

LIDERANÇA EDUCADA – do banal ao sagrado

Rui Penha Pereira

*Instituto Superior de Engenharia, Secção Politécnica da Universidade do Algarve,
PORTUGAL, rpper@ualg.pt*

Resumo

Escola e trabalho são aqui percecionados como operando em torno do mesmo paradigma de moral social que atribui admiração e respeito ao sucesso competitivo, dando lugar a uma ética elitista agressiva – elitocracia – causando desordem e dano ao bem-estar de todos, que as mais banais teorias de liderança falham em denunciar e frequentemente acolhem, porque não identificam corretamente a essência da liderança que transcende tal parte competitiva da natureza humana, aproximando-nos da parte mais fundamental, a amorosa, e situando-nos mais no domínio do sagrado. O que se argumenta aqui é que os conceitos de educação e de pessoa educada são a fundamentação e a essência da liderança correta, mais amorosa, porque mais humana e para o bem-estar, a liderança educada. Após se exporem os fundamentos da educação e da pessoa educada, a pessoa capaz da liderança educada, aponta-se a falha das correntes teorias de liderança face a um elitismo-agressivo, porque disruptivo da verdadeira comunicação humana. Depois de se expor este elitismo-agressivo, aqui designado por elitocracia, complementa-se a caracterização da liderança educada, focando as suas virtudes para melhor iluminar a comunicação, a motivação, a avaliação e a recompensa, mais corretas, quer na escola quer noutras organizações.

Palavras chave: educação, liderança, elitocracia, desordem, bem-estar.

Abstract

School and work are here perceived as operating around the same paradigm of social morality that ascribes admiration and respect to competitive success, giving way to an aggressive elitism - elitocracy. The more banal theories of leadership, causing disorder and harm to the well-being of all, fail to denounce and frequently welcome such elitocracy, because they do not correctly identify the essence of leadership that transcends that competitive part of human nature, approaching us to the most fundamental part, the loving one, and therefore placing us nearer the realm of the sacred. What is argued here is that the concepts of education and the educated person are the correct foundation for a more humane leadership – the educated leadership. After exposing the foundations of education and the educated person, the person capable of an educated leadership, the failure of current leadership theories in the face of an aggressive disruptive elitism, is exposed. Finally, the characterization of an educated leadership is complemented by showing its virtues to better illuminate communication, motivation, evaluation and reward, both at school and other organizations.

Key-words: education, leadership, elitocracy, disorder, well-being.

1 – A FINALIDADE DA VIDA E A PESSOA EDUCADA

“Tem havido uma corrente de pensamento filosófico que identifica a finalidade da vida como sendo a felicidade, a felicidade como sendo uma tranquilidade reflexiva, e a tranquilidade como o produto da autossuficiência – o que não é do domínio do Eu não está no seu controlo, e assim está sujeito à sorte e à contingência dos inimigos da tranquilidade”.

Bernard Williams (1981, p. 20).

Para muitos, o principal problema da vida é a procura da resposta à interrogação acerca de qual é o sentido desta, a sua finalidade. É, afinal, investigar a interrogação: qual é o viver correto?

Por coincidência, é possível encontrar, quer nas investigações dos fundamentos da educação, quer na gestão das organizações, a mesma resposta àquela interrogação: a finalidade da vida é vivê-la em bem-estar. De resto, a generalidade das organizações sociais legais, mesmo as mais centradas no lucro, tendem a orientar-se para proporcionar alguma forma percebida como de bem-estar, aos que servem. Poder-se-á talvez então dizer que professores, como líderes na sala de aula, ou chefias de todos os níveis como líderes em outras organizações, convivendo com os liderados, terão como missão atingir os seus objetivos criando um ambiente de bem-estar, não só para o exterior, os usuários do seu bem ou serviço, como igualmente para o interior, os atuários que laboram em torno desse serviço ou produto. Mas, parece talvez ser facilmente aceitável que tais líderes terão de ser eles mesmos, antes de mais, viventes em bem-estar, detentores de uma certa ordem interior, o sagrado, sem o que poderão comprometer essa missão primeira.

O que aqui se argumenta é que as teorias correntes da gestão organizacional, falham em identificar a essência dessa liderança para o bem-estar, a vida boa, e que esta é corretamente representada pela pessoa educada, tal como aqui conceptualizada: a pessoa autónoma capaz de estar só mas em tranquilidade reflexiva, dispensando coisas como necessidades da admiração e reconhecimento, de fama ou poder, e que por isso está mais disponível para os outros e para um certo dar que é a revelação da mais essencial humanidade que é a ação amorosa. Juntando-se a esta autonomia da pessoa educada muitas das qualidades que a literatura corrente aponta necessárias a um líder, desde que compatíveis com esta essência, tem-se então a liderança educada. O que se segue é a tentativa de melhor caracterização da liderança educada para o bem-estar, que se considera adequada para a escola ou o trabalho, e quaisquer outras organizações, mesmo, por exemplo, as de cariz religioso.

Se se esquecer este sentido pessoal e social de bem-estar, ver-se-á, provavelmente, que a vida começa a não fazer sentido. Importa, pois, apresentar uma visão coerente do que pode ser o bem-estar pessoal em contexto, e os principais obstáculos sociais que se lhe podem colocar. Tal visão começa por servir-se das ideias de diversas escolas da Grécia antiga¹, trazidas por Bernard Williams, que resultam da interpretação da citação de abertura, expressas da seguinte maneira: a.1) a finalidade da vida é ser vivida em bem-estar (felicidade); a.2) o bem-estar é uma tranquilidade reflexiva; a.3) esta tranquilidade reflexiva resulta de uma autonomia do Eu (autossuficiência); a.4) mas há aspetos que não estão sob controlo da autonomia do Eu e estão sujeitos à sorte, pelo que esta é proeminente na vida; a.5) ainda fora de controlo pessoal, logo no domínio da sorte, estão também a ocorrência de certas formas contingentes que provocam desordem e afetam negativamente a tranquilidade reflexiva, constituindo-se suas inimigas.

