim, na equação dos cinco pilares do Ubuntu, o *autoconhecimento* revela-se como suporte, com trave-mestra do sujeito: o conhecimento de si gera a capacitação de si (*autoconfiança*), uma segurança reforçada pelas aprendizagens de superação que surgem na caminhada (*resiliência*), num processo não isento de dor mas que nos fortalece, na certeza que a tal caminhada é conjunta, sentida no plural e co(re)construída (*empatia*), e se engrandece na concretização do bem comum (*serviço*).

# *para saber mais...*

## **Ferramentas**

### **Eneagrama**

A Academia Líderes Ubuntu trabalha, entre outras propostas, com uma tipologia da personalidade designada Eneagrama. Conjugando a sua origem proveniente da sabedoria oriental com as escolas psicológicas ocidentais mais importantes, esta tipologia é estudada e praticada com grande sucesso, a partir dos anos 70 do século passado, em várias Universidades (Berkley – Califórnia e Loyola – Chicago, entre outras) e Institutos (Institut Français de l'Ennéagramme). Don Richard Riso e Russ Hudson constituem duas referências que tornaram acessível esta ferramenta de *autoconhecimento*, tendo escrito os livros mais robustos sobre esta tipologia e fundado o *The Enneagram Institute*. Quem desejar conhecer os 9 tipos de personalidade que esta sabedoria ancestral preconiza poderá aceder ao site: <https://www.enneagraminstitute.com/>.

### **Sugestões de vídeos**

- “O que faz uma vida boa? Lições do estudo mais longo sobre a felicidade”, Robert Waldinger, disponível em [https://www.ted.com/talks/robert\\_waldinger\\_what\\_makes\\_a\\_good\\_life\\_lessons\\_from\\_the\\_longest\\_study\\_on\\_happiness?language=pt-BR](https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness?language=pt-BR)

Este vídeo apresenta as conclusões gerais do Harvard *Study of Adult Development*, um dos estudos longitudinais mais abrangentes da história, podendo constituir uma perspetiva interessante sobre a relação entre *autoconhecimento* e propósito de vida.

- “Eu maior”, Roberto Crema, disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=gu7mOE2fbDA&t=6s>

Este vídeo traz uma reflexão sobre a ideia de propósito e sua ligação ao *autoconhecimento*.

## Referências bibliográficas

- Boff, L. (1999). *Saber cuidar ética do humano - compaixão pela terra*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Campbell, J. (1999). *O herói de milfaces*. São Paulo: Cultrix/Pensamento.
- Capizzo, L. (2018). Reimagining dialogue in public relations: Bakhtin and open dialogue in the public sphere. *Public Relations Review* 44, 523-532.
- Chuwa, L.T. (2014). Ubuntu Ethics. In L.T. Chuwa, *African indigenous ethics in global bioethics: Interpreting Ubuntu* (pp. 32-42). Pensilvânia: Springer. [http://doi.10.1007/978-94-017-8625-6\\_2](http://doi.10.1007/978-94-017-8625-6_2).
- Ciszek, E., & Logan, N. (2018). Challenging the dialogic promise: How Ben & Jerry's support for Black Lives Matter fosters dissensus on social media. *Journal of Public Relations Research* 30(3), 115-127.
- Damásio, A. R. (2000). *O sentimento de si, o corpo, a emoção e a neurologia da consciência*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Damásio, A. R. (2011). *E o cérebro criou o homem* (Tradução de Laura Teixeira Motta). São Paulo: Companhia das Letras.
- Duval, S., & Wicklund, R. A. (1972). *A theory of objective self-awareness*. New York: Academic Press.
- Eze, M.O. (2017). I am because you are: Cosmopolitanism in the age of xenophobia. *Philosophical Papers*, 46, 1, 85-109. <https://doi.org/10.1080/05568641.2017.1295617>.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Goleman, D. (2014). *Foco o motor oculto da excelência*. Lisboa: Temas & Debates.
- Goleman, D. (2015). *Como ser um líder: A importância da inteligência emocional*. Lisboa: Temas & Debates.
- Harari, Y. N. (2013). *21 lições para o século 21*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Horta, P. (2017). Becoming, belonging and sharing: Striving to live in the spirit of Ubuntu in Portugal. *Coolabah* 21, 47-58. <https://doi.org/10.1344/co20172147-58>
- Kast, V. (2016). *A alma precisa de tempo*. Petrópolis: Vozes.
- Kent, M., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28, 21-37.
- Kent, M., & Lane, A. (2017). A rhizomatous metaphor for dialogic theory. *Public Relations Review*, 43, 568-578.

- Kim, L. L. (2015). Finding a “home” beyond culture: The emergence of intercultural personhood in the globalizing world. *International Journal of Intercultural Relations*, 46, 3–12.
- Lane, A. (2020). The dialogic ladder: Toward a framework for dialogue. *Public Relations Review*, 46 (1), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101870>
- Masaka, D. (2018). Person, personhood and individual rights in Menkiti’s African communitarian thinking. *Theoria*, 65(157), 1-14.
- Mead, G. H. (1953). *Espírito, persona y sociedad*. Buenos Aires: Paidós.
- Martin R., & Barresi, J. (2006). *The rise and fall of the soul and self. An intellectual history of personal identity*. New York: Columbia University Press.
- Maturana, H., & Verden-Zoller, G. (2011). *Amar e brincar: Fundamentos esquecidos do humano*. São Paulo: Editora Palas Athena.
- Pieterse, J. N. (2000). Globalization and human integration: We are all migrants. *Futures* 32, 385–398.
- Ricouer, P. (1986). *A L'École de la phénoménologie*. Paris: Vrin.
- Ricouer, P. (1991). *O si-mesmo como um outro* (Trad. Lucy Moreira Cesar). Campinas: Papirus.
- Rorty, A. (ed.) (1976). *The identities of persons*. Berkeley: University of California Press.
- Scharmer, O. (2014). *Liderar a partir do futuro que emerge: A evolução do sistema econômico ego-cêntrico para o ecocêntrico*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Sutton, A. (2016). Measuring the effects of self-awareness: Construction of the self-awareness outcomes questionnaire. *European's Journal of Psychology*, 12(4), 645-658.
- Volmink, J. D. (2019). Ubuntu: Filosofia de vida e ética social. In Consórcio “Ubuntu Building Bridges for Peace”, (Ed.), *Construir pontes Ubuntu – Para uma liderança servidora* (pp. 47-68). Lisboa: ImPress. <http://livro.academialideresubuntu.org/>

## II. Autoconfiança

Ana Oliveira

*“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 chamado para ter um autoconceito negativo. Assim como a humildade é uma não sobrestimação de mim mesmo, da mesma forma, a autoconfiança é uma não subestimação de mim mesmo. A humildade é importante para que eu não me sobrestime e a autoconfiança é importante para que eu não me subestime. A autoconfiança é importante porque trata de foco e coragem e sobre como manter o foco no para onde se quer ir, e como ter coragem, mesmo diante de oposição e crítica, para continuar a trabalhar no interesse de outras pessoas. Ubuntu não é sobre ir numa missão pessoal, mas ir numa missão no interesse da comunidade.”*

Volmink (2019, pp. 64-65)

# *De que falamos quando falamos de autoconfiança? Um olhar Ubuntu*

São muitas as tendências atuais, de vários quadrantes, que fazem a apologia do indivíduo e das suas capacidades, mas será disto que falamos quando nos referimos à *autoconfiança* com um olhar Ubuntu?

Recordamos a frase de Carmen Garcia, Presidente da Fundação Tomillo, “*nada significativo pode ser feito se não vier de dentro*” (2019, p.11). Com efeito, na metodologia Ubuntu, consagra-se como indispensável a conjugação entre o *saber ser e o saber agir*. Ou seja, só na medida em que nos conhecemos podemos acreditar no poder e na capacidade da nossa ação e assim fazer acontecer. O *autoconhecimento*, a consciência apurada de quem somos naquilo que fazemos e na nossa relação com os outros, a par do *como melhor agir* nos contextos humanos específicos que nos são dados viver e nos quais nos propomos, de algum modo “fazer a diferença”, torna-se vital para compreender a *autoconfiança*.

Olhar para a *autoconfiança* desde o olhar Ubuntu, é encontrar o fio condutor que nasce de uma dinâmica interior de se conhecer a si mesmo e nesse processo conhecer e reconhecer as nossas capacidades e valor. Como refere J. Volmink (2019), a *autoconfiança* está relacionada com uma declaração de valor pessoal. Sendo um dos pilares mais importantes na personalidade de um indivíduo e intimamente ligada ao conceito de autoestima, a *autoconfiança* é um processo essencialmente interno que reflete as nossas crenças e julgamentos sobre a nossa capacidade de agir, independentemente da tarefa ou contexto.

Implica um processo de conhecimento e passa assim por uma exploração interna da nossa “paisagem interior”, compreendendo os nossos pontos fortes e fracos.

A *autoconfiança* foi definida de várias maneiras ao longo da literatura. Essas definições geralmente envolvem a crença nas próprias habilidades de desempenho (Bandura, 1977; Chemers, Watson, & May, 2000; Clark, Goldsmith, & Goldsmith, 2008).

Pode considerar-se que tem duas dimensões: i) a *autoconfiança geral*, que é um traço de personalidade estável que se desenvolve sobretudo na primeira infância; ii) e a *autoconfiança específica*, que é um estado mental e emocional em mudança associado a uma tarefa ou situação. Desenvolvemos os dois tipos de *autoconfiança* por meio de diálogos internos automáticos, principalmente inconscientes, nos quais fazemos julgamentos sobre nós mesmos com base nas nossas experiências e no *feedback* dos outros. Embora ambos os tipos de *autoconfiança* afetem profundamente os nossos pensamentos, emoções e comportamento, o nosso nível de *autoconfiança* geral é importante principalmente em circunstâncias novas e incomuns, enquanto a *autoconfiança* específica é pertinente para o nosso desempenho diário (Axelrod, 2017).

A *autoconfiança geral* tem a ver com a avaliação que o indivíduo faz e mantém sobre si próprio. Com uma componente predominantemente afetiva, refere-se e implica um julgamento de valor, acerca dos méritos que possui, expressando o grau de aprovação ou desaprovação sobre si mesmo. Desenvolve-se ao longo da vida, dentro dos diferentes contextos sociais.

A *autoconfiança específica* reflete a autoavaliação sobre a capacidade de realizar uma tarefa específica que enfrentamos num determinado momento. A diferença é que se centra no comportamento e apresenta-se como um estado de espírito que se altera de alguma maneira após novas experiências.

A forma mais generalizada de *autoconfiança*, em que existe uma crença generalizada na capacidade, é teoricamente distinta da forma específica de *autoconfiança* definida como autoestima. A autoestima é uma avaliação baseada em emoções sobre o valor (Erol & Orth, 2011) que se desenvolve através de experiências tidas nas principais fases do desenvolvimento pessoal e físico (Bandura, 1977; Erol & Orth, 2011).

#### ***Autoconfiança***

- *Avaliação valorativa que uma pessoa faz sobre os seus méritos, expressando o grau de aprovação ou desaprovação sobre si mesmo*
- *Comunicar emocionalmente*
- *Promover um comportamento pró-social*

Para Herbert Mead, a autoestima forma-se essencialmente a partir de interações sociais, como resultado da percepção sobre aquilo que somos como indivíduo e através do modo como os outros indivíduos pensam e reagem àquilo que somos (*cit. in Burns, 1979*). Nesse sentido, desenvolve-se através da percepção que cada indivíduo tem, baseando-se nas suas experiências relacionadas com outros indivíduos, em situações semelhantes, revelando-se em aspetos sociais, emocionais e psicofisiológicos.

Existem quatro princípios que explicam a evolução da autoestima: a apreciação que os outros indivíduos realizam sobre nós; as comparações que acontecem

#### ***Autoestima***

*Representa um aspeto avaliativo do auto-conceito e que consiste num conjunto de pensamentos e sentimentos do sujeito, referentes a si mesmo.*

nas interações sociais, desfavorecendo a autoestima quando o indivíduo se subvaloriza ou favorecendo-a quando se valoriza em relação aos outros; a forma como o indivíduo avalia as suas ações; e, por fim, a importância e valor atribuídos pelo indivíduo às várias dimensões do autoconceito (Rosenberg, 1989, *cit. in Azevedo & Faria, 2004*).

Pode considerar-se a autoestima como uma autoavaliação, na qual existe um sentimento de aceitação ou negação a respeito do modo de ser, das qualidades e defeitos, dependendo também da matriz e valorização cultural. Kernis (2005) afirma que a autoestima representa um aspeto avaliativo do autoconceito e que consiste num conjunto de pensamentos e sentimentos do sujeito, referentes a si mesmo. Trata-se de uma orientação positiva (autoaprovação) ou negativa (depreciação) e, nesta conceção, a *autoconfiança* é a representação pessoal dos sentimentos gerais e comuns de autovalor.

A *autoconfiança* indica então, a medida em que o indivíduo acredita no seu valor, capacidades e possibilidade de sucesso, sendo um julgamento de valor que se expressa em duas dimensões: uma de forma subjetiva e referente à autopercepção, e outra comportamental, observável por outros indivíduos (Escada, 2003).



É possível identificar três componentes na autoestima: a tendência para experimentar estados afetivos positivos e negativos, as concepções específicas do indivíduo sobre si mesmo, das suas forças e debilidades, e a forma como as pessoas valorizam as suas autoimagens, ou seja, a convicção sobre a importância relativa das autoimagens positivas perante as negativas.

Para Pelham e Swann (1989), existe uma dimensão intrapessoal, que reside na autoaceitação e na *autoconfiança*, e uma dimensão interpessoal, que tem a ver com a competência social, ou seja, com a capacidade de lidar com situações difíceis. Implica ter reações flexíveis, conseguir sentir a ressonância social dos próprios atos e construir e manter uma rede social positiva, ou seja, manter relações satisfatórias com a família, com amigos, com outras pessoas.

Nesta senda, é importante introduzir a noção de autoeficácia de Bandura (1986), tida como um dos mecanismos-chave para a composição da ação humana. Baseada na Teoria Social Cognitiva, assume especial importância na área de conhecimento da *autoconfiança*.

#### *Autoeficácia*

*Representa as crenças do indivíduo nas suas próprias capacidades, para organizar e executar os cursos de ação requeridos para lidar com situações prospectivas e atingir um certo grau de performance.*

A autoeficácia representa as crenças do indivíduo nas suas próprias capacidades, para organizar e executar os cursos de ação requeridos para lidar com situações prospectivas e atingir um certo grau de *performance* (Bandura, 1986). As crenças de eficácia influenciam a forma como as pessoas pensam, sentem, agem e se motivam a si próprias e podem afetar as escolhas do indivíduo e o seu desempenho profissional. Trata-se de uma avaliação ou perceção pessoal quanto à própria inteligência, habilidades, conhecimentos, capacidades, pelo que não é questão de se possuir ou não tais capacidades, mas da pessoa acreditar que as possui, e executar planos de ação, colocando-as em prática (Schwarzer, & Jerusalem, 1995). Aqueles que acreditam que têm a capacidade de influenciar os eventos das suas vidas têm alta autoeficácia, enquanto aqueles que sentem que não têm controle e têm pouco ou nenhum impacto sobre o que lhes acontecerá no futuro, têm baixa autoeficácia (Bandura, 1977).

A percepção de autoeficácia refere-se às crenças que o indivíduo tem sobre a própria capacidade de organizar e executar ações exigidas para manobrar uma ampla gama de situações desafiadoras de maneira eficaz, inclusive aquelas prospectivas. Além de gerar capacidades ou competências, a percepção de autoeficácia também tem outras influências sobre o comportamento humano, tais como: padrões de reações emocionais, pensamentos sobre os resultados esperados, comportamento antecipatório e restrições ao próprio desempenho (Costa, 2003). A autoeficácia assume-se então como a competência que o indivíduo acredita ter para desempenhar com sucesso determinada tarefa, implicando a confiança que tem na sua realização.

Martínez e Salanova (2006) salientam que as crenças de eficácia se constroem baseadas nos juízos sobre as capacidades possuídas. Com as mesmas capacidades, pessoas com diferentes crenças podem obter êxitos ou fracassos em função dessas diferenças de crenças.

Uma vez desenvolvida, a percepção de autoeficácia pode ter maiores efeitos na ação e motivação, do que a própria capacidade cognitiva. Pelo contrário, a desconfiança do indivíduo na sua eficácia pessoal pode adiar ou mesmo impedir o desenvolvimento de capacidades das quais dependem realizações futuras mais complexas e exigentes. De acordo com a teoria de Bandura (1993), as crenças de autoeficácia influenciam as escolhas de cursos de ação, o estabelecimento de metas, a quantidade de esforço e a perseverança em busca dos objetivos.

As crenças de autoeficácia no sucesso de uma tarefa variam de acordo com três dimensões: magnitude ou nível de dificuldade, força e generalidade (Bandura, 1986). A magnitude refere-se ao grau de dificuldade das tarefas que o indivíduo considera ser capaz de realizar de forma bem-sucedida; a força alude ao grau de convicção do indivíduo relativamente às suas capacidades para realizar determinadas tarefas; a generalidade remete para as expectativas de autoeficácia dos indivíduos poderem ser circunscritas a um domínio de realização específico, ou poderem formar-se em domínios de realização mais amplos e gerais.

Segundo Bandura (1986) existem vários aspetos que influenciam e determinam a percepção, sendo estas:

- a) As *experiências de desempenho/resultados pessoais*, que constituem a fonte de maior influência no desenvolvimento da percepção de autoeficácia, e que mais não são do que os resultados, interpretados pelo indivíduo, de um desempenho passado e experiências de conhecimento, referentes aos êxitos e fracassos obtidos (Bandura, 1977; Lent, Brown, & Hackett, 1996).
- b) As *experiências vicariantes* que consistem nas observações e aprendizagens proporcionadas pela imitação de modelos sociais e pela avaliação do desempenho dos outros; ou seja, ver pessoas bem-sucedidas aumenta as crenças dos observadores de que eles possuem as capacidades e habilidades para dominar atividades comparáveis de forma bem-sucedida (Bandura, 1997; Schwarzer, & Jerusalem, 1995).
- c) A *persuasão verbal* que se baseia nas informações dadas por pessoas importantes para o indivíduo, sobre as suas próprias capacidades, em forma de sugestão ou reforço positivo, fortalecendo a capacidade do indivíduo para realizar determinada tarefa (Bandura, 1997).
- d) As *predisposições/estados fisiológicos ou psicológicos*, que associados a emoções positivas ou negativas, influenciam a maneira como as situações são percebidas. São respostas emocionais, como sensação de tensão, ansiedade, fadiga ou excitação, que fornecem indicações ou indivíduo sobre as suas próprias capacidades (Bandura, 1997).

Deste modo, as crenças de autoeficácia são construídas com base em fontes de informação multidimensional, ou seja, a partir de um processo de desenvolvimento pessoal e de um processamento cognitivo (Bandura, 1986). As informações proporcionadas pelas fontes de autoeficácia passam por um processamento cognitivo, no qual os indivíduos selecionam, avaliam, integram e interpretam tais informações, sendo um sistema importante para que o indivíduo atinja os objetivos e execute com sucesso as tarefas a que se propôs.

Para Bandura (1986), a informação adquirida através destas quatro fontes não influencia automaticamente a autoeficácia, mas sim o processo cognitivo através do qual o indivíduo pondera, por um lado, as suas próprias aptidões percebidas e experiências passadas e, por outro lado, diversos componentes da situação, como por exemplo, a dificuldade da tarefa.

Em suma, a *autoconfiança* é um processo em desenvolvimento que resulta de diferentes dimensões, relacionadas com o indivíduo e com a sua perceção. Existe uma ligação aos aspetos avaliativos e emocionais do autoconceito, sugerindo um processo avaliativo que o indivíduo elabora acerca das suas características, capacidades, valor, qualidades e desempenho, aliando a componente afetiva à própria identidade.

Quando falamos de *autoconfiança* estamos então a falar de crenças, sentimentos e perspetivas que nos permitem agir de uma determinada maneira. É por isso importante descobrir o que faz aumentar ou diminuir, o que a reforça, intensifica e a faz crescer.

## **Como aumentar a *autoconfiança*?**

### **As bases seguras para aumentar a *autoconfiança***

A *autoconfiança* é um processo sobretudo interno, baseado em crenças e perceções, com capacidade de determinar as nossas ações. Quando falamos de *autoconfiança*, falamos de desenvolver sentimentos positivos, de certeza nas escolhas, de segurança na ação e de uma perspetiva positiva perante as situações e os acontecimentos da nossa vida. Ter um nível saudável de *autoconfiança* é fundamental para ser uma pessoa autorrealizada e capaz de alcançar os seus objetivos.

Por isso a pergunta central é como podemos aumentar o nosso nível de *autoconfiança*?

A *autoconfiança* implica um processo contínuo de descoberta, de reflexão, de construção e de ação. E tudo isso depende em grande medida da vontade própria de querer fazer diferente!

Não existem receitas, nem guias definidos e fechados. Para se adquirir um bom nível de *autoconfiança*, é necessário desenvolver as capacidades de autoconsciência e de autogestão. No fundo, é importante que cada um de nós seja capaz de identificar as suas capacidades e geri-las consoante as situações.

A autoconsciência é um instrumento do *autoconhecimento* e este é crucial para percebermos quem somos, como somos, o que nos marca, as nossas forças e também as nossas fragilidades, as nossas raízes, os nossos valores, as nossas motivações. É um exercício que, por vezes, se revela doloroso e implica coragem e honestidade de forma a conseguirmos chegar à nossa própria essência. É uma prática vital para nos conseguirmos colocar de forma inteira e verdadeira nas relações pessoais e profissionais. Para esse efeito, torna-se relevante perceber que o que nos define não é o passado, o que foi feito ou o que aconteceu, mas aquilo que decidimos ser. Somos o produto das decisões que tomamos perante aquilo que nos acontece e pode-se sempre escolher melhor e fazer diferente.

### **A autoconfiança que se gera nas forças que possuímos**

Ao abordar a *autoconfiança*, acreditamos que a Teoria das Forças nos pode oferecer uma nova lente de leitura sobre nós próprios e os nossos contextos. Desenvolvida formalmente no final dos anos 80, especialmente na América do Norte, por profissionais e investigadores do Serviço Social da Universidade do Kansas (Dennis Saleebey, Charles Rapp, Patrick Sullivan e Anne Weick) em contextos de saúde mental, tendo sido posteriormente implementada em diversas áreas e objeto de diferentes livros e artigos, a sua finalidade é ser um guia para a intervenção social. No entanto, ao abordar a *autoconfiança* pensámos que a sua proposta pode ser útil numa dimensão de desenvolvimento pessoal e profissional pelo que a apresentamos aqui como um referencial de leitura sobre nós próprios e os outros.

*A proposta da Teoria das Forças passa por mobilizar as nossas forças de modo a que possamos atingir os nossos objetivos e obtemos assim uma melhor qualidade de vida.*

Com efeito, a sua proposta assenta nas possibilidades e recursos das pessoas em detrimento dos seus problemas. Implica um novo olhar sobre as pessoas, a sua situação e o seu ambiente, situando o foco nas capacidades, competências, esperanças e sonhos como guia de ação, para que possam atingir os seus objetivos e realizar os seus sonhos (Saleebey, 2009, p.1).

Este entendimento sobre as forças não pretende, no entanto, desconsiderar as lutas e problemas reais das pessoas. De acordo com Saleebey (2009), os problemas têm de ser tidos em conta, mas não fornecem a visão completa da situação e o que se pretende é contrariar a tendência da psicopatologia ser um imperativo cívico, moral, clínico e categórico da sociedade. A Teoria das Forças afirma-se assim não por negar a dor e os problemas, mas por enfatizar os pontos fortes, habilidades e recursos que as pessoas e os ambientes possuem. O desafio é criar uma moldura mais positiva, vendo os problemas como pontos de viragem ou oportunidade de crescimento e, nesse sentido, não se trata de ignorar os problemas, mas de não lhes atribuir o papel central (Miley, O'Melia, & Dubois, 2004; Rankin, 2006; Saleebey, 2009).