Aqui, para efeitos da razão prática, acrescentamos nós uma listagem de sete formas de desordem, tidas como inimigas da tranquilidade reflexiva, e só enquanto tal, listadas como se segue: a.6) *Comparação* interpessoal intensa, através de competição, inveja, ciúme, vaidade, prestígio, relações de superioridade e inferioridade (que realmente são só inferioridade), pódios de vencedores e perdedores, comparações de capacidades físicas, artísticas, intelectuais ou de indústria; *Corrupção* de intenção; *Dependência* em relação a substâncias, pessoas, objetos, organizações e tradições; *Divisão* por: nacionalidades, regionalidades, línguas, profissões, orientação sexual, “raças”, classes sociais, religiões, género, tribalismo étnico, diminuídos físicos ou mentais e não diminuídos, pessoas velhas e novas, animais humanos e não humanos; *Medo*, em destaque nas organizações, por exemplo nas escolas, por medo dos exames, medo de mostrar ignorância em público, medo do aluno ao

¹ Entre outras, as escolas de Platão e Aristóteles.

professor, medo do professor aos alunos, medo dos colegas e da cultura de crueldade e achincalhamento das turbas na sala de aula ou nos corredores, medo de falar em público, etc.; *auto-desintegração* por falta de bens básicas para o corpo, como abrigo, roupa, comida, mas sobretudo, a causada por afetações da mente que podem inscrever-se sob o título das neuroses, como as depressões e ansiedades; *Violência* que pode assumir formas de opressão por dominação, poder, exploração, avariz, ódio, punição e humilhação. Isto é, a pessoa na ausência destas formas de desordem, pode gozar de autonomia com tranquilidade reflexiva, sendo esta a pessoa educada. Assim, a educação pode ser vista como um processo complexo de aprendizagem para se viver uma vida em bem-estar, que promova um ambiente em ausência das formas de desordem e a sensibilidade para o mesmo, por forma a aí florescer a pessoa autónoma, disfrutando de tranquilidade reflexiva.

Recorrendo-se novamente a Williams (2006), ainda em comentário à idade clássica, é interessante destacar as seguintes ideias relevantes para a discussão dos contornos da liderança educada: b) a parte mais profunda da natureza humana², vista como tripartida, tem como fundo a pessoa justa-altruísta-amorosa, a pessoa moral e de bem, acompanhada, mais à superfície, pelos aspetos combativo-competitivo e a parte dos desejos ou hedonística (Ibid. 165); c) no conflito entre a parte do altruísmo-amoroso e a parte competitiva-hedonística, a primeira pode considerar-se como fazendo parte essencial da vida boa, o bem-estar pessoal, assumindo-se que ela é a parte mais fundamental da natureza humana (Ibid. 44); d) mas, desde a antiguidade, é denunciada uma moral social que estipula como critérios de admiração e respeito alguns tipos de sucesso competitivo e a herança de posição, conduzindo a concepções éticas de estrutura aristocrática (Ibid. 36, 37).

É a estas bases, listadas de a) a d), que recorrentemente nos referiremos, desenvolvendo-as e tirando consequências, para expor a liderança educada, cabendo de imediato os seguintes comentários. Tal como já denunciado na antiguidade, o funcionamento banal das sociedades modernas tende a centrar-se na parte competitiva-hedonística, desligando-se da parte amorosa, o sagrado, da natureza humana, resultando danos para o bem-estar pessoal com graves desconfortos e ambientes de infernização na escola e no trabalho, sendo que comumente tal não é consciencializado. A atribuição de bens materiais e posicionais, como o respeito e prestígio, feita a partir de sucessos competitivos gera uma nova aristocracia (neoaristocracia) que se constitui em grupo de supostos melhores, uma elite, que tendo ou simulando-se como tendo maiores méritos relativos, se presume em superioridade não relativa a uma qualquer competência ou conjunto de competências, mas em superioridade absoluta. Supondo-se melhores e mais valiosos seres humanos em absoluto, que ignorando e negando o papel fundamental da sorte no que são vistos como os sucessos na vida, rompem brutalmente a verdadeira ligação com os outros e constituem-se numa elite-agressiva e disruptiva, que tende a perpetuar-se, igualmente por herança, constituindo-se numa Elitocracia. Não são os méritos relativos a qualquer superior dom ou competência, *per se*, que rudemente desumanizam disruptivamente o relacionamento, mas sim a superioridade de se serem melhores e mais merecedores em absoluto, que os constituem num elitismo-agressivo ou, como aqui designado, numa elitocracia.

Resulta, pois, que o conceito banal de meritocracia, originado numa crítica às escolas, parece não ser o mais adequado já que uma vida florescente e em bem-estar pode e deve implicar o desenvolvimento das potencialidades da pessoa e o patentear de méritos socialmente valiosos, sendo clara a inconveniência da liderança pelos de menor mérito ou o nivelamento antinatural de todos por baixo, o que seriam absurdos. Não, não é o mérito relativo nas artes, ciência, ou qualquer aspeto da vida humana, que é o problema. A rutura brutal, usualmente subtil e banal, da relação humanizante, o sagrado que se sente intuitivamente em igualdade com todos no mais fundo da sua natureza justa e amorosa, é operada quando a elite se constitui em superioridade absoluta, a partir de reais ou fingidas superioridades relativas: este é um elitismo-agressivo ou uma elitocracia, exercendo um poder em tudo semelhante às antigas aristocracias, autolegitimando-se a ripar desmesurados bens materiais e posicionais e tendendo a propagar-se por herança de posição. Não pode haver verdadeira liderança, nesta elitocracia, porque não há verdadeira comunicação. Há sobretudo o banal nauseante do jogo perverso da imposição e demonstração da sua suposta superioridade absoluta.

Verdadeiramente, na competição dentro das organizações, é a parte oportunista destas elitocracia que de forma truculenta e traiçoeira, tende a esmagar brutalmente os que têm realmente mais mérito.

² Na concepção Platónica.

Para se explicar melhor o acima exposto, iremos brevemente abordar a banalidade das teorias de liderança, percebendo-se que um Hitler pode encaixar em muito das mesmas, para depois se ir além delas. Seguidamente caracteriza-se a elitocracia, focando-se o papel da sorte nas nossas vidas, o elitismo-agressivo, o elitismo-agressivo-oportunista e um Darwin pelo amor e contra o social-darwinismo. Finalmente, olha-se a liderança educada e as suas particularidades na comunicação, falando-se aqui em “substância da forma” e “nobreza do erro”, e na motivação, avaliação e recompensa.

2 – ALEM DA LIDERANÇA “MANAGERIALISTA”

“Referir-me-ei à intimidade das pessoas e ao seu conteúdo sagrado, àquilo que nelas merece respeito e é apreciável, puro, venerável, intocável, inviolável, secreto.”

João dos Santos, citado em Maria Eugénia Carvalho e Branco (2010, p. 449).