O foco e a atenção nos problemas e fracassos podem criar uma onda de expectativas pessimistas e uma previsibilidade sobre a pessoa, o seu ambiente e as suas capacidades ou incapacidades. Colocar uma etiqueta sobre nós ou os outros pode alterar o modo como as pessoas se veem a si mesmas e a longo prazo tem implicações na sua identidade individual. A ênfase no que está errado e no problemático cria uma dúvida sobre as capacidades individuais para lidar com as mudanças da vida questionando a possibilidade de renovação (Saleebey, 2009, p. 4).

A Teoria das Forças apresenta uma visão do indivíduo como portador de capacidades e competências (Saleebey, 2009, pp. 15–19), considerando que:

**a) Todos as pessoas têm forças, capacidades e recursos**

Significa que todas as pessoas possuem bens, recursos, conhecimentos, mesmo que estes não sejam conhecidos e reconhecidos. Cada indivíduo pode identificar esses recursos, respeitá-los e desenvolvê-los, de modo a alcançar os seus objetivos.

**b) As pessoas, de um modo geral, revelam resiliência face às adversidades**

Existem traumas que podem esmagar as capacidades das pessoas e impedi-las de lidar com as situações; no entanto muitas pessoas nestas situações revelam uma atitude de “orgulho resistente”.

- c) **Não se conhecem os limites máximos da capacidade do ser humano**  
E, nesse sentido, devemos manter altas as expectativas sobre as capacidades das pessoas e acreditar que existe um mundo cheio de possibilidades.
- d) **As pessoas têm capacidade de determinar o que é melhor para elas**  
As pessoas são especialistas da sua própria vida pelo que são estas quem deve determinar o que é melhor em cada situação, reconhecendo as forças que possuem.
- e) **O ambiente está cheio de recursos**  
O ambiente é um reservatório de energias, ideias, talentos, bens e recursos, pelo que é importante identificar e utilizar o capital social e humano ali presente.

Mas o que são concretamente estas forças? Em conformidade com os princípios abordados, quase tudo poderia ser considerado como “força”. Com efeito, e de acordo com a literatura, as forças podem ser um atributo pessoal ou ambiental, desde que tenham o potencial de estimular crescimento; neste sentido podem variar de indivíduo para indivíduo, ou consoante o ambiente. Em função dos indivíduos, as forças podem ser aspirações, competências e confiança e, em função do ambiente, podem ser oportunidades, redes sociais, recursos, entre outros. Na ótica de Saleebey (2009, p. 10) as forças podem ser enquadradas dentro de um triângulo com três pontos, como se pode observar na figura abaixo. Este triângulo denomina-se “CPR de Forças”.



**Figura 2** - CPR das Forças.  
Fonte: Saleebey (2009, p. 10)

Nesta lógica, quase tudo pode ser considerado uma força, dada a amplitude que pode assumir nas mais diferentes condições. Nesse sentido, segundo os defensores desta perspectiva, é difícil desenhar uma lista exaustiva de forças. Partindo da proposta de Saleebey (2009, pp.97–100) e Rankin (2006, p.7) podem, no entanto, e como resultado do processo de desenvolvimento humano, ser consideradas as seguintes forças:

- a) *O que as pessoas aprenderam sobre si mesmas, os outros, o mundo e como enfrentaram o abuso, o trauma, a doença, a confusão, a opressão e até mesmo a sua falibilidade.* Refere-se às experiências através das quais as pessoas aprendem quais as necessidades e estratégias face ao seu esforço de sobrevivência. Todos aprendem com os sucessos, mas também com os fracassos e o comportamento é reforçado pelo êxito ou alterado consoante o insucesso.
- b) *Qualidades pessoais, traços e virtudes que as pessoas possuem.* São qualidades muitas vezes esquecidas em situações mais difíceis, mas também forjadas em circunstâncias traumáticas ou de catástrofe, tornando-se produto dessas vivências. Podem ser qualquer coisa: sentido de humor, criatividade, sensibilidade, lealdade, cuidado, independência, espiritualidade, paciência, etc. Quaisquer que possam ser as origens destas qualidades e virtudes, estas tornam-se fontes de energia e motivação que são alvo de trabalho com as pessoas.
- c) *O que as pessoas sabem acerca do mundo que as rodeia.* Essa sabedoria é adquirida através de uma aprendizagem formal e informal, que lhes permite compreender melhor o mundo. As pessoas podem ainda desenvolver competências e conhecimento através de múltiplas experiências ao longo da vida (no contacto com outros, na ajuda e cuidado de outros) que as fazem adquirir e perceber novas qualidades.
- d) *Os talentos que as pessoas têm.* Talentos que todos têm e que podem surpreender os outros, mas que podem estar adormecidos e que necessitam ser reforçados ou despertados nos indivíduos. As pessoas podem descobrir talentos que consideravam não ter em diferentes estádios da sua vida.



- e) *As histórias culturais e pessoais e a sabedoria tradicional.* São, em muitos momentos, fontes de forças para as pessoas, dando-lhes orientação, estabilidade, conforto ou permitindo-lhes transformação. No entanto, histórias e sabedoria são frequentemente negligenciadas, esquecidas ou distorcidas. Histórias culturais, narrativas, mitos, narrativas de origens, de migrações ou de traumas e sobrevivência, podem providenciar fontes de sentido e inspiração em tempos de dificuldade ou confusão, que servem de orientação e suporte.
- f) O orgulho das pessoas. Tal como foi referido anteriormente, salienta-se o “orgulho de sobrevivente”, ou seja, a capacidade de resistir a obstáculos e dificuldades, como uma força que não pode ser negligenciada. Este “orgulho” encontra-se muitas vezes escondido sobre um sentimento de culpa, vergonha ou até discriminação; no entanto deve ser tido em conta no processo de ajuda e valorizado.
- g) *A comunidade como um espaço de forças físicas, interpessoais e institucionais.* A comunidade é percebida como um lugar fértil ao aparecimento de forças de vários tipos e capaz de fornecer talentos e conhecimentos para ajudar e fazer suporte às pessoas. O trabalho comunitário tem também como objetivo reforçar as forças e recursos de uma comunidade: a vizinhança, as associações, os grupos de jovens, as igrejas, escolas e instituições, são considerados elementos importantes.
- h) *A espiritualidade.* Aparece como uma força a ser valorizada nas pessoas. De acordo com Canda (2009), o reconhecimento da espiritualidade é uma janela de oportunidade. A espiritualidade refere-se a uma qualidade que transcende a dimensão biológica, psíquica, social, cultural e política da vida humana; reflete a necessidade humana de encontrar sentido, um trabalho de sensibilidade moral que ultrapassa os próprios interesses; expressa uma essência que desafia os próprios limites, participando na complexidade da vida.

Em suma, pode considerar-se como força tudo o que aparece como uma qualidade presente nas pessoas e no ambiente.

A proposta consiste em apoiar as pessoas na identificação e reconhecimento das suas forças, de forma a que possam alcançar os seus objetivos. O processo é simples e deve estar orientado para uma avaliação das forças presentes em cada pessoa e na situação.

### *Que forças tenho?*

*Fazer uma lista das forças que identifica em si...*

Para ajudar alguém a descobrir/identificar as suas forças, pode utilizar-se a narrativa como um instrumento através do qual cada pessoa conta as suas histórias e nelas deixa transparecer êxitos, competências, esperanças e aspirações a que devemos estar atentos e onde a linguagem e a conversação assumem especial destaque. O objetivo é estar atento à narração (nossa ou de outro), identificar as forças e, no momento adequado, refletir sobre as forças referidas e ilustrar os momentos em que mostraram capacidade, competência ou revelaram sonhos. Ao reconhecerem as suas forças, os indivíduos orientam as suas capacidades, competências, recursos, em função dos seus objetivos.

Neste contexto, as competências assumem especial importância, pois segundo Rapp e Goscha (2006, pp. 41–42), as pessoas bem-sucedidas na vida usam-nas para atingir aspirações. As competências incluem habilidades, aptidões, conhecimentos, faculdades, talentos. Todas as pessoas possuem um vasto leque de talentos e capacidades que devem ser identificados e desenvolvidos. Não importa quão pequenos são, pois podem ser expressos em qualquer altura. A crença no potencial humano está ligada à noção de que a pessoa tem reservas de habilidades mentais, físicas, sociais, que podem ser expressas em qualquer momento, pois como referem Weik, Rapp, Sullivan e Kisthard (1989, p. 353) o crescimento contínuo ocorre através do reconhecimento e desenvolvimento destas forças.

Na mesma linha, a confiança é considerada como uma base fundamental para alcançar os objetivos traçados, na medida em que as pessoas bem-sucedidas na vida são as que têm confiança para dar o próximo passo em direção à meta (Rapp & Goscha, 2006, p. 43). Relacionado com a confiança estão o poder, a influência, a crença em si mesmo e a perceção de autoeficácia. O comportamento de uma pessoa é seletivo, baseado num fim desejado, objetivo, e nas habilidades e competências, mas é mediado pela perceção pessoal de um com-

portamento de sucesso. São muitas as coisas que as pessoas querem fazer e podem fazer, mas que não fazem porque lhes falta a confiança. Esta reside em dois níveis: por um lado, a capacidade percebida que cada um tem de desempenhar uma determinada tarefa e, por outro, a confiança como um sentimento generalizado de si mesmo transferido para diferentes situações.

A intervenção através da Teoria das Forças procura a interação entre estes três fatores individuais, no reconhecimento de que, em algum momento, as pessoas bem-sucedidas na vida têm no mínimo um *objetivo*, um *talento* e *confiança* suficientes para dar o passo, pelo que é importante garantir a interação entre estes elementos.

Numa perspetiva complementar e a partir da análise sobre pessoas bem-sucedidas na vida, Rapp e Gosha (2006) argumentam que estas possuem três elementos fundamentais: (i) *acesso aos recursos necessários para alcançar os seus objetivos*, sejam estes tangíveis como o transporte ou ao nível do conhecimento sobre os serviços disponíveis, pelo que estes devem ser identificados ou potenciados na comunidade; (ii) *um relacionamento significativo com pelo menos uma pessoa*, pelo que se deve identificar e potenciar a rede social uma vez que as relações sociais são referência de qualidade; e por fim (iii) *acesso a oportunidades relevantes para a concretização dos seus objetivos*. É importante identificar nas comunidades os “vazios” que podem ser oportunidades potenciais e desenvolver um conjunto de ideias que reconheça a comunidade como uma fonte primária de oportunidades, que podem não ser as que foram formalmente constituídas (Rapp & Goscha, 2006, pp. 46–49). Tal como no caso dos fatores individuais, a interação entre todos estes elementos é importante, dado que pessoas bem-sucedidas na vida tem acesso a recursos, oportunidades e relações significativas.

Na senda desta análise, reforça-se a importância da releitura dos acontecimentos da vida com o objetivo de identificar as forças - competências, possibilidade, recursos - muitas vezes ocultas. Implica uma orientação para a descoberta da capacidade e a sua revelação gera um aumento de *autoconfiança*.

O desenvolvimento da *autoconfiança* implica, assim, o conhecimento e identificação de va-

*Constrói uma linha biográfica da tua vida e nela coloca os momentos mais marcantes, identificando o que descobres como força em cada situação.*

lores pessoais, desejos, atitudes e competências. Implica colocar-nos perguntas a três níveis, colocando perguntas que nos permitem assim compreender como estamos em cada um deles.

**a) Autoconceito** – *Que visão tem de si?*

A visão de nós próprios constrói-se a partir das experiências pessoais (daí ser importante tomar consciência dos momentos marcantes no percurso de vida de cada um), mas também do olhar e do *feedback* que os outros nos dão de nós.

*Tem por hábito ter em conta o que os outros têm a dizer sobre si?*

**b) Autoestima** – *Qual a perceção que tem do seu próprio valor?*

Uma pessoa que acredite no seu valor tem maior capacidade de encarar os desafios.

*Consegue identificar os seus pontos fortes? E as suas limitações? Já alguma vez se interrogou sobre isso?*

É importante que cada pessoa possa conhecer-se bem e valorizar a pessoa que é, com as potencialidades e limitações.

**c) Autoeficácia** – *Como avalia as suas capacidades e competências<sup>1</sup>?*

Pessoas que desenvolvem a autoeficácia são mais ativas, mais persistentes perante conflitos e grandes desafios.

*Como avalia a forma como resolve os problemas? Como costuma lidar com os desafios?*

## **As três dimensões que conduzem a um bom nível de *autoconfiança***

Existem três dimensões que permitem reforçar e estruturar a autoestima e que deveremos desenvolver ao longo de toda a vida: a *autovalorização*, a *autoimagem* e a *autoconfiança*.

---

<sup>1</sup> Entendemos como competência as habilidades, conhecimentos e atitudes comportamentais que um indivíduo possui e como capacidade a potencialidade individual para a execução, atitude, conhecimento.

### ***Importância das perguntas que nos colocamos...***

- 1. Conheço a minhas competências, capacidades e potencialidades?*
- 2. Consigo identificar os valores mais importantes enquanto pessoa, enquanto profissional e... enquanto líder?*
- 3. Tenho consciência da visão que tenho sobre mim?*
- 4. Consigo recordar-me das conquistas que já alcancei no meu percurso de vida? (desde as mais pequenas às maiores). E valorizo-as?*
- 5. Quando foi a última vez que celebrei uma conquista? E a última vez que me senti orgulhoso/a comigo mesmo/a?*
- 6. Sou coerente entre o que quero viver e o que faço?*

<b>Autovalorização</b>	<b>Autoimagem</b>	<b>Autoconfiança</b>
Consiste em gostarmos de nós mesmos e respeitarmos-nos por aquilo que somos.	Consiste na impressão que temos de nós, nas diferentes dimensões da vida.	Consiste em acreditarmos possuir os recursos necessários para enfrentar os desafios.

**Tabela 1** – Três dimensões para um bom nível de *autoconfiança*.

Fonte: Autoria própria

Nesta linha, cada um de nós possui as ferramentas necessárias para empreender este caminho que permite identificar pontos fortes, aceitar e diminuir os pontos fracos e reforçar a confiança em si mesmo.

Valorizar-nos é a primeira dimensão fundamental, porque implica aprender a gostar de nós como somos com qualidades e defeitos. Só é possível alcançar elevados níveis de bem-estar quando se desenvolve o potencial único de cada indivíduo através do desenvolvimento físico, emocional, mental e espiritual. Por potencial único referimo-nos à energia vital e qualidades que fornecem significado, propósito e direção para a vida de um indivíduo.<sup>2</sup>

Somos únicos e especiais e reconhecemo-nos assim na relação connosco e com os outros. Nesta dimensão, é importante aprender a respeitar quem somos, sem

---

<sup>2</sup> Vide <https://www.learningforwellbeing.org/activity/>

querer ser outra pessoa e sem comparações que nos geram mal-estar ou discursos internos que são pouco construtivos, por vezes até insultuosos e que fragilizam o nosso valor. Quando nos valorizamos, expressamos adequadamente sentimentos e emoções, e conseguimos gerir melhor a frustração e o fracasso sem colocar em causa o nosso valor.

#### ***Exercícios para reforço do meu valor...***

1. *Escreva as 5 qualidades que melhor o descrevem.*
2. *Peça a 5 amigos próximos que lhe digam quais os 5 talentos ou qualidades que acham que possui.*
3. *Descreva uma situação/momento em que se sentiu orgulhoso de si mesmo.*

A autoimagem é a impressão positiva ou negativa que temos de nós próprios nas diferentes dimensões da nossa vida e tanto a nível físico como de personalidade. Esta “*identidade subjetiva*” desenvolve-se ao longo da vida e é influenciada pela nossa educação e pelas diferentes experiências que vamos tendo.

#### ***Exercícios para reforço de autoimagem saudável...***

- *Visualize uma cena de felicidade na qual se valoriza, aceita e gosta de si como é.*
- *Procure momentos em que teve sensações positivas e sentiu satisfação por ser como é fisicamente e na sua maneira de ser.*

Equilibrar a autoimagem consiste na capacidade de nos vermos a nós mesmos como somos realmente, nem melhor nem pior, procurando reconhecer os elementos positivos e negativos. Implica um processo de conhecimento pessoal, com uma visão realista das qualidades e defeitos que possuímos. É importante a não comparação com outros, pois esta fornece referências irreais e, na verdade, impede ver e valorizar as qualidades que realmente possuímos.

A autoconfiança das dimensões anteriores e implica acreditar que possuímos os recursos necessários para enfrentar as situações, mesmo as mais difíceis. Sentimo-nos seguros e confiantes para enfrentar os desafios da vida, pois acreditamos que temos as capacidades necessárias ou que as podemos desenvolver. As experiências que temos ao longo do nosso desenvolvimento como pessoas reforça ou fragiliza os nossos níveis de *autoconfiança*.

## ***Cinco passos para uma comunicação mais assertiva e para exercitar a afirmação pessoal***

### ***1. Eu Vejo***

*Descrevo a situação, sem dar opiniões, da maneira mais objetiva e neutra possível. Refiro o que os meus sentidos veem, ouvem, ...*

*Exemplo: "Vejo que chegaste 30 minutos atrasada ao nosso almoço e que não telefonaste a avisar".*

### ***2. Eu Penso/Suponho que/Imagino que/Creio que***

*Apresento a minha interpretação da situação. Para que o outro tome a afirmação como opinião e não como verdade absoluta e definitiva, devo utilizar o "Eu". Posso também transformar o "Eu penso" em pergunta.*

*Exemplo: "Imagino que tenha acontecido algum imprevisto para teres chegado só agora" ou "Aconteceu alguma coisa?"*

### ***3. Eu Sinto***

*Exprimo o que realmente estou a sentir; de forma verdadeira comunico os sentimentos que a situação desperta em mim. Mais uma vez, centro a mensagem em mim e não no interlocutor.*

*Exemplo: "O facto de não teres avisado do atraso fez-me sentir um bocadinho "esquecido"; durante esta meia hora de espera podia ter concluído uma tarefa que deixei pendente no trabalho e isso faz-me sentir um pouco irritado".*

### ***4. Eu Quero/Gostaria***

*Quem fala quer sempre algo - no mínimo mostrar satisfação ou desagrado por algo que o afeta. Digo o que pretendo mudar, como gostaria que a situação se resolvesse. ...*

*Exemplo: "Da próxima vez gostava que me avisasses, logo que possível, que te vais atrasar porque assim consigo gerir melhor os meus compromissos".*

### ***5 - Eu Pretendo***

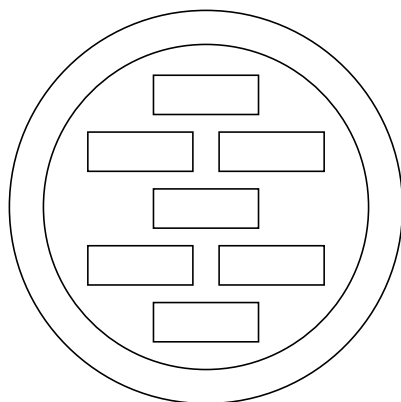
*Exprimo a finalidade dos atos e dos sentimentos, o objetivo último da conversa.*

*Exemplo: "Digo-te isto porque o que eu pretendo é que continuemos a conseguir marcar estes nossos almoços que são muito bons e que continuemos a ser bons amigos."*

*Agora aplica a técnica dos 5 EU's!*

O mais importante para reforçar a *autoconfiança* passa por libertar-nos de crenças limitadoras que fomos adquirindo e reconhecer as situações nas quais manifestámos capacidade e talentos. A *autoconfiança* implica capacidade de afirmação pessoal e capacidade de expressão do que sentimos, pensamos e queremos. A assertividade é uma componente importante e pressupõe um respeito forte pela pessoa que somos, pelos nossos desejos e direitos pessoais.

Um bom exercício para reforçar a *autoconfiança* pode ser o pensar no nosso *círculo de confiança interior*, ou seja, nas nossas crenças internas sobre nós e no que conseguimos. Pode começar por pensar-se em sete coisas que podem fazer aumentar a confiança em si próprio. Têm que ser coisas que só dependam de si e não de outras pessoas. Quando o exercício estiver completo terá sete ações para aumentar o seu nível de confiança interior.



**Imagem 1** – Sete elementos para aumentar a autoconfiança.

Fonte: Autoria própria

Ponha em prática cada uma destas ações nos próximos dias e veja qual o impacto e a influência que têm em si. Para aumentar a *autoconfiança*, é preciso dar passos pequenos e, pouco a pouco, perceber que quando acreditamos nas nossas competências e capacidades somos capazes de enfrentar os desafios diários.

### ***Autoconfiança no “Eu sei quem sou e sei o meu valor”***

É importante encontrar o fio condutor que une a capacidade de ser/conhecer com a capacidade de agir. Uma das consequências mais positivas de um processo de *autoconhecimento*, conduzido mediante um olhar verdadeiro e humanizador, é o reconhecimento de forças e potencialidades individuais. Tomar essa consciência é um dos passos mais importantes para assumir uma atitude de serviço, uma missão em função do interesse da comunidade.



Implica um exercício de verdadeira humildade, isto é, de praticar a verdade: reconhecer quem sou, o que tenho e o que me falta, e também o meu valor como pessoa única e em relação com outros e coloco quem sou, não em serviço próprio, mas da comunidade. Como nos diz John Volmink, *autoconfiança* fala de foco e de coragem: foco no caminho que se quer trilhar e coragem para, apesar dos obstáculos, das críticas, das dificuldades, trilhá-lo.

#### ***Como são as pessoas autoconfiantes?***

- *Têm uma atitude positiva face à vida, veem o que há de melhor em...*
- *Têm uma atitude confiante do tipo “eu sou capaz” e sensação de controlo face a algumas coisas da vida*
- *Imaginam-se a ser bem-sucedidas e pensam que as coisas lhes vão correr bem*
- *São perseverantes face à adversidade*
- *Têm sonhos/projetos face ao futuro*
- *Têm capacidade para interpretar de forma positiva/estão centradas nos aspetos positivos*
- *Têm capacidade para ver alternativas e criar novas possibilidades*

A *autoconfiança* é fortalecida na medida em que, dotado de estratégias, cada um se reconheça capaz de atingir os objetivos e metas a que se propõe, cumprindo o seu desígnio no serviço ao outro. Na metodologia Ubuntu, trabalha-se para que os participantes recusem narrativas de resignação e autovitimização, recordando-lhes que são autores da sua própria história - “*Eu sou o senhor do meu destino, eu sou o capitão da minha alma*” (William Ernest Henley – *Invictus*).

Neste sentido, percebe-se o carácter profundamente relacional deste processo. O reconhecimento de quem sou, das forças e potencialidade acontece na medida em que estabeleço uma relação com outros: *uma pessoa torna-se mais pessoa através de outras pessoas, eu sou porque tu és!* – trata-se de conhecer e reconhecer-me com outros, nos outros.

A relação de ajuda que se estabelece, a partilha de experiências, mas também de vivências e responsabilidades, proporciona aprendizagem cooperativa, identificação positiva, estímulo e orientação. A metodologia Ubuntu fornece um lugar seguro para conhecer-se, para aprender, para experimentar e até falhar: a aceitação dos outros permite o desenvolvimento pessoal, reduz a ansiedade, liberta energias para atingir os objetivos.

O resultado emergente de uma aprendizagem que possibilita a consciência de si e do estado do mundo é a vontade e a capacidade para a mudança, para ser

a mudança que gera mudança(s). Os “*ubuntu*”<sup>3</sup> vão fazendo pequenas-grandes escolhas ao longo de todo o percurso de aprendizagem, as quais os vão esclarecendo e vão reforçando os seus recursos pessoais, conferindo novos saberes e novas competências, novos compromissos também, mas sobretudo um novo olhar e a convicção de que é possível gerar transformações desde o ponto onde cada um se encontra. As aprendizagens proporcionadas neste contexto favorecem, portanto, a emergência de “*uma nova identidade*” – e toda uma consciência acrescida do que significa, para cada um, ser responsável, sentir-se responsável e agir responsável.

---

3 Denominação usada para os participantes que frequentam a Academia de Líderes Ubuntu.

# Para saber mais...

## Propostas de leitura

Recomendamos algumas leituras de carácter não académico:

- “*Building Self-Confidence*”, disponível em <https://www.mindtools.com/selfconf.html>
- “*What is Self-Confidence? + 9 Ways to Increase It*”, disponível em <https://positivepsychology.com/self-confidence/>

## Recomendamos alguns livros

- Ryan, M. J. (2009). *O poder da autoconfiança*. Lisboa: Sextante

O contributo deste livro é oferecer ideias para reencontrar a confiança em nós mesmos. Utilizando histórias reais, M. J. Ryan mostra como se libertar da sensação de incompetência, medo e culpa e incorporar os três principais elementos da *autoconfiança*.

- Rath, T. (2007, 2015). *Strengths finder 2.0*. New York: Gallup Press

Livro muito prático, que explora as forças humanas e pretende ajudar as pessoas a descobrir os seus talentos Disponível em <https://www.emergencegrowth.com/wp-content/uploads/2019/02/StrengthsFinder-2.0-Tom-Rath.pdf>

## Sugestão de testes

Sugerimos alguns testes através dos quais pode identificar o seu nível de *autoconfiança* e autoestima

- Teste “*How Self-Confident Are You?*”, disponível em [https://www.mindtools.com/pages/article/newTCS\\_84.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTCS_84.htm)
- *Rosenberg Self Esteem Scale*, disponível em <https://openpsychometrics.org/tests/RSE.php>

## Sugestão de vídeos

- *Ted Talks* – Sugerimos a visualização de alguns *Ted Talks* que poderão ser inspiradores para compreender a *autoconfiança*
  - o Ted Talk “*The Skill of self confidence*” de Ivan Joseph, disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=w-HYZv6HzAs>
  - o Ted Talk “*3 Tips to boost your confidence*” de Amy Adkins, disponível em [https://www.ted.com/talks/amy\\_adkins\\_3\\_tips\\_to\\_boost\\_your\\_confidence/transcript#t-70798](https://www.ted.com/talks/amy_adkins_3_tips_to_boost_your_confidence/transcript#t-70798)
- *Outros* – Recomendamos alguns vídeos que são boas ferramentas para explorar e conversar sobre o tema da *autoconfiança*
- *O Circo das Borboletas*, disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=ZQc8DWekUeQ>
- *8 Proven Ways to Boost Your Self Confidence*, disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=JgjntmIZm\\_c](https://www.youtube.com/watch?v=JgjntmIZm_c)

## Ferramentas

- Compilação de algumas dinâmicas de resiliência e autoestima no âmbito do Protocolo do Rendimento Social de Inserção de S. Jorge, disponível em [https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/programas\\_prevencao/eu8batwc-resiliencia-e-autoestima-protocolo-rsi-s.jorge.pdf](https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/programas_prevencao/eu8batwc-resiliencia-e-autoestima-protocolo-rsi-s.jorge.pdf)
- Dinâmica para trabalhar a autoestima, disponível em <https://www.kombo.com.br/materiais-rh/dinamica.php?id=YjkyMjhlMDk2M-mE3OGI4NGYzZDVkOTJmNGZhYTAwMGI=>
- Inquérito apreciativo, disponível em <http://inqueritoapreciativo.com/>

## Referências bibliográficas

- Axelrod, R. H. (2017). Leadership and self-confidence. In J. Marques & D. Satinder (Eds.), *Leadership today: Practices for personal and professional performance* (pp. 297–313). Springer. [https://doi.org/DOI: 10.1007/978-3-319-31036-7\\_17](https://doi.org/DOI: 10.1007/978-3-319-31036-7_17)
- Azevedo, A., & Faria, L. (2004). Auto-estima no ensino secundário: Validação da Rosenberg Self-Esteem Scale. In *X Conferencia Internacional Avaliação Psicológica: formas e contextos* (pp. 415–421). Braga: Psiquilíbrios Edições.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, *84*(2), 191–215. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75361-4>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, *28*, 117–148.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Burns, R. (1979). *The development of the self concept in psychological theory*. New York: Longman.
- Canda, E. (2009). Chronic illness and transilience along my spiritual path. In D. Saleebey, *The Strengths Perspective in Social Work Practice* (5<sup>a</sup> ed, pp. 72–90). Boston: Pearson Education.
- Chemers, M. M., Watson, C. B., & May, S. T. (2000). Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *26*(3), 267–277. <https://doi.org/10.1177/0146167200265001>
- Clark, R. A., Goldsmith, R. E., & Goldsmith, E. B. (2008). Market mavenism and consumer self-confidence. *Journal of Consumer Behaviour*, *50* (October), 239–248. <https://doi.org/10.1002/cb>
- Costa, A. (2003). Auto-eficácia e Burnout. Interacção. *InterAcção Psy*, *20* (1), 34–68. Disponível em <http://www.dpi.uem.br/Interacao/Numero 1/PDF/ Artigos /Artigo4.pdf>
- Erol, R. Y., & Orth, U. (2011). Self-esteem development from age 14 to 30 Years: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, *101*(3), 607–619. <https://doi.org/10.1037/a0024299>
- Escada, A. (2003). *Auto-estima do “Formador.”* Porto: Raridade.

- Garcia, C. (2019). Ubuntu: Filosofia de vida e ética social. In Consórcio “Ubuntu Building Bridges for Peace”, (Ed.), *Construir pontes Ubuntu – Para uma liderança servidora* (pp. 11-18). Lisboa: ImPress. <http://livro.academialideresubuntu.org/>
- Kernis, M. H. (2005). Measuring self-esteem in context: The importance of stability of self-esteem in psychological functioning. *Journal of Personality*, 73(6), 1569–1605. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00359.x>
- Lent, W., Brown, D., & Hackett, G. (1996). *Career development from a social cognitive perspective* (3ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Martínez, I., & Salanova, M. (2006). Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. *Estudios Financieros*, 279 (45), 175–202.
- Miley, K., O’Melia, M., & Dubois, B. (2004). *Generalist social work practice: An empowering approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Pelham, B. W., & Swann, W. B. (1989). From self-conceptions to self-worth: On the sources and structure of global self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4), 672–680. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.4.672>
- Rankin, P. (2006). Exploring and describing the strength/empowerment perspective in social work. *IUC Journal of Social Work – Theory and Practice*, 14, 1–19.
- Rapp, C., & Goscha, R. (2006). *The strengths model – Case management with people with psychiatry disabilities*. New York: Oxford University Press.
- Saleebey, D. (2009). The strengths approach to practice - Beginnings. In D. Saleebey, *The Strengths Perspective in Social Work Practice* (5ª ed., pp. 93–107). Boston: Pearson Education.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, *Measures in health psychology: A user’s portfolio* (pp 35-37). Windsor, UK: NFER-Nelson. Disponível em <http://userpage.fu-berlin.de/~health/selfscal.htm>
- Weik, A., Rapp, C., Sullivan, W., & Kisthard, W. (1989). A strengths perspective for social work practice. *Social Work*, 34, 350–354.
- Volmink, J. D. (2019). Ubuntu: Filosofia de vida e ética social. In Consórcio “Ubuntu Building Bridges for Peace”, (Ed.), *Construir pontes Ubuntu – Para uma liderança servidora* (pp. 47-68). Lisboa: ImPress. <http://livro.academialideresubuntu.org/>

# *III. Resiliência*

**Ana Castro Forte**

**Júlio Santos**

**Patricia Anzini**

*“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’”.*

Volmink (2019, p. 65)

# *De que falamos quando falamos de resiliência? Um olhar Ubuntu*

Muitas pessoas têm uma noção intuitiva sobre o que é a *resiliência* — a capacidade de um indivíduo de sobreviver e se recuperar de experiências difíceis e traumáticas; a capacidade de uma comunidade se adaptar após uma adversidade ou catástrofe; ou, nas palavras dos participantes da 7ª. Edição da Academia de Líderes Ubuntu (2019-2020), “*a arte de continuar a acreditar, dando sentido às vivências*”.

Algumas imagens têm sido utilizadas como ferramentas visuais para ilustrar a *resiliência*, como mostram as figuras abaixo:



**Imagem 2** – Ilustrações do que é a resiliência

Além da mola, do elástico, das árvores e plantas em geral, as metáforas são também muito utilizadas para descrever o conceito. A *Associação Americana de Psicólogos* (APA, 2015), por exemplo, recorre à metáfora da descida de canoa num rio, levando-nos a imaginar que nessa viagem passamos por desafios de descidas de rápidos, turbulência e desvios para sítios que não vemos ou conhecemos. Nesta aventura, tal como na vida, o conhecimento e a experiência servem-nos de guias para a tomada de decisão e encorajam-nos à perseverança e confiança necessárias para ultrapassar os obstáculos ao longo do rio. Outros autores (Sarra, & Berman, 2017) acrescentam a esta metáfora a dimensão da *resiliência* coletiva, argumentando que na canoa poderão navegar juntas várias pessoas e que o sucesso da sua viagem dependerá, em grande medida, do seu trabalho em equipa e da compreensão individual de que o bem-estar de cada



um/a depende e interliga-se com o bem-estar de todos/as os/as ocupantes da canoa.

Existe, no entanto, pouco consenso em relação a uma definição mais categórica acerca do conceito (Southwick, Bonanno, Masten, Panter-Brick e Yehuda, 2014), levando a que, algumas vezes, esta palavra seja utilizada no nosso dia-a-dia com vários sentidos, porém oferecendo-nos a possibilidade de a encher com os nossos significados subjetivos. De um modo geral, e dentro desta panóplia de visões acerca do que é a *resiliência*, encontramos simultaneamente perspectivas mais individualistas, que a compreendem como uma competência pessoal, e perspectivas mais holísticas, que a compreendem dentro de sistemas mais abrangentes, como o familiar e o comunitário.

Adicionado a essa divisão mais abrangente entre as perspectivas individualista e holística da *resiliência*, há também os desafios conceituais que surgem pelo facto do termo ter-se desenvolvido e ser usado durante as últimas quatro décadas em áreas por vezes muito distintas entre elas, incluindo, por exemplo, a psicologia, a ecologia, a ciência política, a sociologia, a história, o desenvolvimento internacional e mesmo a área de planeamento urbano e programas de redução de desastres. Esses mesmos desafios, por sua vez, geraram as suas próprias definições para a série de problemas envolvidos, tanto em relação à teoria, quanto à aplicabilidade do conceito. Por isso, Shah, Paulson, & Couch (2019), por exemplo, descreverem o termo como um “*objeto de fronteira*” (*boundary object*), que permite conversações entre várias disciplinas e setores, quebrando/cortando os silos e podendo gerar uma agenda comum, apesar das diferentes compreensões.

Adrian Van Breda (2018) oferece-nos uma solução para o impasse, ao propor uma definição mais transversal e maleável sobre a *resiliência*. Para o professor e estudioso do assunto, *resiliência* resume-se “*aos processos a vários níveis nos quais os sistemas se envolvem para obter resultados melhores do que o esperado frente ou após adversidades*” (p. 4)<sup>1</sup>. “*Sistemas*”, para Van Breda (2018), refere-se tanto a

---

1 No original “*The multilevel processes that systems engage in to obtain better-than-expected outcomes in the face or wake of adversity*”. Todas as traduções para o português são de nossa autoria. Caso contrário, a referência será indicada.

indivíduos, famílias, organizações, comunidades e cidades, como a metais, ao clima e mesmo à economia. Portanto, independentemente do enfoque e da disciplina em questão, importa destacar que a *resiliência* refere-se sempre a uma **adaptação positiva** em resposta a uma adversidade (*National Scientific Council of Developing Child*, 2015).

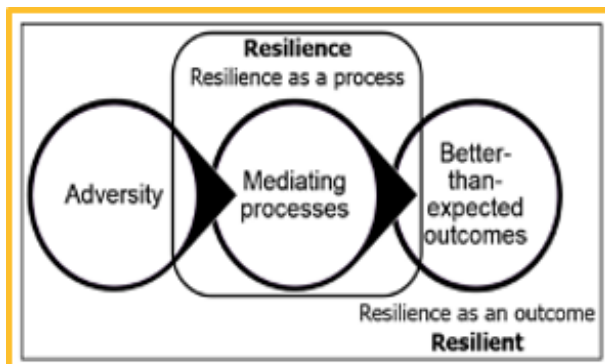
Torna-se, dessa forma, importante compreender melhor as diversas interpretações e sentidos do termo e explorar as diferentes maneiras pelas quais a ambiguidade concetual pode contribuir para o surgimento de uma definição para a *resiliência*. Neste sentido, para entender o conceito de *resiliência*, precisamos, antes de tudo, de perguntar-nos: *resiliência de que(m), para que(m) e em qual contexto?*

### **Resiliência: produto ou processo?**

É somente no final da década de 1970 que a *resiliência* começa a adquirir *status* de investigação científica e testemunha o começo do desenvolvimento de sua literatura. De um modo geral, é dessa primeira onda de teorias para explicar a *resiliência* que surge uma das mais frequentes traduções sobre o conceito: **a resiliência vista como um produto ou resultado**. Noutras palavras, os investigadores pioneiros entendiam a *resiliência* como um “*estado de ser*” frente a adversidades, e não propriamente como uma competência a ser desenvolvida dentro de sistemas mais complexos, ou redes de interrelações sociais e contextuais. Um exemplo de uma definição de *resiliência* na ótica do resultado poderá ser “*pessoas que se adaptam a circunstâncias extraordinárias atingindo resultados positivos e inesperados perante as adversidades*” (Fraser, Richman, & Galinsky, 1999). Ou seja, quando nos referimos à *resiliência* como resultado, enfatizamos aspectos que emergem ou foram construídos após determinada vivência.

Ao se depararem com resultados diferentes, esses primeiros investigadores perceberam, no entanto, que a relação entre *resiliência* e resultado não era universal, ou seja, que quando os indivíduos enfrentam a mesma adversidade, ou são expostos ao mesmo tipo de stresse, alguns permanecem saudáveis e outros, não. A pergunta “*por quê?*” deu então lugar a uma tradução diferente sobre o

conceito de *resiliência*: **a resiliência vista como um processo**. Aqui, o foco da abordagem recai nos fatores, ou processos mediadores, que podem gerar resultados positivos e saudáveis após determinadas crises e adversidades. Quando nos referimos à *resiliência* como processo, portanto, enfatizamos os aspectos que auxiliam a sua capacidade para lidar com determinadas circunstâncias.



**Figura 3** – Resiliência como processo.

Fonte: Adrian Van Breda, “*A critical review of resilience theory and its relevance for social work*” (2018, p. 4)

Segundo Adrian Van Breda (2018), é impossível falarmos sobre *resiliência* sem considerarmos três fatores cruciais que estão interligados entre eles: *adversidades, resultados e fatores de mediação* (p.4). Como o próprio esclarece, “*conceitualmente, a resiliência é, portanto, um processo que leva a um resultado, e o foco central da investigação sobre resiliência recai sobre os processos de mediação*”<sup>2</sup>, como mostra a figura acima. Para Van Breda, os processos de mediação são, portanto, o coração da investigação sobre o conceito da *resiliência*, pois são eles que permitem aos indivíduos obterem resultados “*melhores do que o esperado*” quando diante das adversidades e dos desafios da vida.

## **Resiliência: o indivíduo, a família e a comunidade**

---

<sup>2</sup> No original, “*conceptually, then, resilience is a process that leads to an outcome, and the central focus of resilience research is on the mediating processes*”.

Em termos mais específicos, a investigação acerca da *resiliência* tem vindo a ser feita a cinco grandes níveis: o *individual*, o *familiar*, o *comunitário*, o *organizacional* e o *global*. Os avanços no conhecimento destes domínios têm vindo a influenciar as políticas sociais e os programas de intervenção e prevenção com grupos de pessoas multidesafiadas (Walsh, 2016). Nesta secção, e por questões de pragmatismo, optamos por privilegiar os três primeiros níveis acerca da *resiliência*. O leitor poderá encontrar algumas referências sobre a resiliência organizacional e global na secção “*Para Saber Mais*”.

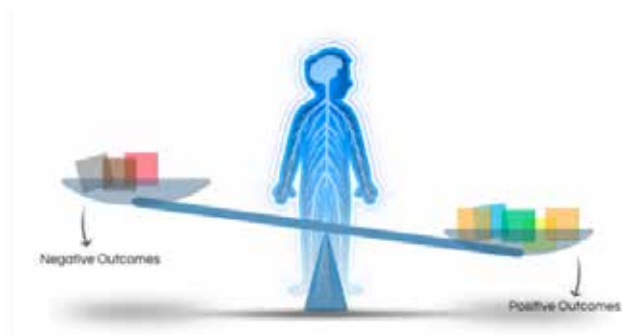
## **A resiliência individual**

Poder-se-á entender a *resiliência individual* enquanto vulnerabilidade reduzida aos fatores de risco existentes no ambiente, a capacidade de ultrapassar as adversidades ou a obtenção de resultados positivos apesar do risco (Rutter, 2006). Enquanto principais fatores ou experiências de risco, Antonni e Koller (2000) identificaram a instabilidade emocional, os sentimentos de culpa, a ausência de responsabilidade e de diálogo, o consumo de substâncias tóxicas, a ausência das referências familiares e de redes de apoio, violência doméstica e na comunidade e o momento de transição entre a infância e a adolescência.

Contudo, quando refletimos acerca do que é a *resiliência* e da *resiliência* do ponto de vista individual, várias questões emergem: como é que algumas pessoas conseguem ultrapassar circunstâncias e eventos de vida muito adversos? Porque é que umas pessoas são mais vulneráveis do que outras face ao mesmo risco? Como poderá alguém recuperar psicologicamente de perdas materiais, humanas ou emocionais e atribuir sentido a experiências pessoais, familiares ou comunitárias profundamente devastadoras?

De acordo com *National Scientific Council of Developing Child* (NSCDC, 2015), a *resiliência* resulta, portanto, da interação entre o ambiente e a predisposição individual e está relacionada com a capacidade de adaptação face às adversidades, podendo desta forma promover ou limitar o desenvolvimento humano. Uma das formas de compreender o desenvolvimento da *resiliência* relaciona-se com o papel que os chamados fatores de proteção e a adaptabilidade individual

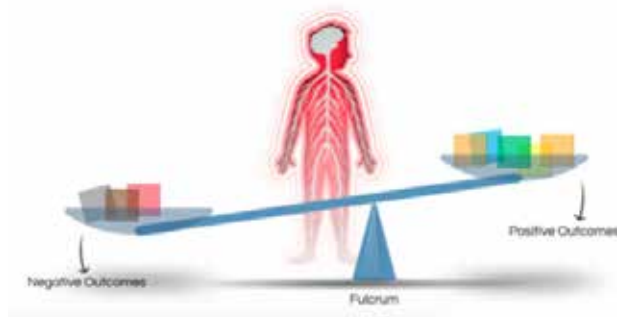
têm na forma de enfrentar as adversidades para produzir resultados positivos. A metáfora de uma balança poderá ajudar-nos a melhor ilustrar esta interação.



**Imagem 3** – Balança no desenvolvimento da resiliência (resultados positivos).

Fonte: National Scientific Council of Developing Child (NSCDC, 2015, p. 3)

Quando as experiências positivas são mais significativas do que as negativas, a balança do desenvolvimento infantil apresentará uma maior tendência para a obtenção de resultados positivos face à adversidade. Porém, um outro aspeto que deverá ser tido em consideração é a localização da base da balança. A localização depende da predisposição individual, ou seja, o temperamento e os factores inatos vários relacionados com as diferenças genéticas que colocam a balança de cada criança em posições distintas e fará com que a resposta às diversas experiências também seja diferente.



**Imagem 4** – Balança no desenvolvimento da resiliência (resultados negativos).

Fonte: National Scientific Council of Developing Child (NSCDC, 2015, p. 3)

Se, por um lado, é verdade que a localização inicial da base desta balança influencia o desenvolvimento da criança, o que se tem vindo a perceber é que a sua posição pode ser alterada de acordo com as experiências vividas. Desta forma, os fatores de proteção e as experiências positivas de uma criança influenciam não só a capacidade que ela terá para lidar com a adversidade ao longo da sua vida, mas também a localização da base desta balança, podendo determinar a obtenção de resultados positivos decorrentes da forma como se lida com experiências desafiantes.

A ideia de que a *resiliência* resulta do processo de interação entre fatores de risco e de proteção e se vai desenvolvendo ao longo da vida parece consensual na maioria dos estudos sobre a *resiliência* individual (NSCDC, 2015; Pinheiro, 2004).

Por outro lado, no estudo sobre fatores que predispõem a criança a resultados positivos face à adversidade, tem-se vindo a constatar a importância dos seguintes elementos (NSCDC, 2015):

- A presença de uma relação estável e cuidadora com uma pessoa adulta de referência;
- A ajuda no desenvolvimento de sentido de mestria da criança face às circunstâncias de vida;
- Desenvolvimento de competências de autorregulação e relacionadas com a competência executiva;
- A integração em contextos de fé afirmativa e de tradições culturais.

Para compreender melhor a interação entre fatores de risco e proteção ao nível da *resiliência* individual, familiar e comunitária, convidamos os nossos leitores a explorar o jogo “*Building Resilience in the Community*”<sup>3</sup>, desenvolvido pelo *Center of Developing Child* da Universidade de Harvard.

---

3 O jogo está disponível em <http://developingchild.harvard.edu/resilience-game>

Adicionalmente interessa também destacar que, tal como referido acima, a *resiliência* individual poderá variar ao longo do tempo de acordo com o processo cumulativo de aspetos protetores ou de risco, bem como com a capacidade adaptativa e de transformação das situações enfrentadas. Este facto permite-nos ultrapassar perspetivas mais deterministas ou vitimizadoras através do reconhecimento da importância da busca do propósito e do sentido face a uma realidade adversa.

Neste sentido, o trabalho de Viktor Frankl, o psicólogo que sobreviveu a quatro campos de concentração e fundador da terceira *Escola Vienense de Psicoterapia*, também conhecida como Logoterapia (*Logos*: sentido e *terapia*: cura), contribui para que analisemos a *resiliência* dos seres humanos com base na liberdade pessoal, intimamente ligada com a busca pelo sentido da vida, a autotranscendência, a tomada de decisão e a capacidade de amar (Frankl, 1989).

Ser humano é, nesta perspectiva, “*ser responsável*” e “*ser que decide*”, sendo que estes dois aspetos da humanidade compreendem a capacidade de agir sobre o momento presente face às circunstâncias físicas, sociais ou psicológicas sendo, para além destas, livre para procurar o seu sentido de vida. Esta busca por sentido constitui-se a principal motivação da pessoa e impele-a à transformação do seu entorno ou da sua atitude face à realidade que a rodeia, mantendo a liberdade de se posicionar e escolher dentro dos condicionamentos onde se inscreve (Frankl, 1993).

Por sua vez, a autotranscendência retrata a capacidade da pessoa perspetivar fora de si, indo ao encontro dos outros e do mundo na busca do seu sentido, podendo, por exemplo, cultivar altruísmo ou o compromisso através do testemunho (Vanistendael & Lecomte, 2004 *cit. in* Silveira, & Mahfoud, 2008) e trilhando um caminho de crescimento pessoal e superação do individualismo e “*sendo em relação*” (Zamulak, 2015).

Tal como refere Frankl (2003):

*“Esta auto-transcendência do existir humano consiste no facto essencial do homem sempre “apontar” para além de si próprio, na direção de alguma coisa*

*a que serve ou de alguma pessoa a quem ama. E é somente na medida em que o ser humano se auto-transcende que lhe é possível realizar-se - tornar-se real - a si mesmo” (2003, p. 20).*

Ancorada nesta visão é também importante reconhecer que *resiliência* é a atribuição de sentido, presente no sistema de crenças pessoais e familiares, não só da adversidade, mas também a forma como se tomam as rédeas do que é possível controlar e da atitude com que se aceita o que não é possível controlar (Walsh, 2003).