As teorias correntes de liderança mais na área da gestão das organizações, os seus modelos e os seus estilos, tentam, em geral, identificar as ações que um líder deve realizar, deduzir daí as qualidades que o líder deve ter e, finalmente, apurar os modos pelos quais a pessoa deve adquirir tais qualidades desejadas. Em geral, o líder é visto como alguém que tem a capacidade de influenciar os outros para se atingirem os objetivos propostos. À parte as usuais críticas de que estas visões se concentram nos resultados organizacionais em detrimento das pessoas da organização e do seu bem-estar, tem havido evolução e os esforços têm sido consideráveis para ultrapassar essas fazes mais primárias. Assim, das teorias funcional e situacional, podemos passar a visões de liderança autêntica, liderança de servir, com acentuadas preocupações éticas e podendo mesmo recorrer-se à menção do conceito de amor. No entanto, apesar das promessas de garantir não só o bem-estar dos usuários, os clientes, mas igualmente dos atuários, as pessoas da equipa na organização, estas visões parecem falhar a identificação do essencial do líder intuitivamente orientado para o bem-estar.

Como exemplo de tal insuficiência iremos olhar para um modelo de liderança que parte do sucesso das visões em torno da inteligência emocional e do seu autor, Daniel Goleman (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2011), a liderança primal. Aqui defende-se que a tarefa “primal” do líder é de carácter emocional e que os líderes funcionam como líderes emocionais dos grupos, determinam o padrão emocional, potenciando sentimentos positivos nas pessoas que são lideradas, sublinhando-se: “Isto ocorre quando o líder cria *ressonância*, isto é, quando consegue aumentar a intensidade dos sentimentos positivos ao seu redor ...” (Ibid. 9).

É claro que tudo o acima está correto quando se está a pensar que o líder é orientado para o bem-estar de todos, mas o leitor facilmente poderá verificar que o exposto cai que nem uma luva num líder como Hitler. Senão veja, não tinha ele excecional “magnetismo” ou “vibrações”, para fazer “ressonância” com milhões que lhe ouviam os discursos, fazendo-os ter sentimentos positivos? Não era ele quase só emocionalidade a transbordar para todos, mesmerizando multidões? Ele e todos, estavam igualmente convencidos de ser ele um servidor das necessidades de todo um povo, como nenhum outro.

Num outro exemplo, podemos pensar nos sofisticados vendedores que são especializados em aplicar subtilmente técnicas ditas de “espelho” (“mirroring”), ao assumirem posições corporais, tons de voz e até, sendo esta particularmente poderosa, o ritmo da respiração, do seu interlocutor. O cliente tem uma boa probabilidade de sentir uma maior simpatia por aquele vendedor e fechar ali a compra ou vir a fazê-lo mais tarde. Porquê? Porque ele esteve a ver-se a si mesmo a uma espécie de espelho, e não há nada com que um bom ego simpatize mais, do que com ele mesmo. Se pensar em teorias que propõem virtudes para o líder, como o amor e o servir os outros, pense nas competições que os acólitos de uma qualquer paróquia, ou mesmo os frades de um convento, são capazes, sob a capa de tais virtudes, para agradar mais a divindades ou aos seus representantes na Terra, podendo ficar ao nível, ou ultrapassar em muito, o nosso vendedor hipocritamente empático. É claro que tudo isto não passa de empatia manipuladora e não é nada disso que as teorias de liderança têm em mente, na sua formulação. No entanto, não o tendo em mente, falham em identificar a essência radical, do bom líder.

Nas suas pesquisas, as teorias de liderança correntes, compilam inúmeras qualidades a serem patenteadas por um líder, e é útil registrar aqui algumas: competência técnica, competência de gestão, bom nível ético profissional, honesto, bom senso, razoabilidade, comportamento comedido, bom como exemplo, bom sentido de justiça, bom a ouvir os outros, inspirador do grupo, boa empatia com os outros, bom a dar visão e contexto, bom a dar/receber inovação, bom a criar consensos, bom a gerir conflitos, bom a motivar, bom a promover a confiança e autoestima no grupo, assertivo, bom em focar-se nos objetivos sem esquecer pessoas, bom a reconhecer os seus erros e os dos outros, bom a ultrapassar afrontas pessoais sem rancor, bom a gerir discretamente as diferenças de competência no grupo, bom a não exacerbar comparações interpessoais desestabilizadoras do grupo, emocionalmente resiliente nos desaires e comedido nos êxitos, bom a comunicar, generalista com base ampla de aptidões, etc.

É claro que tudo isto é conveniente a um professor ou a um gestor. A lista é longa e poderia continuar, mostrando-se que não sendo possível haver cursos em razoabilidade e na maioria das outras competências, e não sendo possível a um líder estar permanentemente consciente de todos aqueles itens, em paralelo com as suas tarefas substanciais, estas têm que ser disposições transversais já complexamente presentes, mas intuitivamente escrutinadas por uma essência que é a da liderança educada, a autonomia como capacidade para estar só e, logo, para se estar mais disponível para o outro. Goleman et. al. (2011, p. 10) mencionam os “líderes discretos” como sendo “Alguns que não têm posição oficial de liderança, contudo, assumem liderança quando é necessário e, depois, recuam, para atitudes que passam despercebidas até que chegue outro momento oportuno”. Mas mesmo tendo posição oficial de liderança, aqui sim, opinamos nós, está a possibilidade da liderança educada, dispensada do elitismo-agressivo e, dispensada de carências como a da admiração dos outros, de famas ou poder. Uma liderança naturalmente despida do banal e inconscientemente emersa no sagrado que, como apontado por João dos Santos, é o mais íntimo e secreto da pessoa, o seu fundo amoroso.

Mas, a moral social do sucesso competitivo em sintonia com a parte egocêntrica do Eu, competitiva-hedonista, gera uma elitocracia que nos perturba a todos e da qual importa agora esclarecer os contornos.

3 - ELITOCRACIA

“Se as desigualdades da vida funcional não são subordinadas à mais profunda igualdade do companheirismo humano, tornam-se absolutas e a comunidade perece”.

John MacMurray (2004, p. 151)

Abrimos com a menção da proeminência da sorte nas nossas vidas, dado que a elitocracia dissimula o mais possível este facto. Menciona-se depois o elitismo-agressivo e o elitismo-agressivo-oportunista, que são a suposta superioridade que realmente é inferioridade. De seguida olhamos de forma mais pessoal e íntima para a trilogia liberdade-igualdade-fraternidade, que é amor. Por fim faz-se curta menção a Darwin, como ele se pode apresentar contra o banal social-darwinismo, e como a moderna sociobiologia o apoia. A elitocracia ela mesma, só o é quando envolta na pretensão da superioridade que se quer absoluta, pelo que a citação luminosa do filósofo John McMurray que acima lhe aponta o dedo, deverá estar sempre sob a nossa atenção para a correta interpretação do que se segue.

3.1 – Sorte e sucesso.