Só no pleno exercício da liberdade, mesmo quando ela é comprimida por fronteiras físicas, sociais ou psicológicas, é a pessoa capaz de buscar o sentido de vida e tornar-se mais *resiliente*, encontrando o significado da sua jornada e esforço para além de si.

## **A resiliência familiar**

A *resiliência familiar* refere-se à capacidade do sistema familiar de suportar e se recuperar das adversidades mais fortalecido e imbuído de mais recursos. Mais do que lidar ou sobreviver, este tipo de *resiliência* envolve a adaptação, o aumento da capacidade de enfrentar transformações pessoais e relacionais e o crescimento positivo como resultado desta experiência (Walsh, 2003, p.617). A perspectiva da *resiliência familiar* compreende que, independentemente da maior ou menor vulnerabilidade dos sistemas familiares, todos apresentam a capacidade de reparação e crescimento.

A *resiliência familiar* parece surgir à luz da Teoria de Vinculação de Bowlby durante as primeiras experiências de interação da criança com as figuras cuidadoras (mãe, pai ou outra pessoa adulta de referência) que influenciam a construção da personalidade e o desenvolvimento de características pessoais promotoras de resiliência individual (Trombeta & Guzzo, 2002 *apud* Pinheiro, 2004).



Existem processos chave na *resiliência familiar* que interagem entre si e formam sinergias. Estes processos atuam, nomeadamente, ao nível do sistema de crenças familiares (Walsh, 2016), da organização, da comunicação e de resolução de problemas, tal como se ilustra na tabela abaixo.

Quando pretendemos avaliar a *resiliência familiar*, devemos evitar tecer considerações que possam julgar sistemas familiares como não resilientes sempre que não conseguem lidar de forma adaptativa frente a adversidades. De facto, a interação entre estes processos chaves promove a *resiliência* do sistema familiar, porém poderá não ser o necessário para enfrentar circunstâncias mais severas, sejam elas biológicas, sociais ou ambientais. Por este motivo, a inclusão do conceito de *resiliência* nas políticas públicas deverá ser cuidadosa e contextualizada, garantindo que a avaliação do sucesso ou fracasso de uma pessoa, família ou comunidade não seja medida pelas suas forças e défices, mas sim através de uma abordagem multidimensional e estrutural para enfrentar as adversidades (Walsh, 2016).

<b>Sistema de Crenças Familiares</b>	
	Procura de sentido na adversidade (normalização e contextualização do stresse vivido, sentido de coerência, agência ativa)
	Visão Positiva (esperança e viés otimista, confiança, encorajamento, iniciativa, perseverança, distinção entre o que se pode controlar e o que deve ser aceite devido à ausência de controlo)
	Transcendência e espiritualidade (valores, propósito, fé, rituais, pertença a uma congregação, natureza, aspirações, criatividade, ação social, aprendizagem, mudança, crescimento positivo)
<b>Processos Organizacionais</b>	
	Flexibilidade (mudança adaptativa, restabelecimento, capacidade de previsão, cuidado, proteção, parentalidade cooperativa)
	Interligação (apoio mútuo, compromisso, respeito pelas diferenças individuais, recuperação das perdas)
	Mobilização dos recursos sociais e económicos (apoio sociais e comunitários, segurança financeira, sistemas de apoio institucionais ou estruturais)
<b>Processos Comunicacionais e Tomada de Decisão Partilhada</b>	
	Clareza (consistência da informação, clarificação de situações ambíguas, procura da verdade)

	Partilha Emocional Aberta (sofrimento, raiva, medo, apreciação, humor, alegria, etc.)
	Resolução de Problemas Partilhada ( <i>brainstorming</i> criativo, tomada de decisão partilhada, estabelecimento de plano para atingir objetivos, aprender com o erro, preparação, prevenção)

**Tabela 2** – Elementos da resiliência familiar.

Fonte: Adaptação de Walsh (2016, p. 620)

## Resiliência e Desenvolvimento Comunitário

O conceito de *resiliência* ganhou nos últimos anos uma atenção crescente a nível internacional ao ser integrado em projetos e programas de cooperação e apoio ao desenvolvimento comunitário. Organizações transnacionais como, por exemplo, a *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico* (OCDE), o *Banco Mundial* e a *União Europeia* (UE), que têm moldado e influenciado a agenda do desenvolvimento e cooperação internacional, integraram o conceito de *resiliência* nas suas políticas e projetos. A visão da *Agenda 2030* e seus *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável* (ODS) constitui um exemplo de uma agenda de *resiliência global*. O seu foco nas pessoas, no planeta, na prosperidade e na paz, cujo lema é “não deixar ninguém para trás”, enfatiza a necessidade de se fortalecer a *resiliência*. Esta pode contribuir para que as pessoas tenham os recursos e capacidades para reduzir, prevenir, antecipar, absorver e adaptar-se a uma série de choques, stresses, riscos e incertezas (Bahadur *et al.*, 2015).

A OCDE (2014) define *resiliência* como a capacidade de os agregados familiares, comunidades e nações absorverem e recuperarem dos choques, ao mesmo tempo que vão adaptando e transformando as suas estruturas e meios de vida perante o stresse de longo prazo, a mudança e a incerteza. O que está em causa, no contexto do desenvolvimento, é apoiar as sociedades a gerir melhor os riscos e choques, isto porque diferentes tipos de riscos, como violência e conflitos, ameaças naturais, choques económicos e aceleradores de stresse, bem como a urbanização e envelhecimento da população, são complexos e estão interligados. Por isso, é necessário trabalhar em conjunto para diminuir a vulnerabilidade.

A UE (2012), por sua vez, define *resiliência* como a capacidade de uma pessoa, um agregado familiar, uma comunidade, um país ou uma região enfrentar, adaptar-se e recuperar rapidamente perante situações de stresse ou de choque. A estratégia global da UE de 2017 vai mais além, ao apresentar a *resiliência* como um conceito mais amplo, que engloba todos os indivíduos e a sociedade, onde são visíveis a democracia, a confiança nas instituições e o desenvolvimento sustentável, bem como a capacidade de se reformarem. A UE fala de *resiliência* como um processo e não um produto, portanto, reforçar a *resiliência* é um meio, não um fim. Também reconhece que o desenvolvimento e o progresso no sentido da democracia, da paz e da segurança, não é um processo linear, e que as abordagens setoriais, por si só, nem sempre são suficientes para garantir resultados sustentáveis. Além disso, a *resiliência* deve ser abordada a vários níveis - estado, sociedade e comunidade. As mulheres assumem um papel “específico e essencial que deve ser reconhecido e encorajado, abordando simultaneamente as causas estruturais da desigualdade de género entre homens e mulheres (UE, 2017, pp. 25-26).

Para a UE, portanto, uma das lições chave que podemos tirar do trabalho de promoção e disseminação de uma cultura de redução do risco de desastres, nos últimos 40 anos, é quão essencial o conceito de *resiliência* se tornou para este trabalho. Isto foi explicitamente reconhecido pelos membros das *Nações Unidas*, quando, em 2005, adotaram o “*Quadro de Ação de Hyogo - 2005-2015: Construir a resiliência das nações e comunidades para os desastres*”. Uma das recomendações importantes do “*Quadro de Hyogo*” é a utilização do conhecimento, inovação e educação para construir uma cultura de segurança e *resiliência*.

### O que não é *resiliência*?

Ser resiliente não significa que não se enfrentam dificuldades ou obstáculos. A verdade é que

o desenvolvimento desta competência relaciona-se, frequentemente, com a vivência de situações exigentes do ponto de vista emocional.

*Resiliência* { > Pouco a ver com personalidade  
> Tudo a ver com competência a ser desenvolvida

Em certa medida, podemos dizer que algumas pessoas têm características pessoais que as tornam capazes de enfrentar dificuldades e obstáculos com maior *resiliência*. Porém, a *resiliência* não é necessariamente um traço de personalidade ou uma característica que ou nasce conosco ou então não se tem. Portanto, primeiramente, *resiliência* não é um dom, nem feito, mas sim uma competência que pode ser aprendida e melhorada, uma vez que tem a ver com a forma como pensamos e agimos, e com as nossas atitudes face às situações desafiantes ou aos obstáculos presentes nos nossos percursos de vida. Porque a *resiliência* pode desenvolver-se, devemos olhar para ela como *comum* e não como extraordinária (APA, 2015).

Ser resiliente também não significa conformar-se com submeter-se a, defender-se ou mesmo sujeitar-se silenciosamente a situações que poderão causar-nos danos significativos, sem fazer queixa ou pedir ajuda. Quando educamos jovens para a *resiliência*, é importante clarificar que a *resiliência* é uma competência em desenvolvimento que se interliga com outras, tais como a expressão de emoções, comunicação eficaz de necessidades e a capacidade de pedir ajuda. Por isso, afasta-se de expressões populares tais como “engolir sapos”, “comer e calar” ou “não vale a pena” que poderão conduzir ao estabelecimento de expectativas irrealistas sobre o que é ser *resiliente*, ou até mesmo causar dano psicológico e emocional (NHS Greater Glasgow and Clyde, s/d). A *resiliência* é também um poder transformacional e, neste sentido, afasta-se da resistência ou da capacidade de carga uma vez que busca o sentido e o propósito e afasta-se de abordagens passivas ou (re)vitimizadoras das vicissitudes da vida.

## **Resiliência: perguntas e respostas**

Apresentamos de seguida uma secção de perguntas e respostas assente em características e ferramentas que nos ajudam a entender e colocar a *resiliência* em prática. Embora com enfoques distintos, tentamos abranger os três níveis de aplicabilidade da *resiliência* priorizados neste capítulo: o *individual*, o *familiar* e o *comunitário*. Em relação ao nível individual, adotamos as sugestões feitas

pela *Associação Americana de Psicologia* (APA, 2015) e as descritas no *Resilience Toolkit* (NHS Greater Glasgow and Clyde, s/d); em relação ao desenvolvimento comunitário, adotamos as sugestões feitas pela *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico* (OCDE).

### **O que é que uma pessoa precisa para ser resiliente?**

- consciência do risco;
- acesso à comida, à segurança alimentar, ao abrigo e a serviços básicos;
- acesso a oportunidades económicas;
- acesso a financiamento de risco;
- capital social: conexões com vizinhos e a família, bem como participação na sociedade;
- força pessoal: organização, auto-motivação e capacidade de adaptação;
- segurança física;
- capacidade de reserva: por exemplo, poupanças e prevenção para choques.

### **O que é que a comunidade precisa para ser resiliente?**

- consciência do risco;
- liderança e organização;
- capital social: coesão cultural e confiança, identidade comum, participação, ação coletiva;
- infraestruturas e serviços apropriados;
- oportunidades económicas e diversidade de modos de vida (*livelihoods*);
- gestão de recursos naturais;
- prevenção de conflitos e mecanismos de resolução;
- ligações entre autoridades locais e agentes externos;
- sistemas equitativos para a utilização dos solos;
- capacidade excedentária: preparada e com capacidade de resposta adequada e sistemas de apoio.

## Como podemos ser pessoas mais resilientes?

- **Construir relações interpessoais:** é importante priorizar relações interpessoais com pessoas empáticas e compreensivas que ajudem a que não nos sintamos sós face às adversidades. Quando nos rodeamos de pessoas em quem confiamos e que validam os nossos sentimentos somos capazes de desenvolver a nossa *resiliência*. A participação em atividades de grupo na comunidade, no grupo de pares ou mesmo na nossa rua contribui para nos sentirmos integrados em colectivos e para o desenvolvimento de sentimentos de pertença;
- **Autocuidado e bem-estar:** Tomar conta do nosso corpo, praticar *mindfulness* e evitar comportamentos que possam causar dano (como consumo de álcool ou drogas) são boas estratégias para desenvolvermos maior bem-estar. Cuidar do corpo e da mente não só está na moda como é fundamental para que encontremos o equilíbrio necessário para desenvolver a *resiliência* e melhor lidarmos com adversidades. Neste sentido, cuidar da alimentação, do descanso e do exercício físico não são aspetos secundários. Pelo contrário, são condições fundamentais para respondermos com *resiliência* aos nossos desafios;
- **Ajudar outras pessoas:** há várias formas de ajudar as pessoas à nossa volta, quer seja participando numa organização como voluntário, quer seja oferecendo ajuda na vizinhança. Estas atividades podem ser oportunidades de desenvolvimento pessoal e de autoestima e podem ajudar-nos a reforçar a ligação com outras pessoas;
- **Agir com proatividade:** para além de reconhecer e aceitar as emoções que possamos estar a sentir face a uma adversidade, é importante que nos questionemos sobre como lidar com essas situações e tentar implementar linhas de ação que possam ser eficazes;
- **Estabelecer objetivos claros e concretizáveis:** é importante tentar clarificar quais são os nossos objetivos e dar passos concretos para a sua realização. Isto ajuda-nos a um maior sentimento de autoeficácia;

- **Procurar oportunidades para desenvolvimento pessoal:** mesmo quando estamos a viver situações de vida difíceis devemos tentar mapear e identificar momentos de aprendizagem. É verdade que muitos momentos mais duros oferecem-nos lições importantíssimas para as nossas vidas;
- **Identificar forças:** um bom conhecimento sobre nós próprios contribui para uma maior *autoconfiança*;
- **Manter a perspetiva das situações:** é natural que, às vezes, exageremos nas nossas visões, opiniões ou reações face a situações adversas. É importante colocar as coisas em perspetiva e tentar priorizar pensamentos mais saudáveis, construtivos e que não nos paralitem a ação;
- **Aceitar a mudança:** a mudança faz parte da vida e quando a aceitamos ficamos mais livres e com maior capacidade para nos focarmos nos aspetos que estão ao nosso alcance;
- **Cultivar a esperança:** é importante cultivar e cuidar da esperança. Os pensamentos positivos ajudam-nos a abordagens mais ajustadas e eficazes para lidar com adversidades. A esperança, mesmo no pior dos cenários, empodera;
- **Aprender com o passado:** as nossas experiências anteriores, por muito diferentes que possam ser das atuais, ensinam-nos sobre quem somos e como reagimos, dando-nos lições valiosas para lidarmos de forma resiliente com o presente. Mas é bom reforçar que não vale a pena perder demasiada energia com questões já passadas e que o nosso pensamento deverá focar-se no presente;
- **Procurar e pedir ajuda:** é fundamental reconhecer quando não conseguimos lidar com determinadas situações ou quando as mesmas estão a consumir demasiados recursos e a impedir que consigamos organizar ou até mesmo pensar sobre o que está a acontecer. Pedir ajuda é fundamental para que outras pessoas possam estar perto de

nós e contribuir com a sua perspectiva e opinião. Como já referimos, ser resiliente não tem nada a ver com aguentar ou resolver tudo sozinho.

## Como podemos ser comunidades mais resilientes?

A *resiliência comunitária* constrói-se através do desenvolvimento de políticas, estratégias e instrumentos que “empoderem” as pessoas, comunidades e estados para gerir as suas próprias dimensões do risco (*layer risks*). Na prática, significa que as pessoas e instituições devem ser apetrechadas com os instrumentos e condições que lhes permitam gerir os riscos que são frequentes, mas não são demasiados prejudiciais. No entanto, a *resiliência comunitária* também pode ser compreendida como sendo endógena, ilustrando capacidades que já estão integradas nas pessoas, comunidades e sociedades e nas relações entre elas, por oposição a capacidades construídas ou cultivadas a partir de fora (Interpeace, 2016). Outros riscos catastróficos que podem resultar em perdas significativas para muitas pessoas serão melhor geridos pelos estados ou mesmo a nível regional ou global. Estes riscos incluem, por exemplo, desastres naturais, terrorismo, colapso dos sistemas financeiros e pandemias, como é caso da atual crise gerada pelo COVID-19.

De acordo com instituições como a OCDE, a *resiliência comunitária* pode ser fortalecida através do desenvolvimento de três capacidades distintas, que são, muitas vezes, utilizadas ao mesmo tempo. São elas:

- **Capacidade de Absorção**, ou a habilidade de um sistema para se preparar, mitigar ou prevenir impactos negativos, usando respostas de *coping* pré-determinadas, de forma a preservar e restaurar funções e estruturas essenciais básicas. São exemplos a antecipação de colheitas, retirada das crianças da escola e atraso do pagamento de dívidas.
- **Capacidade de Adaptação**, ou a habilidade de um sistema para se ajustar, modificar e mudar as suas características e ações de forma a moderar potenciais danos e tirar partido das oportunidades para que



possa continuar a funcionar sem grandes mudanças qualitativas na sua identidade funcional ou estrutural. São, neste caso, exemplos a diversificação dos meios de subsistência, envolvimento do setor privado na prestação de serviços básicos e introdução de sementes resistentes à seca.

- **Capacidade de Transformação**, ou a habilidade para criar um sistema fundamentalmente novo de forma a que os choques não venham a ter mais nenhum impacto. Isto pode ser necessário quando as estruturas ecológicas, económicas ou sociais tornem o atual sistema

***A minha mãe dizia: fique como ficar, quero-o aqui. Isso também me salvou.***

*Uma noite, tinha 19 anos, saí de carro para o trabalho e umas centenas de metros à frente, bum. A vida quase acabou. Um despiste, um choque frontal, o carro em chamas e Ricardo sem reação. As queimaduras desfiguraram-no e levaram à amputação de uma perna. Os dedos de uma mão desapareceram. Os da outra quase. Contra todas as probabilidades, Ricardo Vidal sobreviveu. E não só. Voltou a viver. Hoje é treinador de futebol infantil, dá palestras e tem uma tranquilidade, uma sabedoria e um sorriso que quase desconcertam. Dez anos depois do acidente, escreveu um livro a contar a sua história – *Viver com Alma*. Falar com ele é uma lição de vida.*

Fonte: DN Life de 25/11/2019, disponível em <https://life.dn.pt/a-minha-mae-dizia-aos-medicos-fique-como-ficar-quero-o-aqui-isso-tambem-me-salvou/saude/354598/>

***A resiliência das comunidades moçambicanas***

*As comunidades na costa de Moçambique estão muito expostas a ameaças naturais como cheias e ciclones. No entanto, estão a usar a capacidade absorptiva para proteger os seus bens e agregados contra as cheias, usando o conhecimento endógeno passado de geração em geração. Este é transmitido através do trabalho dos comités locais de gestão do risco de calamidades, criados neste país do Oceano Índico, logo após as cheias que assolaram o país no ano 2000 e que são apoiados pelo Instituto Nacional de Gestão de Calamidades. Usam ainda as suas capacidades adaptativas na forma como organizam as suas plantações (lavras) ou como constroem as habitações nas zonas mais altas. Os Comités contribuem para a redução da vulnerabilidade económica, uma vez que educam a população para criar reservas de mantimentos para os períodos críticos. Finalmente, as comunidades podem transformar-se a si próprias, através da busca de fontes alternativas de rendimento. Construir resiliência nestes contextos, pode significar melhorar as capacidades das pessoas, comunidades e estados a absorver, adaptar-se e transformar choques e riscos que normalmente costumam enfrentar.*

Fonte: Dedge e Chemana (2018); OCDE (2016).

insustentável. Neste caso, incluem-se exemplos como a introdução de mecanismos de resolução de conflitos, medidas de planejamento urbano e ações para acabar com a corrupção.

### **O que significa *resiliência* na prática?**

De seguida, apresentamos dois casos que ilustram o que significa a *resiliência* ao nível *individual, familiar e comunitário* na prática:

### **Qual é o aspecto negativo da *resiliência*?**

Mais recentemente, uma vertente da literatura sobre *resiliência* tem criticado negativamente o uso do conceito como ferramenta de governança neoliberal (Garret 2016; Joseph 2013). O neoliberalismo está tradicionalmente associado à descentralização da responsabilidade estatal e comunitária em favor do crescimento e desenvolvimento pessoal ao nível do indivíduo. Nessa perspetiva, o enfoque cai sobre este último, que se torna responsável por melhorar seu contexto de vida, ficando o Estado em segundo plano no que toca questões ligadas a dinâmicas sociais adversas, nomeadamente a pobreza, o racismo, a falta de acesso a recursos e educação de baixa qualidade.

Essa vertente crítica denuncia a forma pela qual a *resiliência* possibilita e se alinha com o governo neoliberal por meio de consentimento, minimização do contexto social e político e responsabilidade individual. A *resiliência*, portanto, opera como uma ferramenta discursiva usada para levar os indivíduos a aceitar o risco, a conviver e a prosperar na incerteza de suas existências, distanciando efetivamente aqueles com o poder de governar dos sujeitos governados. A meta 1.5 do primeiro objetivo da *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável* - “*Erradicação da Pobreza*” - é suscetível a essa crítica, ao exigir indiretamente que os “*pobres e aqueles em situação de vulnerabilidade*” se tornem cada vez mais resilientes até 2030, negligenciando a investigação das causas fundamentais dessa mesma pobreza e vulnerabilidade.

## Ubuntu & Resiliência

Um dos nossos interesses neste capítulo também foi o de tentar aprofundar a relação existente entre *Ubuntu* e *resiliência*. A questão que poderemos colocar é: *como é que o Ubuntu pode funcionar como uma ferramenta para experienciarmos, desenvolvermos e fortalecermos nossa resiliência, tanto ao nível individual, quanto ao comunitário?*

Assim como a *resiliência*, *Ubuntu* é um conceito complexo e multifacetado. Numa aceção mais simplista do termo, e como sabemos, significa “*eu sou porque tu és*”, ou seja, *eu eu só posso ser uma pessoa através de outras*. Ou, como definem Sarra e Berman (2017), *Ubuntu*, “*na sua forma mais simples, é ‘humanidade’, a noção de que o bem-estar dos indivíduos está entrelaçada com a de outros membros da comunidade*”<sup>4</sup>. Metz (2016), mais especificamente, acredita que essa visão de mundo *Ubuntu* acolhe duas dimensões cruciais: *identidade e solidariedade*. A primeira diz respeito ao sentimento de proximidade e pertença junto a outras pessoas e à construção de um “*nós*” cooperativo, onde é possível participarmos. A dimensão da solidariedade diz respeito ao compromisso estabelecido com as outras pessoas e com a atuação com vista à resposta às suas necessidades e em prol da comunidade. Estas dimensões permitem, simultaneamente, que uma pessoa se compreenda como parte de um grupo e, como tal, interaja de forma cooperativa com ele, potenciando comportamentos de maior transparência e permitindo aos restantes elementos que possam tomar decisões informadas e voluntárias com base na confiança e promovendo objetivos comuns.

Sarra e Berman (2017), mais uma vez, também acreditam que os múltiplos significados presentes no conceito *Ubuntu* podem albergar aproximações criativas para a gestão de micro e pequenos negócios em particular, possibilitando a implementação de modelos de gestão híbridos focados na sustentabilidade social e económica. A aposta em oportunidades nacionais e internacionais de apoio a pequenas iniciativas que possam incorporar o conceito *Ubuntu* nos seus procedimentos e visão poderão determinantemente apoiar, não só o avanço individual, mas também comunitário. Nesta lógica, os autores colocam a tónica

---

4 No original, “but at its simplest is ‘human-ness,’ the notion that individuals’ well-beings is intertwined with that of others in the community”.

nas artes e no seu potencial para a aplicabilidade deste enquadramento e do potencial do conceito *Ubuntu* enquanto ferramenta de *resiliência* dos pequenos negócios, contribuindo para visionar atividades produtivas e sustentáveis. Ou seja, estes autores oferecem uma visão alternativa para o financiamento dessas empresas quando comparado com os modelos importados do Ocidente ao transporem o conceito *Ubuntu* para os pequenos negócios, criando a oportunidade de ser humano no contexto empresarial e de vislumbrar atividades sustentáveis que visam a sustentabilidade económica. Desta forma, *Ubuntu* torna-se um caminho para a *resiliência* das micro e pequenas iniciativas, podendo recolocar o foco da gestão empresarial no apoio das comunidades, na justiça social e na sustentabilidade.