Tal como os antigos gregos, também o economista Robert Frank (2016, p.p. xi-xiv) faz notar que ligar o sucesso apenas ao talento e ao trabalho duro, ignorando o determinante papel da sorte nas nossas vidas, faz parte da estratégia da elite já instalada para justificarem o seu direito, até aos mais absurdos e obscenos níveis de posse de bens materiais e posicionais. Mas esta ética neo-aristocrática³ que admira e premeia o sucesso competitivo, parece distante da sua perpetuação por herança de posição,

³ *Aristoi*, os melhores. Sendo uma elite, herdam a posição.

característica da sua versão clássica, começando por enaltecer a igualdade de oportunidades para o apuramento dos inteligentes, talentosos e mais trabalhadores. Mas, como se sabe, os que já têm mais poder, talento e fortuna, têm as maiores oportunidades para que tais bens sejam transmitidos à sua descendência, e sejam eventualmente multiplicados. A neo-aristocracia, inicialmente disfarçada em democracia, procura, e em larga medida tem, os privilégios da sua congénere clássica.

Qualquer génio ou criança sobredotada não se sabe porque o é, e como igualmente notado por Robert Frank, a sorte quanto à família e sociedade em que nascemos, em relação à qual não fizemos nada de mérito ou demérito para a escolher, é um dos principais determinantes das nossas vidas. Nascer-se numa aldeia pobre de um país do terceiro mundo e numa família de dependentes de drogas, pode fazer toda a diferença de tal ocorrer numa família rica e socialmente bem integrada, de um país moderno. Crerem-nos completamente responsáveis pelo que somos e pelas nossas performances, num mundo de total interdependência, não é só falta de razoabilidade, como de maturidade. Este autor aponta ainda que os mais ricos ou privilegiados, enfatizam o talento e o trabalho árduo, menosprezando a sorte, para legitimarem os seus privilégios (Ibid. 11), sublinhando ainda que desinteligentemente, num egoísmo cego, se eximem a contribuir mais para o bem público, que afinal os ajudou determinantemente para o seu sucesso (Ibid. 98). Esta última postura leva a uma espécie de síndrome do rico-pobre, já bem saliente em cidades como São Paulo ou Joanesburgo, onde estes bem-sucedidos têm que viver em casas rodeadas de vedações elétricas, deslocar-se em carros blindados ou helicópteros e, sobretudo, temer que lhes raptem os filhos e atentem contra as suas vidas e das suas famílias. É difícil imaginar maior degradação da tranquilidade reflexiva que é bem-estar. É difícil imaginar maior degradação da civitas que regride à selva, que é ameaça severa e constante à segurança emocional e física. Em suma, uma enorme e desinteligente pobreza de bem-estar.

Convém sublinhar ainda que esta moral social de endeusamento do sucesso competitivo e ética elitocrática, diz procurar coisas como a excelência, o mérito, o génio, as grandes performances. Ora o que esta moral tende a escamotear são dois aspetos. Por um lado, no mundo atual, globalizado e com sistemas de instrução generalizados, há já um excesso de todas as excelências nas ciências, nas artes, no desporto e na indústria: ninguém tem mais tempo para apreciar tudo que de melhor se produz em qualquer área, ler tudo sobre um campo da ciência que seja, ler todos os livros de ficção, mesmo que sejam só os dos prémios Nobel, e o que não faltam são gestores para tudo, etc. Por outro lado, no meio do pântano desta banalidade de excelências, o que se torna difícil é alguém sobressair e ganhar fama. O endeusamento do sucesso competitivo leva ao favorecimento da subida do oportunismo que, antes de mais, exhibe várias excelências do pior da natureza humana: a excelência de se publicitarem como excelentes, a bajulação de elitocratas já estabelecidos, a ação traiçoeira e soez para com concorrentes,

Escola e trabalho laboram sobretudo nesta moral social da elitocracia, mimetizando-se e reforçando-se mutuamente. A escola opera para preparar os alunos para o trabalho através de mecanismos intensos de comparação interpessoal e em competição por notas finamente matematizadas, porque as empresas no mercado competem; o trabalho avalia competitivamente as pessoas porque disso, supostamente, depende a sua competitividade no mercado e, sobretudo, porque todos já têm esses procedimentos interiorizados, dado que banais na escola, continuando a exigir-lhe esta ética. Numa e noutro, escola e trabalho da competição, florescem os oportunistas egocêntricos, manipuladores excelentes de pessoas e regras. É com este elitismo-oportunista que a ética aristocrática frequentemente nos obsequia e que leva o pior da natureza humana aos diversos níveis das lideranças das organizações, até ao topo. Para além da banal ganância material, e a usual atração pelo poder, importa perceber melhor o porquê desta negação ou menosprezo pela preponderância da sorte nas nossas vidas.

3.2 – A superioridade que é inferioridade

“Eu sinto-me mais perto do chão, da fundação, junto da verdadeira humildade que não é aceitação da inferioridade, mas abandono da conceção vertical na qual eu me vi a mim mesmo sempre em cima ou em baixo”.

Henri Benoit (1955, p. 241).

Seria muito estranho que os níveis de performance das pessoas em geral, fossem muito idênticos. Num grupo de alunos há sempre alguns com melhor desempenho que os outros. Os mesmo se passa entre os advogados, médicos, pescadores, ou qualquer que seja o desempenho numa certa função. Tem-se, o pintor mais virtuoso, o desportista de topo, o gestor de alta performance e inovação, o professor carismático, etc. Tudo isto não passa de uma banalidade estatística. O problema não pode ser o facto de certas pessoas, necessariamente uma minoria, terem melhor performance que as outras e poderem até ser designadas como sendo uma elite – um grupo de melhores com mais mérito. O conceito de elite, parece aqui poder ser moralmente neutro. Quantos alunos excelentes não continuam a ser grandes companheiros para os colegas, tentando sinceramente ajudá-los o melhor que podem? O mesmo se diga de cientistas, administrativos, ou qualquer outra função social, onde necessariamente alguns gozam de uma superioridade relativa, face aos outros. Aqui, a comunicação humana entre todos até é reforçada, é real e todos nos humanizamos. Então qual é o problema e quando é que estes “superiores” se declaram, numa avassaladora banalidade, como tal?

O problema é quando o lado egoísta-hedonista da natureza humana usa uma verdadeira ou fingida superioridade funcional relativa, para se passar a arrogar uma superioridade absoluta cessando a comunidade, tal como apontado por John MacMurray, na citação acima. Supor-se superior em absoluto, é supor-se mais valioso que os outros, é olhá-los sobranceiramente, é jogar um jogo de superioridade que se define contra a suposta inferioridade, que é o menor valor absoluto dos outros. É uma superioridade, a nível psicológico, emocional, que não é autónoma porque incapaz de estar só, e carece necessariamente de criar inferioridades em seu redor para existir e se poder definir. E este é o problema crucial na liderança e na relação, em geral, entre todos. É este o elitismo-agressivo, ou elitocracia, porque rompe a relação humana, o sentido de reconhecimento do outro como comum a nós, a comunidade, e nos desumaniza, separando-nos e privando-nos da verdadeira humildade que não é inferioridade porque transcende este jogo perverso de superioridade-inferioridade. Tal transcendência é do domínio do sagrado, por ser o que nos coloca em comunidade verdadeiramente humana.

Se se perguntar qual a origem, a necessidade, a carência, desta superioridade absoluta, aquilo que lhe dá energia e a faz ficar em bicos dos pés, parece que a resposta não pode ser outra do que a de sobrepujar uma inferioridade psicológica mal acomodada. Ou seja, tenho necessidade de me ver superior porque não suporto o medo de me verem como inferior. Esta superioridade absoluta é, pois, elitismo-agressivo porque disruptivo do elo humanizante. Superioridade-inferioridade, estão assim no mesmo círculo dinâmico não se opondo, são a mesma coisa, sendo esta superioridade apenas a expressão dramática da inferioridade, como enorme carência de se transmutar. O oposto de tudo isto, como aponta em cima Benoit, é uma humildade tranquila que é autonomia como capacidade de estar só, sem necessidade do jogo perverso e banal da superioridade-inferioridade, Esta humildade tranquila pode estar no professor excepcional ou no gestor no topo da cadeia hierárquica, detendo superioridade de conhecimento e de poder. Eles só detêm um cargo superior, podendo patentear outras superioridades relativas a diversas outras qualidades. Percebem os outros como inferiores a eles relativamente a essas qualidades, mas, na verdade do seu íntimo, não sentem os outros como pessoas inferiores. E isto, faz toda a diferença. São líderes autónomos e educados, que estão em transcendência da superioridade que é inferioridade.

Mas, muito comumente, é banal as personalidades de perversas a megalómanas, agressivas a partir da inferioridade absoluta, serem atraídas pelo poder que cumpre a ilusão de mascarar a inferioridade em superioridade. Esta é uma das grandes prendas que o sucesso competitivo interpessoal, nos oferece, e que gera um elitismo-oportunista, fingindo-se em qualidade que não tem, mas detendo uma qualidade muito particular: são bons a dizer que são bons. Têm, pois, uma das tão prezadas excelências: são excelentes a mostrarem-se excelentes, usando excelentemente a dissimulação, a traição e a bajulação. Tendem a subir nas hierarquias e a reivindicar desmedidos bens posicionais e materiais. Repare-se como Agostinho da Silva (2000, p. 114) os retrata: “... caem no sentimento de que são inferiores a si próprios e a ele reagem, fantasiando virilidades que não tiveram, representando valentias de que não deram provas, orgulhando-se de obras que sentem ruins, intitulado-se o mais possível, condecorando-se o mais possível, falando o mais possível, fotografando-se o mais possível; inferiores o mais possível porque se querem superiores ...”.

Estas personagens podem ser geradas, em grande parte, pelo medo dos que os rodeiam. Podem chegar ao poder ainda imberbes, mas brevemente se apercebem de que: primeiro, os outros os passam a tratar com servilidade, que é cheia de especiais medidas e deferências; segundo,

experimentam bater o pé e descobrem que os outros se amedrontam; terceiro, que muitos dos outros se constituem na sua fiel guarda pretoriana, contra quem os pode ameaçar; quarto, podem vir a ser aplaudidos como magnânimos. Tudo isto pode passar-se desde o pequeno chefe de secção, até ao líder político de milhões. Num certo ambiente, mesmo que os tentemos evitar sem afrontamento, não resulta, porque eles investem violentamente com os seus cães de guarda quando não sentem os usuais trejeitos de submissão.

Há um certo tipo de anti-professor e anti-gestor que merece destaque. É banal e labora neste elitismo-agressivo, e para acentuar a sua superioridade, aumentando-a, em relação a alunos ou à equipa de trabalho, usa uma dupla estratégia a partir do seu pódio: primeiro puxa-se para cima, demonstrando quão difícil é o que ele domina; segundo, empurra os outros para baixo, demonstrando quão incompetentes e inferiores são. Comprazem-se a humilhar e fazer falhar os outros, por vezes de forma elaboradamente subtil e pelos mais baixos métodos. Usam a banal minoria bem-sucedida, usualmente presente, dos melhores alunos ou colaboradores, para provar que os restantes falham pela dificuldade e elevação superior das matérias, e não por sua culpa. Eles não são só excelentes, são super-excelentes ou super-pessoas, e nós, devemos demonstrar-lhes alto reconhecimento porque sem eles e a sua elevada liderança, estaríamos completamente perdidos e desorientados na vida.

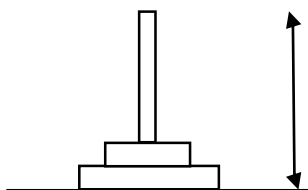


Fig. 1 - O pódio do anti-professor e do anti-gestor.

3.2.1 – Liberdade, igualdade e fraternidade, ou o amor.

A transcendência da banalidade da superioridade absoluta que é superioridade-inferioridade, para o sagrado, que é o amor, pode ser rapidamente percebida através de uma visão mais pessoal e íntima da conhecida trilogia, liberdade-igualdade-fraternidade.

Geralmente a trilogia é entendida mais no campo político para se referir a coisas como a liberdade de expressão e reunião, que levam à igualdade de cidadania e à fraternidade entre cidadãos. Mas podemos olhá-la ao nível da intimidade da pessoa e dizer que se esta estiver em liberdade dos sentimentos banais de superioridade absoluta perante o outro, com naturalidade a sua relação com ele, isenta de jogos de superioridade-inferioridade, tenderá naturalmente para uma certa igualdade, e esta poderá então dar lugar ao transcendental, que é o florescimento da fraternidade entre o eu e o outro.

O que surge espontaneamente, porque se autêntico não pode ser instruído ou manipulado, é algo que é um dar infinito. Como nota ainda John MacMurray (2004) “a base da liberdade é a igualdade pessoal”, que pode ser demonstrada naquilo a que chamamos a amizade. O amor é, pois, a partícula essencial sem a qual a amizade ou o companheirismo, já não o são e que podemos aqui definir como sendo a intenção ou ato de dar não volitivo ou intuitivo, em desinteresse, dirigido para o bem-estar do outro, que contem um esquecimento ou uma lembrança casta⁴. Surge discreto nos atos mais triviais do quotidiano, como dar passagem a alguém, dar um sorriso, dar um adeus. Pode estar presente no sexo comercial e ausente do oficial. Mais simplesmente, como em Paulo Borges (2015, p. 134), o amor pode ser o desejo de o outro ser feliz, e a compaixão o desejo de libertar o outro do sofrimento. É esta a disposição geral que inconscientemente e espontaneamente o líder educado lhe deve ver surgir, resultando de um processo complexo de aprendizagem a viver em bem-estar, o processo educativo, favorecido por ambientes em relativa ausência das sete formas de desordem, já mencionadas.