Para finalizar, relembramos os ensinamentos de Nelson Mandela e a sua capacidade de autotranscendência, aqui simbolizados pelo poema “*Invictus*”, de William Ernest Henley. Este poema inspirou e ajudou Mandela a superar as adversidades durante os vinte e sete anos em que esteve preso durante o regime sul-africano do *apartheid* (1948-1990). A leitura de “*Invictus*” ajuda-nos a considerar que a filosofia *Ubuntu* compreende a *resiliência* desde a sua dimensão transformacional que conduz à busca de sentido e propósito, e ao exercício da liberdade, fundamentais ao tornar-se pessoa, mesmo perante as mais difíceis experiências de prova e sofrimento:

*Do meio da noite que me cobre,  
Negra como o poço, de ponta a ponta,  
Agradeço aos deuses que possam existir,  
A natureza indomável da minha alma.*

*Sob o domínio da circunstância,  
Não me crispei, nem gritei alto.  
Sob os golpes duros da sorte,  
A minha cabeça sangra, mas o meu espírito é forte.*

*Para além deste sítio de violência e lágrimas,  
Vislumbra-se apenas o terror das sombras,  
E, no entanto, a ameaça dos anos encontra-me,  
E achar-me-á, sem medos.*

*Interessa pouco que a passagem seja estreita  
Ou a alta carga punitiva,  
Eu sou o senhor do meu destino,  
Eu sou o comandante da minha alma*

# Para saber mais...

## Filmes

- Precious (2009) <https://www.imdb.com/title/tt0929632/>
- Invictus (2009) [https://www.imdb.com/title/tt1057500/?ref=fn\\_al\\_tt\\_1](https://www.imdb.com/title/tt1057500/?ref=fn_al_tt_1)
- A Vida é Bela (*La vita è Bella*, 1997) [https://www.imdb.com/title/tt0118799/?ref=fn\\_al\\_tt\\_1](https://www.imdb.com/title/tt0118799/?ref=fn_al_tt_1)
- A Procura da Felicidade (*The Pursuit of Happiness*, 2016) [https://www.imdb.com/title/tt0454921/?ref=fn\\_al\\_tt\\_1](https://www.imdb.com/title/tt0454921/?ref=fn_al_tt_1)
- Coração de Aço (*Southpaw*, 2015) [https://www.imdb.com/title/tt1798684/?ref=fn\\_al\\_tt\\_1](https://www.imdb.com/title/tt1798684/?ref=fn_al_tt_1)
- Pular (*Bouncin*, Pixar) <https://www.youtube.com/watch?v=E0TvRtN-5qnE>
- Parcialmente Nublado (*Partly Cloudy*) <https://www.youtube.com/watch?v=K3LZ77Xs3Z4&list=RDogLdDgU7nEk&index=2>

## Propostas de leitura

- *Harry Potter*, J.K. Rowling
- *O Velho e o Mar*, Ernest Hemingway
- *Option B: Facing Adversity, Building Resilience, and Finding Joy*, Sheryl Sandberg
- *O Diário de Anne Frank*, Anne Frank
- *Comer, Amar e Orar*, Elizabeth Gilbert
- *Me Before You*, Jojo Moyes
- *My Life on Road*, Gloria Steinem
- *12 Anos Escravo*, Solomon Northup
- *O homem em busca de um sentido*, Viktor Frankl
- *Se isto é uma mulher*, Sarah Helm

## Sugestões de vídeos

### *Ted Talk*

- “*How Failure Cultivates Resilience*”, Raphael Rose, disponível em [https://www.ted.com/talks/raphael\\_rose\\_how\\_failure\\_cultivates\\_resilience](https://www.ted.com/talks/raphael_rose_how_failure_cultivates_resilience)

### *Outros*

- “*Resiliência*”, Fritz Thompson, disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=A5abM\\_IjFjA](https://www.youtube.com/watch?v=A5abM_IjFjA)
- “*Resiliência Diante dos Obstáculos da Vida*”, Monja Coen, disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=weyAocz4MJw>

### *Histórias de Vida partilhadas nas Conferências Vidas Ubuntu*

- Ana Ramos, disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=A-g7YDJZ6jt4>
- Madalena Silva, disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=4nmuqQRiQNI>

## Propostas de leitura sobre resiliência comunitária e global

- DFID (s/data) *WHAT IS RESILIENCE?* - Use this resource if you don't know much about resilience or if you want a quick reference. London: DFID. [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08955ed915d3cf-d0001c8/EoD\\_Topic\\_Guide\\_What\\_is\\_Resilience\\_May\\_2016.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08955ed915d3cf-d0001c8/EoD_Topic_Guide_What_is_Resilience_May_2016.pdf)
- UE (2018) “The challenge of resilience in a globalised world”. Report by the *Joint Research Centre the European Commission's in-house science service*. [https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc-resilience-in-a-globalised-world\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc-resilience-in-a-globalised-world_en.pdf)

- The United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNISDR), *Hyogo Framework for Action (HFA) 2005–2015: Building the resilience of nations and communities to disasters*. <http://www.unisdr.org/we/inform/publications/1037>
- United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNISDR), *Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030*; Document A/CONF.224/L.1. <http://www.unisdr.org/we/coordinate/hfa-post2015>
- Camões - ICL (s/d). *Guia sobre o desenvolvimento Sustentável*. [https://www.instituto-camoes.pt/images/ods\\_2edicao\\_web\\_pages.pdf](https://www.instituto-camoes.pt/images/ods_2edicao_web_pages.pdf)



## Referências bibliográficas

American Psychological Association. (2015). *The road to resilience*. <http://www.apa.org/help-center/road-resilience.aspx>.

Antoni, C., & Koller, S. (2000). Vulnerabilidade e resiliência familiar: Um estudo com adolescentes que sofreram maus tratos intrafamiliares. *Revista Psicologia*, 31(1), 39-66.

Bahadur, A., Emma, L., Wilkinson, E., & Tanner, T. (2015). *Resilience in the SDGs developing an indicator for Target 1.5 that is fit for purpose*.

Breda, A. (2018). A critical review of resilience theory and its relevance for social work. *Social Work*, 54(1), 1-18. <http://dx.doi.org/10.15270/54-1-611>

Dgedge, G., & Chemana, C. (2018). Os comités locais de gestão de risco de calamidades e a educação sobre inundações no Baixo Limpopo, Moçambique. *Territorium: Revista Portuguesa de riscos, prevenção e segurança*, 25 (II), 122-132.

Frankl, V. (1989). *Psicoterapia e sentido de vida*. São Paulo: Quadrante.

Frankl, V. (1993). *A presença ignorada de Deus*. Petrópolis: Vozes.

Frankl, V. (2003). *Sede de sentido*. São Paulo: Quadrante.

Fraser, M.W., Richman, J.M., & Galinsky, M.J. (1999). Risk, protection, and resilience: toward a conceptual framework for social work practice. *Social Work Research*, 23, 131-144.

Garrett, P. (2016). Questioning tales of 'ordinary magic': 'Resilience' and neo-liberal reasoning. *British Journal of Social Work*, 46, 1909-1925. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcv017>

Interpeace (2016). *Assessing resilience for peace*. <http://www.interpeace.org/wp-content/uploads/2016/06/2016-FAR-Guidance-note-Assesing-Resilience-for-Peace-v7.pdf>

Joseph, J. (2013). Resilience as embedded neoliberalism: A governmentality approach. *International Policies, Practises and Discourses*, 1, 38-52. doi: 10.1080/21693293.2013.765741

Metz, T. (2016). Managerialism as anti-social: Some implications of Ubuntu for knowledge production. In M. Cross & A. Ndofirepi (Eds.), *Knowledge and Change in the African University: Challenges and Opportunities*. (pp. 139-154). [https://doi.org/10.1007/978-94-6300-845-7\\_8](https://doi.org/10.1007/978-94-6300-845-7_8)

Moodley, K., & Adam, K. (2017). Becoming Mandela - Educational implications of his leadership. In C. Soudien, (Eds.), *Nelson Mandela: Comparative perspectives of his significance for education* (pp. 11-17). Roterdan: Sense Publishers.

National Scientific Council on the Developing Child. (2015). Supportive relationships and active skills building strengthen the foundations of resilience: *Working Paper13*. <https://developingchild.harvard.edu/resources/supportive-relationships-and-active-skill-building-strengthen-the-foundations-of-resilience/>

NHS Greater Glasgow and Clyde. (s/d). *Resilience toolkit. Part of health promoting youth organisations*. <https://www.seemescotland.org/media/8155/resilience-toolkit.pdf>

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento. (2014). *Guidelines for resilience systems analysis- How to analyse risk and build a roadmap to resilience*. <https://www.oecd.org/dac/Guidelinesd20for%20Resilience%20Systems%20Analysis%20-%20Landscape%20Facilitation%20Guide.pdf>

Pinheiro, D. (2004). A resiliência em discussão. *Psicologia em Estudo*, 9(1), 67-75.

Rutter, M. (2006). Implications of resilience concepts for scientific understanding. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1095, 1-12.

Sarra, J., & Berman, K. (2017). Ubuntu as a tool for resilience: Arts, microbusiness, and social justice in South Africa. *Conflict Resolution Quarterly*, 34(4), 455-490.

Shah, R., Paulson, J., & Couch, D. (2019). The rise of resilience in education in emergencies, *Journal of Intervention and Statebuilding*, 1-24. <https://doi:10.1080/17502977.2019.1694390>

Silveira, D., & Mahfoud, M. (2008). Contribuições de Viktor Emil Frankl ao conceito de resiliência. *Estudos de Psicologia*, 25(4), 567-578.

Southwick, S.M., Bonanno, G.A., Masten, A.S., Panter-Brick, C. & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives, *European Journal of Psychotraumatology*, 5:1, 1-14. <https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338>

EU. (2017). Comunicação conjunta ao Parlamento Europeu e ao Conselho. União Europeia, América Latina e Caraíbas: Unir esforços em prol de um futuro comum. Uma abordagem estratégica em matéria de resiliência na ação externa da EU. [https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/eu-lac-communication\\_pt.pdf](https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/eu-lac-communication_pt.pdf)

Walsh, F. (2003). Family resilience: A framework for clinical practise. *Family Process*, 42(1), 1-19.

Walsh, F. (2016). Applying a family resilience framework in training, practice, and research: Mastering the art of the possible. *Family Process*, 55(4), 616-632. <https://doi:10.1111/famp.12260>

Volmink, J. D. (2019). Ubuntu: Filosofia de vida e ética social. In Consórcio “Ubuntu Building Bridges for Peace”, (Ed.), *Construir pontes Ubuntu – Para uma liderança servidora* (pp. 47-68). Lisboa: ImPress. <http://livro.academialideresubuntu.org/>

Zamulak, J. (2015). Autotranscendência: Caminho para a superação do individualismo. *Revista da Associação Brasileira de Logoterapia e Análise Existencial*, 4(2), 130-142.

## *IV. Empatia*

**Madalena Alarcão**

**Susana Fonseca**

*“Tem a ver com ‘sentir com os outros’ e é um alicerce muito importante para poder trabalhar com os outros e para os outros. Empatia não é apenas sentir um qualquer sentimento. É um sentimento de amor pelos outros. O amor é uma parte muito importante do Ubuntu, porque não se pode trabalhar com pessoas se não se cuidar delas, se não as amar. Empatia é a capacidade de trabalhar com o coração. O Ubuntu envolve a cabeça, o coração e as mãos - a empatia concentra-se no coração.”*

Volmink (2019, p. 65)

# De que falamos quando falamos de empatia? Um olhar Ubuntu

A *empatia* é um dos ingredientes-chave das relações interpessoais de sucesso. Já muitas vezes ouvimos falar de *empatia* e até da associação entre simpatia e *empatia*. Mas *empatia* e simpatia não são a mesma coisa!

**Empatia é a capacidade de um indivíduo entender e responder de forma adequada às emoções dos outros, de comunicar emocionalmente e promover um comportamento pró-social** (Spreng, McKinnon, Mar, & Levine, 2009).

O termo *empatia* não é novo e já vem sendo discutido ao longo de muitos anos... Na década de 30, do século passado, a *empatia* era entendida como algo mais **cognitivo**, como a *capacidade de compreender* as reações emocionais dos outros. Passadas algumas décadas, nos finais dos anos 60, passa a valorizar-se a componente **emocional** da *empatia*, que se refere à *reação emocional de uma pessoa perante a emoção do outro*. Por exemplo, Hoffman (1987, p. 48) definiu *empatia* como “*uma resposta afetiva mais apropriada à situação de outra pessoa do que à própria*”. Este autor considera que a *empatia* é uma capacidade inata, com a qual já nascemos, mas que também pode ser desenvolvida através de aprendizagens e experiências vividas.

Desde a década de 80 e até aos dias de hoje, a *empatia* é entendida como sendo **multidimensional**, ou seja, *inclui uma componente cognitiva e uma componente emocional*. Assim, Eisenberg (2000), define *empatia* como uma resposta efetiva que decorre da compreensão do estado emocional do outro, que é idêntica ou similar ao que a outra pessoa sente. Esta autora salienta três tipos de reações

## **Empatia:**

- *capacidade de entender e responder de forma adequada às emoções dos outros*
- *comunicar emocionalmente*
- *promover um comportamento pró-social*

## **Empatia (componentes):**

- *Empatia emocional = sentir*
- *Empatia cognitiva = compreender*

emocionais na empatia: 1) *sentir a emoção do outro como reflexo*, 2) *responder a uma emoção*, e 3) *manifestar ansiedade perante o estado emocional do outro*.

Na perspectiva multidimensional da *empatia*, a **componente emocional** diz respeito àquilo que nós sentimos em resposta às emoções dos outros. A *empatia emocional* é, assim, a capacidade de compartilhar ou tornar-se afetivamente tocado pelos estados emocionais de outras pessoas. A *empatia emocional* é composta pela preocupação empática com o outro e pelo desconforto ou angústia pessoal quando detetamos medo ou ansiedade na outra pessoa. Esta componente emocional da *empatia* é a que permite desenvolver o altruísmo e a entreatajuda. A *empatia emocional* é um dos preditores mais fortes do comportamento pró-social, da partilha, da vontade de ajudar os outros e do altruísmo.

A **componente cognitiva** da *empatia* refere-se à nossa capacidade de identificar e compreender as emoções dos outros. A *empatia cognitiva* é capacidade de, conscientemente, nos colocarmos na situação de outra pessoa para entender o que ela está a pensar ou a sentir. Por isso, integra a tomada de perspectiva e a fantasia, uma vez que esta componente envolve a compreensão intelectual ou imaginativa do estado emocional da outra pessoa.

*Simpatia: Sentir POR outra pessoa*

*Empatia: Sentir COM outra pessoa*

Uma das formas mais utilizadas para avaliar a *empatia* são os questionários de autorrelato, com as limitações próprias deste tipo de avaliação (Emauz, Gaspar, Esteves, & Carvalhosa, 2016). Um desses questionários é o Índice de Reatividade Interpersonal (IRI) desenvolvido por Davis, em 1980, e adaptado para a população portuguesa (Limpo, Alves, & Catro, 2010). Este instrumento é composto por quatro fatores:

- 1) **Preocupação empática** – capacidade de experienciar sentimentos de compaixão e preocupação pelo outro – exemplo de item “*Tenho muitas vezes sentimentos de ternura e preocupação pelas pessoas menos afortunadas do que eu*”;

2) **Desconforto Pessoal** – avaliação de sentimentos de ansiedade e desconforto em situações interpessoais tensas – exemplo de item “*Estar numa situação emocional tensa assusta-me*”;

3) **Tomada de perspectiva** - compreender os pontos de vista do outro - exemplo de item “*Acredito que uma questão tem sempre dois lados e tento olhar para ambos*”;

4) **Fantasia** – avaliar a propensão da pessoa para se colocar em situações fictícias e em partilhar sentimentos percebidos em personagens fictícias de livros, filmes, etc. - exemplo de item “*Facilmente me deixo envolver nos sentimentos das personagens de um romance*”.

A preocupação empática e o desconforto pessoal medem a *empatia emocional*, e a tomada de perspectiva e a fantasia medem a *empatia cognitiva*.

Mais recentemente, alguns autores como Vreeke e Mark (2003) propõem e defendem uma conceção de *empatia* situada num contexto de **comunicação**. A *empatia* é, assim, uma resposta a uma necessidade específica, que ocorre num contexto específico. Essas respostas, que as pessoas são capazes de dar, dependem de fatores como a combinação entre emoção e habilidades cognitivas, da forma como somos capazes de usar o autocontrolo, as características da personalidade e, mais importante, de fatores relacionais específicos.

De um modo geral, podemos concluir que a *empatia* humana é **uma reação emocional a uma outra pessoa. A empatia é muito importante para o relacionamento interpessoal, pois é a capacidade de cada um de nós perceber e responder adequadamente às emoções dos outros**. Para sentir *empatia*, a pessoa deve ser capaz de:

(1) Identificar e compreender a emoção que a outra pessoa está a experienciar;

(2) Assumir a perspectiva da outra pessoa ou ser capaz de se colocar no lugar do outro;

(3) Experimentar a mesma emoção ou emoções sem se deixar dominar por elas.

### ***Empatia é diferente de simpatia!***

Com as definições apresentadas fica mais claro, agora, que simpatia e *empatia* são bastante diferentes! **Simpatia é um sentimento POR outra pessoa**, ou seja, podemos sentir afinidade por alguém quando partilhamos interesses, ideias e valores com essa pessoa e estabelecemos com ela uma relação interpessoal satisfatória e positiva. Alguns dos nossos comportamentos onde podemos demonstrar simpatia são, por exemplo, a amabilidade para com um amigo, a gentileza de oferecer o nosso lugar no autocarro, a amabilidade de cumprimentar os vizinhos e os colegas. **Empatia é sentir COM a outra pessoa**. Ou seja, é a capacidade que temos de compreender a realidade do outro, aceitando-o e respeitando-o, independentemente de simpatizarmos com ele ou não e de concordarmos ou não com os seus interesses, ideias e valores. Ser empático é ser capaz de entender e partilhar o que as pessoas estão a sentir e a pensar; é sentirmo-nos afetados por essa emoção, procurando ajudá-las a lidar com as suas emoções. Alguns exemplos de como podemos ser empáticos: aceitar pessoas que têm posições políticas, crenças religiosas ou tradições culturais diferentes das nossas; é compreender diferentes pontos de vista, escutar os outros com atenção (procurando compreender o que está a ser dito mesmo sem palavras, isto é, dando importância também à comunicação não verbal, à mímica, à postura, aos gestos, ao contacto visual); é agir no sentido de ajudar o outro a lidar com a situação.

*A empatia é uma competência que pode ser ensinada e desenvolvida, tal como outras competências sócio-emocionais.*

### **Como posso colocar-me no lugar do outro?**

Agora que já sabemos que “ser empático” é ter a capacidade de nos colocarmos no lugar do outro, de identificar e compreender as suas emoções (*empatia cog-*

*nitiva*), a partir da escuta ativa que fazemos da sua comunicação/comportamento e das sensações e sentimentos que ele/ela provoca em nós (*empatia emocional*), vamos pensar **como é que podemos ser (cada vez**

- *Estou a respeitar o outro como ser singular, com individualidade própria?*
- *Tenho, realmente, disponibilidade para ouvir o outro?*
- *O que é que eu estou a sentir?*
- *De que é que ele/ela precisa?*
- *Como posso ajudá-lo/a?*

**mais) empáticos.** Embora haja pessoas que são naturalmente mais empáticas do que outras, todos podemos desenvolver a *empatia*, criando condições para nos conectarmos positivamente com cada vez mais pessoas e organizações. Desta forma, ajudamos a construir um mundo em que todos nos podemos sentir mais integrados, amados e respeitados.

## **Como posso reconhecer que estou a ser empático/a?**

Sabendo que “*ser empático*” é “*ouvir com o coração*”, é “*calçar os sapatos do outro*”, e sentir como posso ajudá-lo/a, como posso ser-lhe útil, torna-se fundamental compreender se estou, ou não, a ser realmente empático/a.

Há cinco aspetos fundamentais a considerar:

### **a. Estou a respeitar o outro como um ser singular, único, com individualidade própria?**

Para poder ser verdadeiramente empático/a, tenho que ver o outro como alguém que tem a sua própria individualidade e que, apesar de todas as semelhanças que possa ter com outras pessoas, ou até comigo, tem características e necessidades que são muito suas. Tenho, portanto, que olhá-lo/a como um ser único.

*P.e., apesar da generalidade dos imigrantes sentir saudade do seu país, dos familiares e amigos que lá deixou, de poder ter dificuldades de integração na sociedade de acolhimento, de poder sentir-se mais ou menos aceite, aquela pessoa, em particular, terá experiências mais e menos positivas que, em articulação com os seus valores, os seus obje-*



*tivos, os seus recursos, as suas forças e fragilidades, a fazem sentir-se de uma determinada forma. É aquela pessoa, e não o/a imigrante que ele/a é, que eu tenho que escutar.*

Embora eu não possa anular os meus valores, as minhas convicções, o meu conhecimento, as minhas experiências, as minhas ideias, a verdade é que, para ser empático/a, eu tenho que, por alguns instantes, pôr tudo isto em *standby*, ou em “*modo de pausa*”, para poder olhar a realidade de que o outro me fala com os seus próprios olhos. É importante que eu possa sentir o que ele/a está a sentir e/ou a pensar.

*Pe., se estou a conversar com uma pessoa que é vítima de violência doméstica, que me conta que é vítima de violência psicológica e física por parte do marido/mulher, mas que me diz que não o/a quer deixar, eu não posso considerar que a melhor coisa que aquela pessoa tem a fazer é separar-se do marido/mulher, por muito que seja essa a minha convicção. Se o fizer, estou a ouvir-me a mim próprio/a; não estou a escutar aquela pessoa. Tenho que ouvir o que me diz, o que me pede, mesmo que não consiga exprimi-lo por palavras, mesmo que os silêncios, os sussurros, as lágrimas, a postura corporal, digam tanto ou mais do que as palavras que partilha comigo. E é com essa base, compreendendo quais são os seus valores, as suas crenças, os seus objetivos, que tenho que pensar como é posso ajudá-la/o. Por vezes, a ajuda é, tão só, dar-lhe espaço para que possa desabafar, embora seja sempre importante ajudar o outro a organizar ideias e sentimentos, a pensar mais claro ou a sair do círculo vicioso de pensamentos em que está bloqueado. Se conseguirmos fazer isso, estamos a empoderar a pessoa e a criar condições para que ela encontre a(s) solução(ões) para o problema. Num caso de violência, e qualquer que seja a evolução da conversa, é sempre fundamental ajudar a pessoa a garantir a sua segurança.*

**b. Tenho, realmente, disponibilidade para ouvir o outro?**

É impossível escutar e ajudar alguém quando não temos disponibilidade para poder estar integralmente, de corpo e alma, com essa pes-

soa. Hoje, e quando ela precisar. Significa isso que temos que abdicar das nossas necessidades, dos nossos outros compromissos, quando houver incompatibilidade de tempos? NÃO. Significa, apenas, que temos que ter uma comunicação clara, que temos que deixar explícitas as regras da nossa disponibilidade. E que, no tempo em que estamos com o outro, estamos mesmo com ele/a. Não podemos ter apenas um ouvido disponível, enquanto vamos pensando em outras coisas que podem ser igualmente importantes; não podemos usar o outro ouvido para outra coisa qualquer. O *multitasking* não é compatível com a *empatia*. Esta exige-me que sinta realmente vontade de sentir o que o outro está a sentir.

*P.e., se, naquele momento, não estou realmente disponível para escutar aquela pessoa, tenho que ter a coragem de lhe dizer: sinto que gostava/precisava que eu a escutasse e, por isso, lhe peço desculpa por não poder fazê-lo no imediato, mas, neste momento, porque tenho um compromisso que já tinha assumido antes (pode, se for adequado, dizer-se o que é), não consigo disponibilizar o tempo e a atenção que merece; posso vir ter consigo/ligar-lhe às xx horas? Posso pedir-lhe que, entretanto, me deixe ficar consigo, no seu coração? (eventualmente, pode ser útil ter um gesto de conforto com a pessoa, p.e., apertar as suas mãos nas minhas, enquanto a olho nos olhos, e lhe digo a última frase).*

*P.e., se, na realidade, sinto que não tenho mesmo disponibilidade para estar com aquela pessoa, não porque não tenha tempo, mas porque não consigo ser verdadeiramente empático/a com ela (porque me irrita, porque me faz sentir demasiado ansioso/a), então é melhor pedir a um/a colega que esteja com aquela pessoa, enquanto não consigo resolver esta minha dificuldade.*

### **c. O que é que eu estou a sentir?**

Embora seja fundamental deixar-me tocar pela emoção do outro (p.e., tristeza; ansiedade; medo), ser empático não é espelhar essa emoção (p.e., sentir-me também triste, stressado ou com medo) nem respon-

der como responderia se fosse eu que me se estivesse a sentir como ele/a. Muito menos é deixar-me dominar por uma emoção (p.e., irritação, falta de paciência) que o outro me provoca (p.e., porque não suporto quem se faz de vítima, ou porque já expliquei várias vezes à pessoa o que deve fazer). É, sempre, muito importante que eu distinga as minhas emoções/sentimentos/pensamentos dos da pessoa que tenho à minha frente.

Ao deixar-me tocar pela emoção, ou pelos pensamentos do outro, o que é importante é que eu pense: como é que esta pessoa está a sentir-se? De que é que ela *mais* precisa neste momento? Quais são os seus recursos? As suas forças? As suas fragilidades? O que é eu posso dar-lhe ou dizer-lhe? É mesmo isso aquilo de que ele/a precisa? Ou é, apenas, aquilo que eu faria ou diria numa situação semelhante?

#### d. De que é que ele/ela precisa?

Por tudo o que vimos dizendo, percebemos que “ser empático” exige uma *escuta ativa*. Só dessa forma eu posso ajudar o outro. Só dessa forma o qualifico, isto é, lhe faço sentir que estou interessado/a nele, que respeito a sua opinião.

Quando escutamos, verdadeiramente, o outro somos capazes de deixar de nos ouvir apenas a nós próprios para ouvir aquilo que ele/a está a dizer, bem como aquilo que não consegue verbalizar e que, muitas vezes, é o mais importante, é o que o/a aflige, incomoda ou lhe causa problema.

**Fazer uma escuta ativa é uma tarefa complexa e que exige muito de nós.** Por várias razões:

- Desde logo, porque nos **obriga a descentrarmos de nós mesmos** para escutar o outro: por vezes, o que o outro pensa, sente, diz é tão diferente do que imaginamos, do que estamos habituados ou à espera, do que nos interessa, do que valorizamos, que não o/a ouvimos verdadeiramente e lhe respondemos com aquilo que sabemos, que estamos habituados a responder

ou que consideramos ser mais certo ou útil. Como se compreende, neste caso, não estamos a ouvir o outro, mesmo que pensemos que sim; estamos a ouvir-nos a nós!

- Em seguida, porque apesar de não dever ouvir/responder ao outro em função do meu quando concetual e das minhas vivências eu **posso ter que me ouvir também a mim** (às minhas emoções, sentimentos, pensamentos, aprendizagens) para o/a ajudar. Há momentos em que o mais difícil é percebermos o que nos incomoda: sabemos que nos sentimos mal, mas não sabemos porquê, ou com quê. Ser empático, neste caso, é compreender que o outro não consegue dar nome ao que sente e que, por isso, precisa que eu possa “*emprestar-lhe*” as emoções e reflexões que experimento ao ouvi-lo e que, com base nelas, possa colocar-lhe algumas questões.
- Finalmente, porque aquilo de que o outro mais precisa de mim é que **eu lhe devolva ou o/a ajude a descobrir informação que lhe seja útil**, isto é, que seja suficientemente diferente daquela que ele/a já conhece mas não tão distinta das suas referências que ele/a não possa integrá-la. Muitas vezes, para podemos ajudar o outro a descobrir e a apropriar-se dessa “informação que faz a diferença”, temos que fazer perguntas abertas, reflexivas, isto é, perguntas que o/a levem a ver a “realidade” por um outro prisma, que lhe permitam descobrir coisas que não sabia, ou que não sabia que sabia. O poder dar perguntas abertas e reflexivas é enorme porque, exatamente, permitem fazer emergir informação desconhecida ou ignorada.

*Pe. se uma pessoa está a reeditar a sua história de vida para a partilhar na “Biblioteca” Humana” e nos diz: “acho que a minha vida é completamente banal, não tem interesse para ninguém, não consegue ser inspiradora..., não interessa que digamos que sim, que todas as vidas podem ser inspiradoras mesmo que não o pareçam, porque isso não vai ajudar aquela pessoa, pelo menos naquele momento. Precisamos de ajudá-la a descobrir como é que a sua vida pode inspirá-la, desde logo a si própria, e a perceber o que é que gostava de fazer a seguir.*

*Podemos, então, começar por dizer: “É possível que tenha razão; quer-me contar um pouco da sua história? Se quisesse repetir alguma parte da sua história, o que seria? Como se sentiu nessa altura? E agora...?”*

*Mas podemos, também, perguntar: “O que é, para si, uma vida inspiradora? Já alguma vez pensou na coragem que pode existir em manter a rotina? Pode dar-me um exemplo de algo que tenha feito, por muito pequenino que seja, que tenha sido importante para outra pessoa? Ou para si?”*

“Ser empático” é ajudar o outro a descobrir-se, a dar nome e a mentalizar as suas emoções e o seu sofrimento. Eventualmente a sua alegria e bem-estar, ainda que, nestes casos, tenhamos menos necessidade de ter alguém que se “coloque no nosso lugar” e nos ajude.

Na escuta ativa, a dimensão não verbal pode ser também muito importante: olhar o outro, aproximarmo-nos dele/a ainda que mantendo a distância de conforto, baixarmo-nos ao seu nível (muito importante com crianças ou com alguém que seja mais baixo ou que esteja sentado, p.e.), inclinar-mo-nos na sua direção, tocar-lhe ou dar-lhe a mão, abraçar... podem ser ingredientes fundamentais na comunicação que estabelecemos com a outra pessoa.

O tom de voz, a utilização de pequenos incentivos a que prossiga na sua comunicação (p.e., *sim, sim...; hum...; estou a ouvir...; estou a acompanhar...*), o rephraseamento, são igualmente muito importantes.

A aceitação de tempos de silêncio, ainda que seja muito difícil, pode ser igualmente muito importante. O silêncio pode corresponder: i) *a um momento de elaboração*, em que o outro não precisa que o/a interrompamos com mais questões mas apenas que tenhamos paciência e aguardemos que processe a informação/emoção que está a experienciar; ii) *a um momento em que procura ganhar coragem* para partilhar alguma nova informação e em que precisa da nossa calma para poder ter essa coragem (é importante não esquecer que é a nossa intranqui-

lidade, a nossa insegurança que não nos permite “aguentar” os silêncios); iii) *a uma simples necessidade de pausa*. A aceitação do choro é semelhante: porque o associamos a sofrimento, temos dificuldade em suportá-lo e apressamo-nos, muitas vezes, a tentar “estancá-lo”, dizendo ao outro que não chore, que tudo se vai resolver, ou fazendo um movimento de aproximação (p.e., dando um abraço). O choro pode significar elaboração/mentalização ou descarga emocional. “Ser empático” é aceitá-lo, dando ao outro o tempo de choro de que necessita.

**e. Como é que posso ajudá-lo/a?**

Como já referimos, o melhor apoio que podemos dar ao outro é ajudá-lo/a a (re)conhecer as suas emoções, a compreender como pode lidar com elas, a descristalizar, ou a flexibilizar, a visão que tem da sua vida, ou das suas dificuldades – no fundo, a aumentar o seu *autocombhecimento* – e a ganhar confiança na sua capacidade de acreditar, de fazer diferente, de progredir, de ter esperança, de perdoar – no fundo, a aumentar a sua *autoconfiança*.

É importante não esquecer que, na maior parte das vezes, o que pode mudar-se é a forma como vemos a “realidade”. “Ser empático” é podermos “*ouvir com o coração*” de modo a ajudar o outro a dar esse passo.

## **8 passos para praticar empatia**

*Interesse-se, genuinamente, pelas pessoas, pelo que sentem, pensam e vivenciam. Exercite-se a conhecer outras realidades, outras formas de pensar e de sentir, diferentes da sua;*

- 1. Interesse-se, genuinamente, pelas pessoas, pelo que sentem, pensam e vivenciam. Exercite-se a conhecer outras realidades, outras formas de pensar e de sentir, diferentes da sua;*
- 2. Ponha o seu ponto de vista em “modo de pausa” ou aceite usar os “óculos dos outros”, por algum tempo. Mesmo que não concorde, procure, genuinamente, compreender o ponto de vista do outro. Compreender não significa concordar; significa, apenas, que não deixa que os seus*

valores/crenças/ideias se sobreponham às do outro e o/a impeçam de compreendê-lo;

3. *Olhe para si e pense se está mesmo disponível* para aceitar os outros, e as suas perspetivas.
4. *Pratique uma escuta ativa*, ouça com o coração. Não julgue: ouça. Não esteja preocupado/a com o que vai dizer a seguir: ouça. Não se escute apenas a si próprio: ouça o outro. Se ouvir, realmente, saberá o que dizer/fazer a seguir. Nem que seja partilhar com a outra pessoa que precisa que ela a ajude a identificar o que mais a incomoda/perturba/entristece... Em alguns casos, pode ser útil escrever num papel (num quadro, no chão) algumas das coisas que o outro foi partilhado para, depois, hierarquizar ou estabelecer ligações. Não se esqueça de que a escuta ativa, quando bem feita, permite que o outro descubra novos sentidos, novas visões.
5. *Identifique a mensagem central*. Exercite-se a compreender o que é realmente mais importante para aquela pessoa, naquele momento.  
Por exemplo:

- a. *sentir-se ouvida*: então rephraseie/sintetize o que ela disse;
- b. *sentir-se compreendida*: para além de rephraser o que ela disse, acrescente algo, em forma de pergunta para que ela possa pensar e confirmar ou infirmar, que permita à pessoa pensar alguma coisa que ainda não tinha pensado e que pode ajudá-la a sair da situação em que se encontra;
- c. *sentir-se acompanhada*: para além de mostrar que compreende o que a pessoa disse, clarifique a sua disponibilidade para poder estar/ouvir/ajudar.

6. *Responda de forma encorajadora* à mensagem central, isto é:
  - a. *reconheça as emoções que a pessoa transmite*, ou que a dominam naquele momento (p.e., tristeza, raiva, confusão, impotência, falta de confiança, falta de força) e sublinhe aspetos positivos que a mesma revelou na forma de lidar com as suas emoções e/ou problemas, mesmo que tenha sido em outros momentos (p.e., a coragem de esperar pelo momento certo para falar, a força de contrariar adversidades, o ser capaz de descobrir aspetos positivos mesmo em situações/acontecimentos/comportamentos problemáticos, o ter esperança, o ter um propósito);

- b. *evidencie o que pode ser uma saída* para a forma como a pessoa se sente ou para a resolução do problema (p.e., amplificar um momento/experiência em que a pessoa se tenha sentido bem, que recorde como algo que lhe dá prazer/esperança/força; fazer uma lista do que precisa de fazer e hierarquizar ou identificar uma coisa que podia fazer, por muito pequenina que seja, mas que a ajude a sentir-se melhor).

Não se esqueça que, por vezes, o mais importante é ajudar a pessoa a olhar para o problema/situação em que se encontra de forma diferente (a isto chama-se reenquadramento<sup>1</sup>): o que mais nos bloqueia e nos retira capacidade de lidar autonomamente e de forma positiva com as situações, mais ou menos adversas que todos vivemos, é ficarmos presos e prisioneiros da visão que construímos sobre a situação e/ou sobre o nosso papel nessa situação; muitas vezes, não é possível mudar os acontecimentos ou as situações que vivemos; mas é sempre possível mudar o “nosso olhar”. Alterar a visão que temos do que nos aflige, do que nos incomoda, do que vivemos e nos faz sentir infelizes tem um poder transformador enorme e é sempre uma solução que nos faz caminhar em frente. Podemos não saber exatamente o que vai acontecer a seguir; mas conseguimos sair do bloqueio, do “lamaçal”, em que nos encontramos.

Em situações emocionalmente muito intensas, em que o outro se sinta desprotegido, inseguro, abandonado, pode ser importante um contacto mais corporal (p.e., um abraço forte e envolvente; um segurar das mãos e um olhar “quente e tranquilo”).

---

1 Reenquadrar é dar uma nova (e diferente) leitura a algo que conhecemos. É como se encaixilhássemos um quadro com uma moldura de tal forma diferente que a visão que temos dele passa a ser distinta. P.e., estamos perante um reenquadramento quando, face a alguém que nos diz – *“sou um fracasso! passei toda a minha vida a silenciar a violência que havia em minha casa; isolei-me e tornei-me emocionalmente mudo e surdo dentro de minha casa”* – lhe perguntamos “é um silêncio duro, custoso, mas já pensou como ele também lhe permitiu desenvolver uma sensibilidade e um cuidado especial com a natureza, como ele lhe permitiu ler imenso e conquistar uma cultura geral enorme?”.



7. *Seja flexível para alterar a visão que vai construindo acerca daquilo que o outro partilha* quando, devolvendo-lhe essa visão, o outro não a aceita. Isso pode acontecer porque não estamos a conseguir captar a mensagem central. Nesse caso, devemos começar por pensar se a nossa resposta tem mais a ver com a visão que nós próprios temos da situação/problema, com as nossas ideias/valores/preocupações, ou com a informação/preocupação que o outro partilha connosco. Depois, temos que perceber se terá havido algo a que não demos atenção ou algo que o outro não foi capaz de expressar. Em qualquer dos casos, temos que aumentar a escuta ativa.

Mas também podemos ter que ser flexíveis para alterar a visão que vamos construindo acerca daquilo que o outro partilha quando os seus pensamentos e sentimentos mudam. Há pessoas que se encontram num estado de confusão tão grande, ou que estão tão ansiosas/inseguras/ receosas, que podem ir negando sucessivamente aquilo que começaram por afirmar. Em algumas situações, este tipo de comunicação pode servir um propósito, mesmo que não seja muito consciente, e que é o de não permitir que se estabeleça uma relação significativa. Mas, felizmente, essas são situações raras, em que existe já uma perturbação séria do funcionamento psíquico. Na maior parte das vezes, ao falar sobre o que a incomoda, ao dar (ou ver dado) nome às suas emoções, a pessoa vai descobrindo que aquilo que pensava/que sentia é gerível e/ou pode ser transformado. Continuar a ser empático exige paciência, muita atenção, escuta ativa, rephraseamento, reenquadramento. E muita flexibilidade.

Pode, ainda, acontecer que a alteração de discurso, a não aceitação do que devolvemos, tenha um valor defensivo, isto é, que o outro negue ou não aceite o que lhe devolvemos (através do rephraseamento, do reenquadramento, das perguntas abertas) porque não está preparado para a mudança, ou para a nova visão, que lhe estamos a propor. Nesse caso, é muito importante que possamos perceber porque é que a outra pessoa se sente ameaçada por aquilo que lhe devolvemos; dessa forma, em vez de insistirmos no que já afirmámos/questionámos, temos que

descobrir uma outra forma de ajudar o outro a compreender o que se passa consigo.

8. *Desafie os seus preconceitos ou ideias pré-concebidas.* Ser empático, vimos já, exige que não julgemos. Colocar os nossos valores e as nossas convicções “em modo de pausa” obriga-nos a sair da nossa zona de conforto para perceber/aceitar o ponto de vista do outro, para compreender se a visão que ele/a tem lhe é útil e, caso não seja, para estabelecer pontes com outras visões, nas quais a nossa pode estar, ou não, presente.

## **Para praticar...**

Como referimos anteriormente, podemos exercitar a nossa capacidade de “sermos empáticos”.

Em primeiro lugar, temos que cuidar de nós antes de cuidarmos dos outros. E isso implica *autoconhecimento* (*vide* Capítulo 1) e *autoconfiança* (*vide* Capítulo 2).

Depois, podemos usar um *medómetro de empatia*.

Pense numa situação em que esteve com alguém que lhe pediu/ou a quem deu orientação, ou outro tipo de apoio, e “meça” o quanto foi empático/a; registre quanta “empatia” usou, sendo que a 1 corresponde o valor mais baixo e a 4 o valor mais alto. Na coluna dos exemplos, escreva exemplos de interações (verbais e/ou não verbais que teve com essa pessoa e que ilustram o aspeto sobre a qual está a fazer a sua avaliação.

MEDÓMETRO DA EMPATIA					
Na situação em que estive com a pessoa X....	1	2	3	4	Exemplos
Respeitei-a como ser singular, com individualidade própria					
Tive disponibilidade para ela					
Ajudei-a a reconhecer as suas emoções/dificuldades					
Pus as minhas ideias/valores/convicções/preconceitos “em modo de pausa”					
Consegui fazer escuta ativa					
Compreendi aquilo de que precisava					
Usei mensagens encorajadoras					
Fui flexível, alterando, sempre que necessário, a minha visão acerca do que partilhava comigo					
Permiti-lhe descobrir o caminho a seguir					

**Tabela 3** – Medómetro da empatia.

Fonte: Autoria própria

## Se *EU* tiver *empatia* o que acontece ao *TU*?

Ao sermos capazes de nos colocarmos no lugar do outro (do *tu*), de (ajudar a) identificar e compreender as suas emoções, as suas dificuldades, os seus problemas, os seus conflitos, as suas dúvidas, as suas fragilidades, mas também as suas forças, os seus recursos, as suas vitórias, as suas crenças, os seus valores, as suas visões, nós estamos a fortalecer o *tu* porque estamos a ajudá-lo a ter condições para, *em segurança e com confiança*:

- ter voz e, assim, ouvir-se e ser ouvido;
- se questionar e, assim, poder aumentar o seu *autoconhecimento* (*cf.* Capítulo 1);
- se fortalecer, já que, através das minhas questões, dos meus refraseamentos, do meu apoio, pode identificar (mais facilmente) a sua *resiliência* (*cf.* Capítulo 3) bem como aquilo que quer manter e o que quer mudar, na sua vida, na sua maneira de estar (consigo e com os outros), nos seus projetos, nos seus comportamentos, etc.;
- acreditar em si e nas suas potencialidades e/ou (re)organizar a visão que tem de si mesmo (*cf.* Capítulo 2);

- se reconciliar consigo próprio e/ou com os outros, nomeadamente em situações em que equacionar o perdão ou em que revisitar a sua história de vida possa ser fundamental;
- passar a ter condições dignas de vida, sempre que as mesmas não existem e o *Eu* se coloca ao serviço do outro (*cf.* Capítulo 5);
- poder exercer a sua cidadania, sendo este um direito inalienável, mas a que nem todos têm (igual) acesso.

Alguns avisos à navegação parecem ser importantes, pois podem acontecer connosco, uma vez que acontecem com alguns outros! Quando somos empáticos (*Eu*) e colocamos os nossos sentimentos no outro (*Tu*), há o risco de confundirmos o *Eu* e o *Tu*. Quando colocamos no outro a nossa própria realidade, fica diminuída a nossa capacidade de conhecer e entender o outro, na sua singularidade e particularidade. Cada um de *NÓS* é único!

A *empatia* que desenvolvemos com os outros promove comportamentos de ajuda e beneficia as relações sociais. Quanto mais empáticos formos, mais comportamentos pró-sociais temos e melhores e mais fortes são as relações que estabelecemos com os outros, ou dito de outra forma: quanto mais empático *eu* for com o *tu*, melhor as relações que *Eu* e *Tu* temos. Se *Eu* tiver *empatia*, o *Tu* é mais feliz! Se *Tu* és feliz, *Eu* sou feliz!

Porque é que Nelson Mandela fez o que fez? Inspiremo-nos... no seu coração!

Na Academia de Líderes Ubuntu, é muito importante o legado de líderes como Mandela (“ninguém é invisível”, “temos que cultivar um profundo respeito por cada pessoa”, “é importante conhecer a outra margem”), Desmond Tutu (“és humano quando te relacionas com os outros”), Martin Luther King (“não tentemos satisfazer a sede de liberdade bebendo da taça da amargura e do ódio”; “a injustiça num lugar qualquer é uma ameaça à justiça em todo o lugar”, “as nossas vidas começam a acabar no dia em que nos calarmos sobre as coisas que importam”), Madre Teresa de Calcutá (“a maior enfermidade é a solidão; a melhor forma de combatê-la é entregar-me aos outros, dar-lhes o meu tempo”; “é importante conhecer e processar as dúvidas, usá-las para questionar e reforçar as próprias crenças”), Malala (“nós percebemos a importância da nossa voz quando somos silenciados”): todos eles são

peessoas profundamente empáticas que se colocaram ao serviço dos outros e assim puderam dar Vida a muitos *TU*.

## **Eu sou porque tu és!**

Ser (cada vez mais) empático é construir caminho para que possamos viver num “mundo arco-íris”, em que nos respeitamos e respeitamos os outros, em que ajudamos e criamos oportunidades crescentes de reciprocidade, esse ingrediente fundamental das relações humanas que nos faz sentir úteis e nos traz felicidade e bem-estar.

Como refere Desmond Tutu<sup>2</sup>, “*não* podes ser humano por ti próprio. Tu és humano quando te relacionas com os outros. Tu tornas-te humano [com os outros]. (...) fomos realmente feitos para esta rede delicada de interdependência. (...) Preciso de ti. De forma a que eu consiga ser eu, necessito que sejas tu na tua plenitude. Fomos feitos para a complementaridade. (...) Não és humano porque pensas. És humano porque participas na relação”.

O mundo global, e cada um de nós, precisa cada vez mais de perceber e de atuar num registo de complementaridade, não se esquecendo de que cada um de nós precisa de estar atento, ser sensível e disponível para os outros. Só assim se realiza plenamente e só assim não está sozinho.

Ser empático é uma arte. Exige trabalho, treino, atenção, paciência, tolerância, descentração, disponibilidade .... e AMOR.

A promoção da *empatia* junto de crianças, jovens e adultos (TODOS NÓS) e a sua compreensão da importância das emoções dos outros, são fatores determinantes para a construção de um sentido de comunidade, do estabelecimento de pontes, de união na diversidade e de bem-estar comum. Porque dependemos uns dos outros, crescemos e aprendemos juntos!

---

<sup>2</sup> “Who we are: Human uniqueness and the African spirit of Ubuntu”, Templeton Prize 2013, disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=0wZtfqZ271w&feature=youtu.be>

# *Para saber mais...*

## **Propostas de leitura**

Allemand, M., Steiger, A., & Fend, H. (2015). Empathy development in adolescence predicts social competencies in adulthood. *Journal of Personality*, 83 (2), 229-241.

Fan, Y., Duncan, N., Greck, M., & Northoff, G. (2011). Is there a core neural network in empathy? An fMRI based quantitative meta-analysis. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 35, 903-911.

Teding van Berkhout, E., & Malouff, J. M. (2016). The efficacy of empathy training: A meta-analysis of randomized controlled trials. *Journal of Counseling Psychology*, 63 (1), 32-41.