⁴ Para a extensa justificação desta visão do amor, ver (Pereira, 2015).

3.2.2 – Darwin contra o social-darwinismo

“O desenvolvimento de qualidades morais, é um problema mais interessante. O fundamento está nos instintos sociais, incluindo sob esta designação os laços de família. Estes instintos são altamente complexos, e no caso dos animais inferiores implicam tendências especiais para ações definidas; mas os mais importantes elementos são o amor e a particular emoção da simpatia. ... Não é improvável que depois de longa prática, as tendências virtuosas possam ser herdadas.”

Charles Darwin (2004, p.p. 680, 682 [1879]).

Sobre a relevância do amor e da sua implantação na alma humana ao ponto de se admitir poder ser herdado, não se fala usualmente quando vemos Darwin referido, em especial em discursos mais da área do “managerialismo”. Mas é isso mesmo que se destaca na sua citação acima. No que é costume tropeçarmos é em sentimentos com base em visões pouco rigorosas que foram desenvolvidas com base nas teorias da evolução das espécies, abusivamente entendidas à sociedade humana e já fora do que em rigor Darwin escreveu em relação ao homem, conhecidas por social-darwinismo. Tais visões passaram a ser comuns em relação à competição na escola e no trabalho.

Este social-darwinismo, em geral, advoga que tal como no mundo animal a seleção se dá pelos mais fortes em competição e tal é supostamente inevitável na sociedade humana. Logo, a competição empresarial e as pessoas que a servem, vindo das escolas para o trabalho, devem igualmente ser sujeitas a semelhante seleção natural, rude e competitiva, para se apurarem os melhores e, afinal, se respeitar as suas naturezas verdadeiras, consonantes com o restante mundo animal. Por muito que se tenha argumentado contra o simplismo e inverdade destas posições, por exemplo, é possível ver os pais transportarem-nas mais ou menos inconscientemente e impô-las aos seus filhos. Experimente-se propor-lhes sistemas de instrução sem a rudeza de exames com stress, e pode-se acabar a ser apedrejado, tal a força de tudo isto.

Mas é aqui que é preciso não esquecer o verdadeiro Darwin e a sua ênfase no amor, e ainda Agostinho da Silva (2000b, p. 30) a fazer-lhe justiça e apontar que o que Darwin refere é a seleção dos mais aptos e não dos mais fortes, e isso faz toda a diferença. E assinala ainda Agostinho da Silva (2000, p. 271) que se treinam as crianças como “galos de combate”, o que do ponto de vista adaptativo é errar o alvo e debilitá-las emocionalmente, em vez de as robustecer no sentido da autonomia da pessoa para as dificuldades da vida. Este genuíno Darwinismo é de resto bandeira de muita da atual sociobiologia, como em Frans de Waal (2006), sublinhando a evolução do homem moral.

4 – A LIDERANÇA EDUCADA

“Autonomia é a capacidade de viver na solidão inevitável a que o homem é conduzido pelo segredo, pela intimidade secreta, pelos seus fantasmas, medos, amores confessos e amores inconfessáveis, pelo mundo próprio que criou”.

João dos Santos (2000, p.447).

A liderança educada é a que está em autonomia como capacidade para estar só e em tranquilidade reflexiva, que é bem-estar compatível com o mais profundo da sua vida interior, os seus segredo e medos, como aponta em cima João dos Santos. Sem esta capacidade parece ser difícil termos salas de aula ou equipas de trabalho com ambiente favorável ao bem-estar e autonomia dos liderados. Mas, para recortarmos melhor o perfil desta liderança iremos olhar para a pequena vida da pessoa, pequeno jogo, no grande enquadramento desta no universo e na sociedade, seguida dos aspetos da comunicação educada, onde se fala da “substância da forma” e da “nobreza do erro”. Finalmente, referem-se os aspetos da motivação, avaliação e compensação.

4.1 – O grande enquadramento e o pequeno jogo.

“...uma Terra devastada por este formigueiro alucinado, neurótico e “workabólico” em que se converteu a humanidade”.

Paulo Borges (2014, p. 188).

A partir da essência que é a sua autonomia, o líder educado deve também patentear as inúmeras qualidades operacionais que já foram mencionadas e, argumentam alguns, saber-se enquadrar a três grandes níveis: o universal, o social e o pessoal.

Perante o universo, devemos maravilhar-nos com a sua incomensurabilidade, feita do planeta Terra como um dos milhões de astros da Via Láctea que tem a dimensão de muitos milhões de anos-luz, e que mesmo esta é apenas um dos muitos milhões de galáxias que à noite só não nos ofuscam de luz porque espalhadas por um espaço avassaladoramente maior. É ainda perceber que juntando esta física com a do infinitamente pequeno, tudo isto parece estar profundamente interligado, sendo que nós observadores não diferimos do observado e logo somos indistinguíveis de um todo, onde imperam processos proeminentemente dominados pela sorte (Bohm, 2003). Que foi ainda por sorte, como adianta ainda Bohm, que neste planeta, que também por sorte se situou a uma propícia distância de uma estrela chamada Sol, se deu uma casual mistura de componentes orgânicos e que daí resultou algo a que chamamos células que se dividem em coisas semelhantes a si, e que a isso chamamos reprodução e vida. É perceber que estes animais, primeiro unicelulares e depois multicelulares, vieram do mar para terra e se diversificaram enormemente, ao longo de muitos milhões de anos por um processo de adaptação complexo e tendendo para uma certa eficiência, até chegar a apenas cerca de 15 milhões de anos aos gorilas e depois aos chimpanzés, que são os primos próximos do homem, um macaco com menos pelos, com quem partilhamos mais de 95% do material genético.

A nível social importa perceber que o homem antropológico começa por viver na companhia da família e tribo, na selva, tendendo a desconfiar e a hostilizar os outros, civilizando-se mais tarde, ao inventar a cidade, a civis, onde como cidadão passou a cooperar, com vantagens mútuas, com os outros cidadãos de forma civilizada, e que é isso a civilidade. Que dentro destas cidades, mesmo procurando uma certa eficiência competitiva em mercados económicos, devemos saber que se o lavrador faz a semente, o moleiro faz a farinha, e o padeiro faz o pão, no final a vida só é possível quando com razoabilidade há pão para todos, porque todos interdependentes. Deve ainda perceber-se que este pequeno jogo dos bens materiais não nos deve transformar em multidões neuróticas e alucinadas pelos mesmos, levando-nos a uma “maioria que perde a vida a ganhá-la”, como ainda notado por Paulo Borges (2014, p. 445).