## **Websites**

- Programa de desenvolvimento da empatia em crianças e adultos – *Roots of Empathy*, disponível em <https://rootsofempathy.org>
- Movimento global – *Culture of Empathy*, disponível em <http://cultureofempathy.com>
- Recurso para Educadores, disponível em <https://mcc.gse.harvard.edu/resources-for-educators/how-build-empathy-strengthen-school-community>

## **Sugestões de vídeos**

### *Ted Talks*

- “*Empathy: the heart of difficult conversations*”, Michelle Stoew, disponível em [https://www.ted.com/talks/michelle\\_stowe\\_empathy\\_the\\_heart\\_of\\_difficult\\_conversations?utm\\_campaign=tedspread&utm\\_medium=referral&utm\\_source=tedcomshare](https://www.ted.com/talks/michelle_stowe_empathy_the_heart_of_difficult_conversations?utm_campaign=tedspread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare)

- “*Building Empathy: How to hack empathy and get others to care more*”, Jamil Zaki, disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=-Ds-pKSYxYDM>

#### *Outros*

- “*O Poder da Empatia*”, disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=VRXmsVF\\_QFY&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=VRXmsVF_QFY&feature=youtu.be)
- Vídeo de animação sobre empatia, disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=OQq-H6EfJHo>

## Referências bibliográficas

- Davis, M. H. (1980). A multidimensional approach to individual differences in empathy. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 10, 85-103.
- Eisenberg, N. (2000). Empathy and sympathy. In M. Lewis and J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of Emotions* (2nd Ed.) (pp.677-691). New-York: The Guilford Press.
- Emauz, A., Gaspar, A., Esteves, F. & Carvalhosa, S. F. (2016). Adaptação da escala de empatia com animais para a população portuguesa. *Análise Psicológica*, 2(XXXIV), 189-201.
- Hoffman, M. L. (1987). The contribution of empathy to justice and moral judgment. In N. Eisenberg & J. Strayer (Eds.), *Empathy and its development* (pp. 47-80). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Limpo, T., Alves, R. A., & Catro, S. L. (2010). Medir a empatia: Adaptação portuguesa do Índice de Reactividade Interpessoal. *Laboratório de Psicologia*, 8(2),171-184.
- Spreng, N., McKinnon, M., Mar, R., & Levine, B. (2009). The Toronto Empathy Questionnaire: Scale development and initial validation of a factor-analytic solution to multiple empathy measures. *Journal of Personality Assessment*, 91(1), 62-71.
- Volmink, J. D. (2019). Ubuntu: Filosofia de vida e ética social. In Consórcio “Ubuntu Building Bridges for Peace”, (Ed.), *Construir pontes Ubuntu – Para uma liderança servidora* (pp. 47-68). Lisboa: ImPress. <http://livro.academialideresubuntu.org/>
- Vreeke, G.J., & Mark, I. (2003). Empathy, an integrative model. *New Ideas in Psychology*, 21(3), 177-207.



## V. Serviço

Elsa Montenegro  
João Pedro Gaspar

*“Serviço engloba tudo. O serviço tem a ver com liderança servidora. No entanto, esses dois conceitos ‘ser um servo’ e ‘ser um líder’ são termos antagónicos. E quando dois termos antagónicos se juntam, encontramos um paradoxo. Então, temos um paradoxo no conceito da liderança servidora. Mas é importante juntar os dois porque não pode [liderar-se] uma comunidade a menos que [se] cuide dela. 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 para mim, mas para servir a comunidade. Se como líder não me importar com a comunidade, se não a amar, se não amar as pessoas que sirvo, vou acabar por usá-las, abusando e dispensando-as. É muito fácil, se não se amar, usar as pessoas para seu próprio benefício. O serviço, pode prejudicar as pessoas, se não obedecer aos princípios da liderança servidora”.*

Volmink (2019, pp. 65-66)

# *De que falamos quando falamos de serviço? Um olhar Ubuntu*

## **“Ser servo” e “ser livre”: um paradoxo virtuoso**

Do latim *servitium*, *serviço* significa “a ação de servir”, “o estado de quem está sujeito a”, a “ação humana destinada ao atendimento de outrem”. Etimologicamente associada à palavra *servus*, esta aceção de *serviço* encerra, em si mesma, uma conotação depreciativa, desde logo por remeter a pessoa que serve para uma relação de dependência, servidão ou escravidão. Porém, a definição de *serviço*, subjacente ao referencial Ubuntu, está muito longe de ter o alcance que, originalmente, lhe foi atribuído.

No Ubuntu, *serviço* convida-nos a integrar o paradoxo que J. Volmink nos aponta: “*ser um servo*” e, simultaneamente, “*ser um líder*”. A “*ação de servir, liderando*” – no sentido humano e humanizador que aqui lhe é dado – resulta, em primeiro lugar, num exercício gratuito e livre de reconhecimento do valor da dignidade humana. O que define *serviço* é, antes de tudo, esse empenho ético assente numa visão de relação que reconhece o valor de cada ser humano, mesmo quando a sua conduta o distancia das normas morais, políticas e socialmente reconhecidas (Savater, 2005). O valor da dignidade humana é, assim, a pedra angular da liderança servidora. Um valor com caráter “de fim” e não “um meio para”. Um valor que reconhece em cada existência humana um estatuto singular, não intercambiável e, por isso mesmo, sem preço, como nos lembra a feliz expressão Kantiana “*As coisas têm preço. O Homem tem dignidade*”. É a dignidade humana que nos torna a todos semelhantes, justamente porque certifica que todo o ser humano é detentor dos mesmos direitos socialmente reconhecidos e, nessa medida, deve ser respeitado. Como tão bem sublinhou Fernando Savater (2005, p.107) “*a maior vantagem que podemos obter dos nossos semelhantes não é a posse de mais coisas (ou o domínio sobre mais pessoas tratadas como coisas, como instrumentos), mas a cumplicidade e o afeto de um maior número de seres livres. Ou seja, a amplificação e reforço da minha humanidade.*”

Com efeito, o campo de atuação *de quem serve* encontra-se, desde logo, nos lugares onde a dignidade humana se encontra ameaçada, que o mesmo é dizer, quando o ser humano é submetido a experiências de violação da sua integridade ou, no polo oposto, quando deixa de tratar os seus semelhantes como pessoas e, ele próprio, perde o sentido de humanidade e demite-se de ser Homem. É precisamente aí, nesse campo marcado por tensas polarizações, que a pessoa humana é convocada a *servir* e a *ser líder*. Não numa perspectiva egóica, em troca de possibilidades de ascensão social, movida pelo desejo de ter êxito e reconhecimento pelo mérito pessoal. Nem sob a égide de uma compaixão “autoritária” - a expressão é de Savater (2005, p.135) -, em que o ato de servir se limita a aliviar pontualmente os efeitos dos problemas na vida dos indivíduos e se faz à custa da liberdade e autodeterminação da pessoa.

O modelo de *serviço* proposto pela filosofia e método Ubuntu deita por terra o modelo assistencialista, sustentado em princípios paternalistas que evidenciam uma espécie de superioridade moral por parte de quem serve. A tentação de “colonizar” o *Outro*, assente no pressuposto de que devemos ensiná-lo a lidar com a complexidade dos problemas que enfrenta – pois ele não sabe e nós sabemos mais e melhor – é uma atitude que se afasta da essência do *serviço* aqui perspectivada.

Um *líder servidor* é, antes, convocado a estimular cada homem a ser líder de si próprio, na exata medida em que cada pessoa humana tem o direito e, simultaneamente, o dever de assumir as suas responsabilidades sociais, de escrever a sua própria história, de restaurar a sua dignidade humana. Esta visão sobre o *serviço*, enquanto relação onde a pessoa cresce e se desenvolve, possibilita a emergência de um sujeito mais “inteiro”, mais capaz de intervir responsabilmente naquilo que a ele próprio diz respeito e que, no olhar Ubuntu, diz também respeito aos seus semelhantes.

É precisamente este modelo de liderança, sustentado num efetivo compromisso com o *Outro* e com o seu desenvolvimento, que interessa à abordagem do que é *Ser Ubuntu*, pois é nele que se encontra o sentido e o valor do *serviço*: o de contribuir para o bem comum, quer ele seja cultural, humanitário ou ecológico. Materializada na preocupação em revestir as ações de uma ética que dê

primazia ao coletivo e ao seu bem-estar, a concepção de *serviço* de que partimos enfatiza os próprios fundamentos da vida coletiva.

## **O serviço enquanto tensão fecunda entre o “Eu Sou” e “Tu és”**

Todos os pilares do método Ubuntu apontam para a consciência de que o ser humano não se constrói a si próprio, isoladamente, nem muito menos constrói o mundo sozinho. Constrói o mundo com outros iguais a si. E ao fazê-lo enriquece-se, também, na relação com eles. Tem indubitavelmente razão Savater (2005, p.66) quando diz que “*para que os demais possam fazer-me humano, tenho de os fazer humanos a eles*”, o que significa que os dois elementos deste binómio (“**Eu**” e os “*Outros*”) se produzem mutuamente num dinâmico jogo de influências recíprocas.

A centralidade desta relação foi evidenciada por diversos autores das mais variadas áreas disciplinares. Norbert Elias (2004), por exemplo, no seu ensaio “*A Sociedade dos Indivíduos*”, formula assim o problema: o comportamento do indivíduo nem é produto do seu “interior”, nem o produto do seu meio social, nem, mesmo, o resultado de uma interação entre interior e exterior, entendidos como instâncias separadas. A conduta do indivíduo é função e manifestação da sua relação com os outros. Tomando a linguagem como exemplo, Elias salienta que a criança só aprende a falar na relação que estabelece com os outros, pelo que a *sua* própria linguagem é, simultaneamente, uma criação cultural que herdou e aprendeu de outros homens.

Ter em conta que a humanidade depende, em boa medida, deste movimento contínuo e interminável do tecer e esmorecer das relações, equivale a romper com uma abordagem do Homem meramente “biológica”. Este é e será sempre fruto das relações humanas. A linguagem, como faz notar Elias, não é uma função natural do ser humano, mas, antes, expressão da teia humana em que vive. É, pois, nesse entrelaçamento constante de relações que o indivíduo se constrói como individualidade, desenvolve convicções, afetos, marcas características que representam a sua personalidade.

É aqui que o *serviço* tem lugar, ou seja, nessa tensão fecunda entre um “**Tu**” (que tem as suas necessidades, os seus valores, interesses e idiossincrasias) e um “*Eu*” guiado por valores e ideais que mereçam a pena ser realizados. Praticase numa malha que se tece e vai tecendo, constantemente retroalimentada, recorrentemente pontuada pela *empatia* e pelo reconhecimento de que o *Outro* existe para além de *mim*, com necessidades, gostos, características distintas das minhas.

Com me vejo na relação com o *Outro*? O que descubro em mim nessa relação? E o que faço com o que encontro nesse *Outro* que não sou *Eu*? Pode alguém servir sem viajar em direção ao desprendimento de si? E como levar em conta os direitos de alguém cujas condutas são manifestamente contrárias aos valores morais e às regras sociais? Como respeitar os interesses de alguém que não sabe respeitar os meus?

Ter um horizonte que não é confinado ao *Eu* implica abandonar o nosso narcisismo e desenvolver uma profunda consideração pelos outros. Requer que aprendamos a reconhecer e a respeitar as diferenças entre *mim* e o *Outro*, procurando colocar-me no lugar e na situação, particular e única, que esse alguém vivencia. Reconhecer alguém como semelhante, respeitar os seus interesses, implica compreendermos a outra pessoa *a partir de dentro* ou, uma vez mais, como diz o filósofo espanhol (Savater, 2005, p.209), “*considerá-lo tão plenamente real como nós próprios*”. O *serviço*, na perspetiva do que é ser Ubuntu, pressupõe construir um terreno (talvez mais, uma ponte) no qual “*quem agora é “Eu” tem consciência que se transformará num “tu” e vice-versa*” (*idem*, p. 108). Este pressuposto está longe de significar que o “*eu*” deve colocar-se ao *serviço* do “*Tu*”, e vice-versa, pela simples razão de que aquilo que hoje afeta alguém profundamente – doenças, perdas, abandonos, perturbações emocionais ou mentais, agressões e violências, ... – pode, mais cedo ou mais tarde, afetar-nos também. Esta é uma visão muito incompleta acerca do que é servir, na perspetiva teórica e filosófica em que o Ubuntu se situa. Se o que me converte em ser humano é a capacidade de considerar as experiências dos *Outros* tão reais e significativas quanto as que eu próprio experiencio, então, podemos concluir que todos os seres humanos têm o dever e o direito de dar e receber um tratamento humano, sem o qual não pode existir vida humana.

Essa não é uma viagem fácil, mas é decerto um caminho que vale a pena percorrer.

É que, quanto mais longe avançarmos na diminuição do nosso egocentrismo, abrindo espaço para levantar os olhos para fora de nós mesmos e, assim, reconhecer a dignidade dos outros, mais próximos estaremos de experimentar um sentido subjacente de felicidade que nunca antes havíamos experimentado. A partir do momento em que a “bússola social” passa a orientar o nosso agir, servir transforma-se, também, num estímulo poderoso ao nosso próprio crescimento psicológico e espiritual.

## **Os princípios da liderança servidora: um círculo virtuoso**

Interessa-nos agora compreender como é que cada um dos pilares da filosofia Ubuntu, explorados separadamente nos quatro capítulos anteriores, se cruzam com o conceito de *serviço* e se fundem numa abordagem integrada. Na visão Ubuntu, cada um deles forma um todo unificado, que se completa e auto-reforça, numa espécie de círculo virtuoso.

No presente capítulo propomo-nos realizar a complexa tarefa de os entrelaçar para, dessa forma, dar origem ao seu próprio tecido. Quando analisamos algumas das combinações dos pilares anteriores – *autoconhecimento*, *autoconfiança*, *resiliência* e *empatia* – percebemos como estes se alimentam e confluem entre si, não sendo fácil entender quando um princípio dá lugar ao outro. O pilar do *serviço* não só se consubstancia nestes quatro pilares, como dá origem a um novo, fruto da integração dos primeiros.

- ***Serviço enquanto processo contínuo de autoconhecimento e descoberta de sentido***

À semelhança dos anteriores, também o pilar do *serviço* nos remete para um contínuo e inacabado processo de crescimento e desenvolvimento pessoal. Só sabe servir quem souber liderar-se a si próprio, num continuado exercício de

aperfeiçoamento da compreensão de si em interação com os *Outros*. Claro está que esse processo não está esvaziado de problemas, dor e sofrimento.

Viver em *serviço* evoca, pois, muitos sentimentos desconfortáveis, mas é, precisamente, no processo de confrontação e resolução de problemas que este modo de proceder encontra o seu sentido. Os problemas, as dores, os constrangimentos fazem apelo à coragem, mas, também, à sabedoria de sermos flexíveis para integrar as múltiplas polaridades que a complexa realidade humana nos desafia a viver. Servir, tal como existir, significa, de antemão, confrontarmo-nos com surpresas e desilusões, alegrias e frustrações, sucessos e fracassos, que o mesmo é dizer, convida-nos a saber integrar as polaridades que, à semelhança da natureza, cada homem expressa na e em comunhão com os *Outros*.

Só a consciência daquilo em que acreditamos dos valores estruturantes da nossa existência – aqueles de que não abdicamos – nos coloca em melhor posição para integrar as tensões/polaridades com que somos desafiados a viver, em cada ciclo da nossa existência.

Sem compreendermos quem somos e os objetivos que queremos perseguir, dificilmente teremos a determinação necessária para lutar por eles e, muito menos, inspirar outros a fazer o mesmo. Tal como as raízes que sustentam as árvores, as primeiras energias daquele que lidera, mas também daquele que serve, devem ser orientadas para o seu *autoconhecimento*. É por isso que “*servir, liderando*” pressupõe ordenar primeiro a nossa própria vida (Lowney, 2016), num exercício continuado de descoberta e construção de quem somos, do que valorizamos e da nossa visão do mundo.

Nesta viagem introspetiva, são questões-chave: *Que ambições e objetivos nos motivam? Quais os meus talentos? O que me alegra profundamente? O que me entusiasma verdadeiramente?*

No momento de responder, importa, porém, reconhecer o risco que o homem do mundo hipermoderno corre. Fruto de uma era que promove e elege o indivíduo e o seu bem-estar como valores fundamentais, como se o indivíduo fosse o fim e a referência de todas as coisas, o homem atual encontra-se mais

suscetível de procurar o sentido da vida na satisfação de caprichos imediatos (e, tantas vezes, ilusórios) que o distanciam das verdadeiras razões que dão sentido à vida (Lipovetsky, 1992; Sennet, 1995).

Tal como sugere a citação que Savater (2004, p. 152) fez na obra “*A coragem de escolher*”:

*“Quem sofre esse afã, diz Marquard (2000) ‘não quer ler, mas quer sentido, não quer escrever, mas quer sentido, também não quer trabalhar, mas quer sentido, nem quer folgar, mas quer sentido, não quer amar, mas quer sentido, não quer cumprir obrigações, mas quer sentido ... não quer família, mas sentido, não quer Estado, mas sentido, não quer arte, mas sentido, não quer economia, mas sentido, não quer ciência, mas sentido, não quer compaixão mas sentido’”.*

Não é esta a noção de sentido – sustentada numa “ética indolor”, como designa Lipovetsky (1992) – que a filosofia Ubuntu nos convida a construir. No olhar Ubuntu, a busca pelo sentido não se desvia dos deveres coletivos ou, noutros termos, das obrigações que nos conduzem ao compromisso com o *Outro*. Pelo contrário, para um líder servidor a vida interior é tanto mais nutrida quanto mais se caminhar para fora de nós próprios e a alegria de viver nasce do sentido que damos a cada ato de servir.

Contrariamente aos principais estereótipos culturais que podemos encontrar sobre liderança, nos quais ser líder é “uma pessoa que manda” ou “atua com vista a produzir resultados imediatos”, o modelo de *liderança servidora* lança-nos para o seguinte paradoxo: à medida que me dou aos outros, benefico-me a mim próprio. Embora possam parecer duas dimensões contraditórias, dois valores opostos, eles reforçam-se mutuamente e só quando se fundem é que a energia para servir é gerada.

Os verdadeiros líderes sentem-se realizados quando deixam de ver o mundo a partir do próprio interesse e passam a servir os outros. Encontram significado – crescem como pessoas – ao concentrarem-se em algo maior do que o seu próprio interesse (Lowney, 2016).



*“Perdoem-me os homens a comparação que faço, mas quando penso numa “vida ao serviço”, ocorre-me sempre a imagem do bebé, por um lado, e a da mãe, por outro. Um bebé é completamente “captativo”, nem “sabe” ser de outro modo, e o que faz é dormir e alimentar-se. E “espera” que a mãe, e o mundo, estejam ao seu serviço. A mãe, pelo contrário, é a imagem do ser “oblativo”, de quem vive em função do seu filho, mesmo quando este não se dá conta: a alimentação, as noites à cabeceira, as preocupações. Este trajeto de vida, do “ser bebé” ao “ser mãe” (ou pai), é talvez das melhores metáforas do caminho em direção ao “serviço”.*

*É típico de criança o “desejo de ser feliz”, o disfrutar dos momentos, o gosto pelas emoções e eventos fortes. Mas começamos a olhar para quem está ao lado, e percebemos que a “felicidade” própria vive também da “felicidade” do outro. É difícil a alegria plena, quando quem está ao lado não a vive. E a certa altura descobrimos que a alegria partilhada “sabe a dobrar”. É a fase das conversas e dos grupos, e também da solidão quando não os temos.*

*Passam os anos, e cada um se descobre cada vez mais único. Ligado ao universo, por um lado, mas no fundo nunca totalmente compreendido por ele, por outro. Em que se torna, então, a “felicidade”? Haverá quem permaneça eterno adolescente, achando que o universo está ao serviço das suas expectativas (e o que é mais triste, sem nunca se dar conta disso). Mas há também quem se apercebe de outra felicidade ou “sentido”, não da vida de quem procura bens, experiências ou fama, mas a vida que constrói e entrega, com os outros e o mundo. “E mais que tudo, tenta deixar o planeta um bocadinho melhor do que o encontrei”, escreveu Baden-Powell na sua mensagem final. Descobrimos que quanto mais damos mais nos enriquecemos. E que tudo o que não se dá, acaba por se perder.*

*Já no caminho da adultez inteira, sempre depois de inevitáveis dificuldades e até feridas, ou nos tornamos crispados e queixosos, ou percebemos que o último passo é “do dar ao dar-se”, a entrega não só em grandes momentos, mas em dinâmica diária e serena, e quantas vezes escondida. “O mundo pede-me uma fidelidade maior do que aquela que eu posso controlar”, escreveu Sophia. “Pede-me que viva atenta, sempre”. Assim é uma “vida em serviço”, seja-se rico ou pobre, “personagem público” ou “pessoa comum”, com um trabalho discreto ou um emprego de topo. Em tudo a atenção, e em tudo a resposta fiel: “Eis-me aqui”, rezava Francisco Xavier, “que queres, Senhor, que eu faça?”. Eis-me aqui, para servir onde me sinto chamado. E quem vive assim descobre que a alegria nasce de dentro. A alegria de tentar, cada dia, ser fiel ao que a vida lhe pede, com o seu gozo e as suas dificuldades. Como Jesus, como Gandhi, como Mandela e tantos outros. E poder chegar a dizê-lo no final dos seus dias. Haverá uma “felicidade” e uma vida mais “cumprida” do que esta?”*

*Filipe Martins, sj (comunicação pessoal, 10, maio, 2020)*

Esta associação entre *autoconhecimento* e *sentido/propósito* tem vindo a ser amplamente reconhecida.

Em Peter Drucker (1997), Daniel Goleman (1998) ou Badaracco (1998) (*cit. in* Lowney, 2016), reconhecidos investigadores em gestão, inteligência emo-

cional e liderança, também é possível encontrar referências claras acerca da importância do *autoconhecimento* para uma *liderança* bem-sucedida, na qual o sentido que o líder atribui às suas ações assume um lugar de destaque. Para estes autores, só os líderes que assumem o compromisso de se autoexaminarem e de determinarem os seus valores fundamentais, terão a possibilidade de enfrentar as crises e navegar nos mares da incerteza humana.

Badaraco, por exemplo, após ter entrevistado líderes empresariais com vista a entender como tinham enfrentado, com êxito, momentos decisivos para as suas companhias, constatou, em todos eles, um traço transversal: a capacidade que cada um tinha em fazer calar as distrações diárias para poderem refletir sobre as suas estratégias, ancorados nos seus princípios e valores fulcrais. Apesar das diversas tarefas diretivas que lhes consumiam energia e tempo, quando essa capacidade se tornava um hábito, os gestores tornavam-se líderes (*cit. in Lowney 2016, p.97*).

**Para ser líder, porém, não é suficiente refletir acerca do que sou e do quero para mim.** Se o *autoconhecimento* é um pilar essencial na cultura da *liderança*, não menos importante é o trabalho que o líder precisa de fazer sobre os seus paradigmas, os seus medos e apegos, os seus preconceitos, os seus desejos. Não basta tomar consciência. É preciso ter a coragem, a energia e a ousadia para não recluir-se, seguir o nosso propósito, sem olhar a retaguarda.

*“As pessoas são irracionais e egocêntricas. Se fizeres o bem, acusar-te-ão de egoísmo e de motivos interiores. Mas fá-lo, de qualquer forma”.*

*“Se tiveres êxito terás falsos amigos e verdadeiros inimigos. Mas fá-lo, de qualquer forma”.*

*“O bem que fizeres hoje será esquecido amanhã. Mas fá-lo, de qualquer forma”.*

*“A sinceridade e franqueza tornam-te vulnerável. Sê sincero e franco, de qualquer forma”.*

*“O que passas anos a construir pode ser destruído numa noite. Constrói, de qualquer forma”.*

*“As pessoas podem precisar de ajuda, mas podem atacar-te depois. Ajuda-as de todas as maneiras”.*

*“Dás ao mundo o melhor que tens e podem dar-te uma patada. Dá ao mundo o melhor que tens, de qualquer forma”.*

*Madre Teresa de Calcutá*

- **Serviço e perseverança: como a *autoconfiança* reforça a *resiliência***

Os líderes não desistem. Têm a coragem e a força de vontade necessárias para seguir em frente. Expressam uma singular tenacidade e obstinação admirável que não nasce apenas pela sua integridade ou fidelidade para com os seus valores. Não desistem porque são, ao mesmo tempo, suficientemente **confiantes, otimistas e humildes** para adotar novas ideias e estratégias e esperar que as sementes do seu esforço floresçam em momentos, formas e lugares que não podem prever nem controlar. É esta atitude que esteve presente em Luther King ou Mandela: a convicção de que seriam capazes, à medida que persistiam na concretização do seu propósito. Uma atitude que os conduziu a não recuar contra o pré-estabelecido, a inovar e a explorar novas estratégias, a remar contra a maré, tantas vezes de forma incompreendida e solitária, a “*trabalhar para lá do limiar da dor*” (Volmink, 2019).

Os líderes têm a *autoconfiança* para acolher o que corre menos bem. Uma semente lançada à terra, naturalmente sujeita a intempéries e contratempos vários, poderá, ou não, processar o crescimento de uma nova planta. Da mesma forma, responder às necessidades básicas humanas (as nossas e as dos outros) exige ter a consciência de que nem sempre as diligências e os desenvolvimentos correm como o pretendido, sabendo, também, discernir que um falhanço em determinado momento não define totalmente o nosso valor ou quem somos enquanto pessoa. Um líder servidor sabe, assim, lidar com a sua fragilidade, pois foi a partir dela que construiu a sua força.

E se, por um lado, deve ser coerente com a máxima de que todas as experiências que vive e observa podem servir de alimento – pois se interessa a algum homem, interessa à Humanidade – deve, por outro lado, ser congruente com os seus objetivos, princípios e valores. É da congruência que nasce a força de superação de um líder.

Um líder não se limita a ver pessoas, acontecimentos, coisas. Procura, antes, a significação que as situações têm e descobre o seu valor. Esta busca pela significação das coisas e a atribuição de um dado valor ao que nos rodeia é o que nos permite realizar escolhas conscientes em relação a opções várias, pessoas ou si-

tuações. Liderar requer, assim, desenvolver a capacidade de escolher. Se o líder servidor não souber renunciar a nada nem a ninguém, facilmente se perderá na solicitação desenfreada das coisas do dia a dia, das inúmeras possibilidades de escolha, no investimento em pessoas que se distanciam das causas e dos valores que o movem, nas batalhas comezinhas do cotidiano. Servir é, por isso, fazer escolhas e, conseqüentemente, estar disposto a abdicar e/ou renunciar a situações que se desviem do seu objetivo e dos valores que, para ele, são inegociáveis. Os modelos heroicos que são apresentados no método Ubuntu fazem-no com uma extraordinária bravura, tornando-se grandes por procurarem algo que é maior que o seu interesse pessoal. Mas o heroísmo não se limita a essas oportunidades raras e privilegiadas. São heróis todos aqueles que, no trabalho ou nas atividades normais da vida quotidiana, persistem e evidenciam coragem, nobreza e grandeza de coração para perseguirem objetivos que os engrandecem como pessoas.

- ***Serviço e o cultivo de uma ascese de coração: da empatia à compaixão***

Um outro traço que importa sublinhar no espírito de um líder servidor é o cultivo de uma ascese de coração ou, dito de uma outra forma, do **amor ao Outro**.

A essência do *serviço* guiado pelo Amor remete-nos, em primeiro lugar, para a *empatia* que, como vimos, consiste na capacidade em compreender o mundo do outro como se fosse o nosso (Rogers, 1961). O líder servidor pode até nem se sentir sensibilizado, de uma forma especial, por todas as experiências que lhe chegam, mas escuta-as com atenção, capta a sua significação e procura colocar-se no lugar do outro. Exatamente porque sabe que, ao fazê-lo, o património da humanidade sairá mais rico.

Porém, para que as pessoas prosperem, cresçam e se desenvolvam é necessário pôr em ação uma outra competência: a compaixão. De acordo com Trzeciak e Mazzarelli (2019), dois investigadores americanos que produziram a obra *Compassionomics*<sup>1</sup>, a compaixão acontece quando a *empatia* é transformado-

---

1 Referência extraída da entrevista a Carlos Liz, “A Evidência Científica da Ética do Cuidado”, em Ubuntu Talks – O dia seguinte, a 13 de maio de 2020, e disponível em <https://>

ra, que o mesmo é dizer, quando se desenvolve um autêntico desejo de ajuda e a *empatia* é traduzida em ações concretas. Quando um líder desenvolve a

compaixão não só entende o *Outro*, como também se entrega apaixonadamente a dignificar e a libertar o seu potencial. Os benefícios de uma liderança guiada pela compaixão parecem óbvios: os autores, no livro em questão, apresentam alguns dos seus efeitos no campo da prestação dos cuidados de saúde. Para dar só um exemplo, quanto menor é a compaixão dos profissionais de saúde, mais são os erros cometidos nas cirurgias médicas.

De igual forma, também no campo da gestão empresarial são vários os estudos que ilustram o impacto positivo dos ambientes marcados por práticas de atenção e cuidado (leia-se compaixão) ao *Outro*. Nestes ambientes, os membros das equipas de trabalho são apoiados por pares que desejam o seu sucesso e os ajudam a atingi-lo, desprendidos do desejo de reciprocidade. Os resultados são evidentes: os indivíduos desempenham melhor as suas funções quando se sentem respeitados, considerados e merecedores da confiança de quem genuinamente se preocupa com o seu bem-estar e, conseqüentemente, atua em conformidade (Lowney, 2016).

Ao relacionarem-se com as pessoas com uma atitude positiva – tão contrária à máxima de Maquiavel acerca de liderança (“é mais seguro ser temido do que amado”) – foram capazes de

---

[www.youtube.com/watch?v=YvQ4r-131q8U&feature=youtu.be](http://www.youtube.com/watch?v=YvQ4r-131q8U&feature=youtu.be)”

*A tarefa de um líder não é ser popular. É proporcionar a necessária ajuda para que cada um descubra os seus recursos, conheça as suas fraquezas, defina os seus objetivos e aprenda a liderar-se a si mesmo.*

*A premissa do Amor... Esse que inspira poetas e nos catapulta...*

*Se as palavras são sempre uma tentação fácil para quem na sua feira de vaidades quer usurpar o sofrimento dos infelizes em seu proveito, então menos palavras e mais ação, direta se possível. Abraçar de longe ou de perto vale mais do que mil discursos. Abracemos, pois, esse mundo Outrem, porque o retorno pela simples natureza do abraço é sempre um abraço. Transformemos o outro num infinito Outrem, porque essa é a essência da paz e da riqueza. Quem estas transformações operar torna-se infindo também, uma saudável recompensa que não é um pagamento, pois em nada belisca o carácter de altruísmo, abnegação de cada ação praticada no serviço.*

*Cuidar, servir, olhar pelos outros, pode ter algo de sacrifício pessoal, que sendo um sacrifício em forma de oferta, um esforço em forma de presente, não queremos de volta. Tal como tempo, não tem retorno.*

criar equipas coesas, cujos membros se respeitavam mutuamente e sacrificavam os seus interesses pessoais em prol dos objetivos do grupo (*idem*, 2016).

Resumindo, se a lei do amor começa pela *empatia*, é através da ação que se completa.

## **Servir é cuidar: a ética do cuidado**

Sem o desenvolvimento de uma atitude de cuidado ao *Outro*, o *ethos* que permite restituir a dignidade de cada pessoa, não se pode liderar, nem servir.

Como L. Boff (1999) tão bem descreve, não parece possível servir o *Outro* sem olhar por ele, sem dele cuidar. Isso não seria servir, mas apenas servir-se. Cuidado opõe-se ao descuido e ao descaso e mais que uma ação é uma atitude. Ultrapassa o momento de particular atenção ou zelo, conduzindo à preocupação, responsabilização e, naturalmente, a um envolvimento afetivo com o outro. Ao dizermos que cuidamos de um jardim, subentendemos múltiplas ações: regar, eliminar ervas daninhas, não permitir que as plantas invadam os caminhos, aparar a relva, preocupando-nos com as pessoas que dele usufruam, garantindo-lhes segurança, lazer, fruição e interessando-nos com o seu bem-estar. Cuidamos para que esteja harmonioso e funcional, sem descuidar as conformidades com os vizinhos ou a via pública. Ao cuidarmos estamos a servir, tentando que o nosso “*jardim*” inspire a quem de lá parte e desperte alegria a quantos regressem. Do nascimento até à morte, o homem necessita de cuidado e quando é privado dele, desestrutura-se, definha e pode, mesmo, sucumbir. Em suma, o cuidado é a base possibilitadora da existência humana, enquanto humana (Boff, 1999).

Todavia, e antes de prosseguirmos, vale a pena determo-nos em dois dos pre-conceitos, frequentemente associados ao *cuidado* e ao *amor*, que importa romper.

O primeiro remete-nos para o mito de que o “*amor é sempre dócil e atencioso*”. Ora, muito pelo contrário. Todos sabemos que cuidar de uma criança, por

exemplo, não é compatível com a atitude de permitir que ela faça tudo aquilo que quer ou deseja. Ao não exercermos autoridade junto dela, estamos a prestar-lhe um “*não cuidado*” que, facilmente, desembocará em consequências graves no que respeita à formação da sua consciência moral e social. O conceito de autoridade tem origem num verbo latino que significa “*ajudar a crescer*”. A autoridade na família é um requisito central para que os membros mais jovens cresçam, configurando o que no paradigma psicanalítico se chama de “*princípio da realidade*”, que não é senão a capacidade, por parte de cada um, de limitar as suas próprias inclinações, tendo em vista as dos outros, assim como adiar ou temperar a satisfação de alguns prazeres imediatos, com vista ao cumprimento de objetivos recomendáveis a longo prazo.

Um outro exemplo: para que uma organização funcione e obtenha êxito é imprescindível que, nela, alguém se disponha a ser líder e a inspirar cada um a ser líder de si próprio, através do exemplo das suas ações. O gestor que quer parecer “*o melhor amigo*” daqueles com quem trabalha, uma espécie de “*senhor simpático*”, um tanto semelhante a um companheiro de jogos, de pouco serve.

Engana-se quem acredita que a ética do cuidado é ser simpático ou, no limite, resolver tudo pelo outro, atendendo a todas as suas vontades. Há alturas e situações em que temos de praticar aquilo a que Pestalozzi designou de “*amor pedagógico*” ou, nas palavras de Herbart, uma “*autoridade amorosa*”. O amor encerra, pois, atitudes paradoxais: por um lado, requer ternura e dádiva abnegada; por outro, firmeza e inflexibilidade na defesa de um bem maior. Importa integrar, também, estes paradoxos na ação do *líder servidor*.

Quem, como nós, procura no terreno advogar a causa de jovens em situação de risco, meninos e meninas que cresceram em ambientes incompatíveis com a aprendizagem do que é ser humano, sabe perfeitamente que a transformação da sua realidade subjetiva não se faz sem uma intensa carga afetiva e emocional. Sem esta condição (que integra atitudes de calor, atenção e afeição) por parte dos novos “*guias*” da realidade social, como poderiam os jovens comprometer-se com a nova realidade, “*entregar-se*” a um mundo tão diferente do vivido e experimentado durante a infância, afeiçoar-se aos valores morais e às regras sociais que aprenderam a desprezar? (Marques, 2012).

Mas se é certo que a identificação afetiva com os novos “cuidadores” é condição *sine qua non*, ela não é, porém, suficiente. É no conflito e não na harmonia que o ser humano cresce. O conflito desacomoda o indivíduo e, ao introduzi-lo na complexidade da existência humana, fá-lo crescer. Para que o homem se desenvolva precisa de conflito. É por meio dele que o homem evolui e se constrói. Claro que não nos referimos aqui à sujeição do indivíduo a uma pressão adestradora e, por isso, deformadora, nem muito menos a que faz uso de instrumentos punitivos e de controlo. Atingir o equilíbrio é algo continuamente procurado pelo homem, mas que só se alcança, de forma progressiva, nunca definitiva, através de conflitos frequentes<sup>2</sup>. Resta saber qual a dosagem certa do conflito a provocar. No campo da intervenção com jovens em risco, diz-nos a experiência que a pressão se vai delicadamente e sequencialmente tecendo, considerando o perfil dos jovens, a sua socialização anterior, a situação em que vivem atualmente, os recursos de que dispõem e aqueles que, com eles, podemos construir. Porém, saber com precisão e rigor quando é adequado introduzir mais ou menos conflito, ou seja, quando é apropriado confrontá-los com as suas incoerências ou dar-lhes mais tempo para que eles próprios, através das nossas questões, acedam a essa consciência, é uma decisão que só pode ser tomada a partir do inquietante e, tantas vezes, doloroso, “vazio de não saber”.

Concentremo-nos, agora, no segundo preconceito sobre o amor que também nos parece importante romper: “*amar e servir significa que temos que estar sempre disponíveis para dar*”.

A premissa básica da ética do cuidado é, pelo contrário, a de não ser possível cuidar do *Outro* sem cuidar de si mesmo. Como diz J. Volmink (2019), para que o serviço seja útil não pode resumir-se a “*fazer coisas porque se pode fazer coisas com a melhor intenção do mundo, mas chega um momento em que o serviço não ajuda*” (p. 66). Para servir, é necessário doar com qualidade, isto é, com disponi-

---

2 “O princípio de que os indivíduos se esforçam por alcançar o equilíbrio na sua estrutura cognitiva e, na sua ausência, procuram obtê-lo através de vários mecanismos, sendo um deles a mudança de atitudes, foi formulado por Heider (in Reich & Adcock, 1976). À luz desta premissa, fica claro que as situações de desequilíbrio interno têm tendência a ser alteradas, de forma a eliminar a tensão gerada pelos sentimentos e cognições contraditórias, ao passo que as situações mais harmoniosas, em termos de sentimentos, atitudes e comportamentos, são aquelas cuja memorização e aprendizagem são mais fáceis.” (Marques, 2012, p.314)



bilidade atenta ao *Outro*, e isso, como já vimos, não é possível sem que o líder servidor cuide de si e do seu próprio crescimento e desenvolvimento pessoal. Quebrar o mito de que o servidor tem que “estar sempre pronto”, mesmo que negligencie as suas próprias necessidades, exige também romper com a culpa que conduz, com frequência, ao impulso de agir para se estar à altura de ideais culturais e religiosos sobre caridade (e que provocam, tantas vezes, mais aze-dume e fricção do que o amor/serviço no seu verdadeiro sentido). Do mesmo modo que somos convidados a integrar tantas outras polaridades já aqui iden-tificadas, o líder servidor terá, igualmente, de aprender a equilibrar estes dois polos: “*amar/servir o Outro*” (considerando as necessidades daquele que serve) *versus* “*servir-se/amar-se*” (respeitando as suas próprias necessidades, objetivos e valores). É esta dança ininterrupta, imperfeita e, sempre, inacabada que o líder servidor é chamado a realizar.

- **Servir e influenciar os outros: a liderança pelo exemplo**

Há uma certa unanimidade no seio daqueles que estudam o fenómeno da lide-rança a respeito do “poder da ação” mas é em Burns (1987, *cit. in* Vieira, 2018) que o conceito de *liderança transformacional* – na qual os líderes usam o seu próprio exemplo como motivação para o comportamento dos outros – ganha destaque. Numa obra dedicada ao estudo das condições de produção da ex-celência nas organizações que prestam serviços sociais, muito em especial nas que estão encarregues da proteção social, Vieira (2018) dá conta disso, quando escreve:

*“Como diz Drucker (1997:60), ‘liderar é fazer. A liderança não consiste ape-nas no carisma, no assumir de um papel na elaboração de pensamentos gran-diosos, mas antes em agir...’. (...) Nesta aceção o líder transforma-se num fazedor de sentidos e de significados que faz passar para os outros através não só do discurso mas também do exemplo. Burns (1987) designou esta forma de liderança como “**liderança transformacional**”. Uma liderança que só ocorre quando uma ou mais pessoas se ocupam de outras ao ponto de juntas, se entu-siasmarem mutuamente até atingirem níveis mais elevados de motivação e de moralidade.” (Vieira, 2018, p. 133).*

Segundo Burns, quando os líderes transformacionais se comprometem a desenvolver padrões de relação baseados em valores, crenças, e metas, encorajam de forma extraordinária o desempenho dos membros da sua equipa. Bass (1985), anos antes, expandiu as ideias de Burns e fez recair sobre o líder que pratica este modelo de liderança, quatro características fundamentais, a saber:

- a) **a motivação inspirada pela visão:** o líder influencia e ajuda os elementos do grupo a tomar consciência do propósito da equipa;
- b) **o desenvolvimento intelectual:** o líder procura promover a autonomia e a responsabilidade em conjunto com os membros da equipa, encorajando-os a procurar ideias inovadoras e a tomar decisões de forma a superarem os problemas e os desafios;
- c) **a orientação individualizada:** o líder procura entender e considerar as necessidades individuais de cada elemento da equipa, pois reconhece que as pessoas são motivadas por objetivos diferentes;
- d) **e a liderança pelo exemplo:** o líder usa o seu próprio exemplo como elemento motivador e inspirador para os restantes elementos da equipa.

À semelhança do que a filosofia Ubuntu nos convida a experimentar, *liderar pelo exemplo* é, porém, uma complexa e invulgar forma de liderança. Mais ainda se atendermos ao facto de vivermos numa cultura que preza a satisfação imediata e onde o essencial das relações tende a ser mercantil. Como referem Lipovetsky e Serroy (2010), a maioria atual foi educada num universo de bem-estar e aspira a fruir o consumo, os lazeres, e a alcançar um *status* que decorre do facto de cada indivíduo, pelo menos, em espírito, ser um “*hiperconsumidor*”. Ou seja, alguém muito dependente do mercado para satisfazer os seus desejos e pouco ou nada preparado para resistir quer às solicitações do exterior, quer aos impulsos do interior. De acordo com esta perspetiva, “*ao mesmo tempo - dizem os autores - há uma nova gramática que é introduzida e que se caracteriza desde logo pela facilidade de acesso. Os novos bens culturais são acompanhados por uma retórica da simplicidade, destinada a exigir o menos esforço possível da parte do público*” (*idem*, 2010, p.89). O hipercapitalismo influenciou não só as nossas práticas de consumo, mas também os modos de pensamento, os objetivos da

nossa existência, os valores que definimos para perseguir e, em última instância, a nossa identidade.

A filosofia Ubuntu não promete soluções tão fáceis, que possam ser resumidas num conjunto de técnicas e ações “prontas a comprar e a usar”. Pelo contrário, a visão de liderança que nos propõe advém, antes, de um contínuo e inacabado trabalho que começa pela liderança de si próprio. Ser *líder servidor* constitui uma forma de vida integrada ou um “*modo de proceder*” (Lowney, 2016).

**Nesta aceção, “*servir, liderando*” é um modo de vida e não uma ação, um papel ou uma profissão. É uma forma de *ser*, não de *fazer*.**

Note-se, porém, que a proposta de *liderança pelo exemplo*, como Mandela também referia, não se limita ao exemplo heróico de decisões acertadas, generosas e eticamente intocáveis que os líderes devem sempre ambicionar. Sendo pessoas imperfeitas, sujeitas ao erro humano, importa dizer que também se pode liderar pelo exemplo quando se erra, nomeadamente através do exemplo que se dá, na sequência de um erro: reconhecê-lo, assumir a responsabilidade ao invés de culpar outros e fazer tudo o que estiver ao seu alcance para não o repetir, são bons exemplos de liderança.

Sendo assim, os líderes só nos podem mostrar a direção através do seu exemplo. E será que existe melhor instrumento de *liderança* do que a própria vida do líder?

# *Para saber mais...*

## **Propostas de leitura**

- Consórcio “Ubuntu Building Bridges for Peace” (Ed.) (2019). Construir pontes Ubuntu – Para uma liderança servidora. Lisboa: ImPress. <http://livro.academialideresubuntu.org/>
  - Texto de José Luís Gonçalves “*A doação de si com propósito e sentido*” (pp. 19 – 36)
  - Texto de José Luís Gonçalves “*Liderança Servidora: uma inspiração em contracorrente cultural*” (pp. 105 - 112)
  - Texto de Rui Marques “*Líderes Ubuntu a três tempos – cuidar, ligar e servir*” (pp. 69 - 105).

## **Propostas de vídeos “Ubuntu Talks – O dia seguinte”**

- Eduardo Seidental, 15 de abril de 2020, disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=-gI2qkLPjAM>
- Carlos Liz, *A Evidência Científica da Ética do Cuidado*, 13 de maio de 2020, disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=YvQ4r-131q8U&feature=youtu.be>

## Referências bibliográficas

- Bauman, Z. (1997). *O mal-estar da pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Boff, L. (1999). *Saber cuidar ética do humano - compaixão pela terra*. Rio de Janeiro: Editora Vozes Petrópolis.
- Broodryk, J. (2006, outubro). *Ubuntu: African life coping skills, theory and practice*. Paper presented at CCEAM Conference, Lefkosia, Cyprus.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Drucker, P. (1997). *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Elias, N. (2004). *A sociedade dos indivíduos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Heidegger M. (2008). *Ser e tempo* (3a ed., Parte I e II). Petrópolis: Vozes.
- Lévinas, E. (1988). *Ética e infinito. Ensaio sobre a exterioridade* (Trad. João Gama). Lisboa: Edições 70.
- Lévinas, E. (2000). *Totalidade e infinito: Ensaio sobre a exterioridade* (Trad. José Pinto Ribeiro). Viseu: Edições 70.
- Lévinas, E. (2004). L'autre, utopie et justice. In E. Lévinas, *Entre nous. Essais sur le penser-à-l'autre* (pp. 235-246). Paris: Grasset, Livres de Poche.
- Lipovetsky, G. (1992). *Le crépuscule du devoir*. Paris: Gallimard.
- Lipovetsky, G., & Serroy, J. (2010). *A cultura mundo. Resposta a uma sociedade desorientada*. Lisboa: Edições 70.
- Lowney, C. (2016). *Liderança heróica*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Marques, E. (2012). *A transformação dos esquemas de motivação, percepção e de ação que compõem o habitus de jovens em risco de desinserção social* [Dissertação de doutoramento não publicada, em Sociologia] Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. London: Constable.
- Safra, G. (2004). *A poética na clínica contemporânea*. Aparecida, Brasil - S. Paulo: Ideias e Letras.
- Savater, F. (2004). *A coragem de escolher*. Porto: Publicações Dom Quixote.
- Savater, F. (2005). *Ética para um jovem*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Sennet, R. (1995), *Les tyrannies de l'intimité*. Paris: Editions du Seuil.
- Vieira, Pa. (2018). *Pensar a excelência nas organizações sociais*. Porto: Vida Económica.
- Volmink, J. D. (2019). Ubuntu: Filosofia de vida e ética social. In Consórcio "Ubuntu Building Bridges for Peace", (Ed.), *Construir pontes Ubuntu - Para uma liderança servidora* (pp. 47-68). Lisboa: ImPress. <http://livro.academialideresubuntu.org/>

No método Ubuntu, o **autoconhecimento** constitui o ponto de partida, ao qual se regressa permanentemente e no qual se descobrem novas paisagens interiores, a que se soma a **autoconfiança**, na convicção que só através dela se poderá alcançar um desenvolvimento pessoal equilibrado e fecundo. Depois, como atitude realista face aos obstáculos e aos inevitáveis fracassos e derrotas, acresce a **resiliência**, como competência estruturante. A **empatia** é, talvez, o pilar mais óbvio de um método que brota de um conceito estruturado a partir do “relaciono-me, logo existo” e liga-se intimamente ao **serviço** que, sendo um pilar de natureza diferente dos anteriores, é o que dá a todos eles sentido e destino. É a partir do desenvolvimento destes pilares que se pode, na nossa perspetiva, construir o edifício Ubuntu em que se vislumbram três níveis, profundamente interligados: o da liderança servidora, o da ética do cuidado e o da construção de pontes.