Finalmente, a nível pessoal, deve-se perceber a evidente interdependência do homem, a sua fragilidade numa vida de curta duração, perante a imensa complexidade social que o rodeia, sabendo-se que apesar de complexo no caráter único da sua impressão digital, se inscreve na imensidão misteriosa do universo, mas também na pequenez da sua existência profundamente banal, possível de descrever em apenas três regularidades, das quais a terceira é a mais curiosa: primeiro come, segundo dorme, e terceiro, a mais interessante, nos intervalos das duas primeiras tem a ilusão de que é único e faz coisas terrivelmente importantes.

Esta compreensão da banalidade dos pequenos jogos, no trabalho e nas escolas, que são não mais que o superficial preenchimento do quotidiano, pode ajudar ao despontar da verdadeira liderança para a comunicação, onde a intuição do sagrado se insinua e discretamente floresce.

4.2 – Comunicação, “substância da forma” e “a nobreza do erro”.

O fundamental da comunicação está na presença ou ausência das perversões ligadas aos jogos da superioridade-inferioridade. Com a sua presença não há, de resto, comunicação verdadeira, há só informação, porque ela é disruptiva da ligação humanizante. Esta ligação que nos humaniza e nos constitui ela mesma nos humanos que somos ou ansiamos ser, a ligação amorosa, pode ser vista alojada no que chamamos a “substância da forma”. A comunicação pode comumente ser vista pelo

seu conteúdo, o que dizemos e fazemos, e pela sua forma, como dizemos e fazemos. É nesta última que se aloja a carga emocional, a sua qualidade amorosa ou barbárica. Tal pode ser tentado figurar com um círculo.

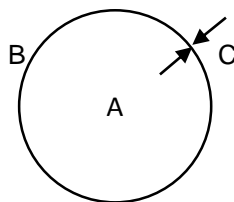


Fig. 2 – A substância da forma

A circunferência “A” pode ser vista com a substância da transação, o círculo “B” que a define, pode ser visto como a forma, ríspida energética, alegre, etc., mas pode-se ainda apontar a espessura do círculo “C”, para assinalar a substância da forma, a sua qualidade mais ou menos isenta das formas de desordem, a sua qualidade mais ou menos amorosa. E é aqui que se aloja o cerne da verdadeira comunicação, ou da falta dela, ficando-nos apenas pela pobreza da transmissão de informação.

Aquela minha professora de Liceu que nas suas aulas, face aos nossos erros ou hesitações, nos lançava o dichote cínico – “olha lá, o teu pai não tem umas cabrinhas para tu ires guardar?” - ou nos mantinha por eternos minutos no nosso silêncio de ignorância, com o nariz junto ao quadro, ao sermos aí interrogados em frente à turma, instalava na substância da forma um ambiente tenebroso de violentíssima humilhação pública. E, no entanto, estava impune, cumprindo todos os regulamentos. Uma verdadeira anti-professora. Já o meu professor da escola primária, do tempo da palmatória, que nos zurziu com as suas reguadas e jocosidades bem-dispostas, fumando profusamente dentro da sala de aula durante quatro anos, no final, viu-nos a todos nós, os miúdos seus alunos, quotizarmo-nos alegremente para lhe oferecermos um belíssimo isqueiro da marca Ronson, em sinal de gratidão. Um companheirão. E é isto o fundamental da comunicação, a carga emocional mais humana ou inumana, mais amorosa ou mais desamorosa, na substância da forma.

Mas nem aquele meu professor de escola primária era perfeito nem ninguém o é, por que o erro é persistente na alma humana, dizem. Não é só o banal “errar é humano”, que a cegueira inumana da escola banal supõe poder eliminar, numa postura profundamente perturbadora. É muito diferente e muito mais do que isso. O “erro” – enganar, dúvidas, ilusões, fraquezas, medos, insuficiências diversas e, muito importante, mesmo a beliscadura moral – é irremovível e persistente, podendo ser visto como nobre por nos manter junto ao chão e não nos supormos capazes de levitar como os deuses, ou como o elitismo-agressivo megalómano, ao pretende-lo ser. Chamamos-lhe, portanto, a “nobreza do erro”, porque a sua presença é inevitável e a nobreza humana consiste em acomodá-la, a nossa e a dos outros. Assim, o líder educado comunica pela “substância da forma” e com “a nobreza do erro”, para influenciar e motivar com genuinidade e naturalidade. Sem ser ingénuo, comunica de forma simples, direta e honesta, que é onde se perde menos energia. Dispensa supostas sofisticções, de mero verniz.

4.3 – Motivar, avaliar e compensar.

“Do plano da posse passa-se naturalmente para o da rivalidade; a escola é uma carreira em que o aluno procura ultrapassar os camaradas e em que se sente sobretudo satisfeito quando foi o primeiro da classe; consciente ou inconscientemente, as escolas favorecem o desenvolvimento deste instinto de emulação, [dos valores sociais da posse e rivalidade] com os lugares especiais da aula, com as medalhas, com os elogios comparativos, com os quadros de honra, com as notas dadas muito menos para saber do valor individual do que para ordenar toda a aula e tornar bem nítidas as diferenças entre os alunos”.

Agostinho da Silva (2000b, p. 270).

Os aspetos da motivação, avaliação e compensação, interligam-se e, escola e trabalho imitam-se, cometendo os mesmos erros crassos e crueldades. A avaliação de alunos expressa numa qualquer matematização, a nota, diz-se servir para o motivar a manter-se como melhor ou a ser melhor, consoante esta é abaixo ou acima da dos colegas, podendo deixá-lo orgulhoso e premiando-o no pódio do quadro de honra, como recompensa. No trabalho, metem nisto dinheiro – salários, prémios e bónus - e coisas como “o empregado do mês”, e mais coisas como expectativas de promoção. A dança é a mesma.

Qual o centro do problema, com tudo isto? Não são as notas e os exames em si mesmos, já que é natural e necessário para qualquer processo de controlo empresarial ou da instrução nas escolas, fazerem-se aferições. Absurdo seria não o fazer. O controlo, ao fim e ao cabo, é sempre a comparação de algo planeado e desejável, um standard, com o que realmente ocorreu ou está a ocorrer. Toda a conversa em torno da qualidade, na essência, radica nisto mesmo, num controlo. De facto, o problema mesmo, começa por ser o apontado por Agostinho, quando as notas, ou qualquer tipo de classificação matematizada, possível de gerar comparação intensa interpessoal, já não são só usadas para informar a pessoa da sua performance, mas para alimentar um infernizante circo comparativo entre todos. Este circo comparativo é infernizante, podemos perceber agora bem, porque aqui é onde floresce o jogo da superioridade absoluta, que é superioridade-inferioridade. É o elitismo-agressivo em marcha, quando a maioria, necessariamente e eternamente, não pode estar nos quadros de honra e, por isso, é, necessariamente, atirada para os especialmente cruéis, porque subtis, quadros da não honra ou mesmo da desonra. É o império dos “elogios comparativos”. Assim, não admira a existência de um observatório europeu para a violência nas escolas, imagine-se, para o que deveria ser uma casa de educação para o bem-estar e a tranquilidade reflexiva, e é de facto uma desumanizante arena romana que nos fere no mais fundamental, a parte amorosa. Não admira que lhe atirem cadeiras e nela haja tiroteios sangrentos, porque não se pode descer mais baixo, porque é uma casa de brutal violência, que naturalmente gera violência.

Estes sistemas avaliativos, supostamente rigorosos e, usualmente com regras minuciosas, são por outro lado o terreno fértil do elitismo-oportunista, que neles se especializa e, usualmente espezinhando os mais competentes e de mérito, sobe nas hierarquias⁵. Não tem limite nem pejo, para na finança ou na indústria se atribuir benesses desmedidas⁶, rasgando à nossa frente, em plena praça pública, o pacto social, atirando-nos com os pedaços à cara. Basicamente é mercenário, transportando o pior da condição humana, nos excessos do perdulário e extravagante, embrulha-se em fatos e gravatas Hermès, e detendo a excelência de se publicitar como único e indispensável. São líderes impossibilitados da verdadeira comunicação, e não havendo relação e equipa, resta-lhes o suborno como motivação. A literatura da especialidade aponta-lhe uma primeira e gravíssima responsabilidade nas crises económicas, sublinhando o obviamente inevitável: “não há alinhamento de interesses”, dele com as organizações e com a sociedade. É, pois, uma grave ameaça social para todos. Estes sistemas de motivação, avaliação e recompensa do elitismo-agressivo, infantilizam-nos no trabalho, onde até ao final deste ainda se desconfia se realmente cumprimos, desumaniza-nos muito cedo na escola, e inferniza-nos em ambos. São um colapso civilizacional e um regresso ao pior da selva. São, mesmo do ponto de vista restrito da gestão, altamente ineficientes porque gerando quezílias infundas a partir da comparação das notas e do jogo pelas simpatias pessoais dos classificadores, enviesando o comportamento de todos para servir o sistema.

Para a liderança educada, a motivação é intrínseca, ao inscrevermos o pequeno jogo das nossas vidas no grande enquadramento social e universal, conferindo-lhe a satisfação do sentido para o bem-estar. É o sentido de fazermos algo de valor para todos, que lhe dá a substância. A abnegação de um bombeiro ou um polícia, ao ponto de darem a vida pelos outros, parece não precisar de bónus, que só a corromperiam. Por sua vez a avaliação de pessoas, deve ser sobretudo pela *via negativa* (a que não se destina a elaborar escalas), evitando-se os mortais jogos da comparação interpessoal intensa, apurando se as pessoas não têm faltas de desempenho básico. E como a maioria de nós sente o trabalho como importante para dar sentido às nossas vidas, em geral valorizámo-lo, e cumprimos com

⁵ Este é hoje um problema social global gravíssimo. Em largas áreas empresariais, é um panorama dominante que se perpetua e si mesmo e lança o seu domínio para a arena política.

⁶ Aqui, um dos seus últimos argumentos é o de apelarem à comparação com o que se passa com estrelas como as do futebol. Este fenómeno da futebolização da sociedade, agora globalizado, é seriíssimo e a merecer uma análise pormenorizada em si mesmo, porque contendo a constante e intensamente publicitada banalização do colapso social que são a violência, a tribalização, as remunerações obscenas e muito mais, sendo sintomático o apelo que lhe faz este elitismo oportunista do “managerialismo”, onde se revê ao espelho.

o exigido em boa cooperação. A quem se tem que estar bem atento é, afinal, ao elitismo-oportunista, uma minoria ávida e exímia no embuste, e que afinal inventou e impõe o sistema grosseiramente competitivo. A recompensa material, finalmente, pode ser construída em razoabilidade, considerando, por exemplo, níveis de responsabilidade, e regulando mínimos e máximos em torno de médias, podendo-se partir de referentes já tidos por aceitáveis como os de um corpo da função pública. Quanto à recompensa posicional-emocional, ela está lá, no gozo da liberdade, igualdade e fraternidade, que é comunidade e civilização, que é, no final, o bem-estar da vida. E isto, é ir do banal ao sagrado.

REFERÊNCIAS

- Benoit, H. (1990). *Zen and the Psychology of Transformation: The Supreme Doctrine*. Pantheon Books.
- Bohm, D. (2003). *The Essencial David Bohm*. (L. Nichol, Ed.). London: Routledge.
- Borges, P. (2014). *Quem é o meu Próximo?*. Lisboa: Edições Mahatma.
- Borges, P. (2015). *O Coração da Vida - visão, meditação, transformação integral*. Lisboa: Edições Mahatma.
- Branco, M. E. C. e. (2010). *João dos Santos - saúde mental e educação*. Lisboa: Coisas de Ler.
- Darwin, C. (2004). *The Descent of Man and Selection in Relation to Sex*. London: Penguin Books.
- de Waal, F. (2006). The Tower of Morality. In S. Macedo & J. Ober (Eds.), *Primates and Philosophers: How Morality Evolved*. Princeton: Princeton University Press.
- Frank, R. H. (2016). *Success and Luck - good fortune and the myth of meritocracy*. Princeton: Princeton University Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2011). *Os Novos Líderes - a inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Macmurray, J. (2004). *Selected Philosophical Writings*. (E. McIntosh, Ed.). Exeter: Imprint Academic.
- Pereira, R. P. (2015). Educational Love or When is to Give Really to Give?. *Congresso Internacional e Interuniversitário Contra la Pobreza Infantil, Universidad de Huelva*. Huelva.
- Santos, J. dos. (2000). *Vida, Pensamento e Obra de João dos Santos*. (M. E. Branco, Ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Silva, A. da. (2000a). Educação de Portugal. In H. M. B. e Mota (Ed.), *Textos Pedagógicos II*. Lisboa: Âncora.
- Silva, A. da. (2000b). *Textos Pedagógicos I*. Lisboa: Âncora.
- Silva, A. da. (2000c). *Textos Pedagógicos II*. Lisboa: Âncora.
- Williams, B. (1981). Moral Luck. In *Moral Luck - Philosophical Papers 1973-1980*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Williams, B. (2006). *The Sense of the Past - Essays in the History of Philosophy*. (M. Burnyeat, Ed.). Princeton: Princeton University Press.