



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS EDUCATIVAS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO

Líder Artallis

***Programa de promoção do desenvolvimento
das características do modelo de liderança servidora,
por meio da abordagem da aprendizagem através das artes***

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Educativas
para obtenção do grau de mestre em gestão e administração escolar

Elisabete Maria Santos Fernandes

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Luís Barrosa

Lisboa, dezembro de 2019



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS EDUCATIVAS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO

Líder Artallis

***Programa de promoção do desenvolvimento
das características do modelo de liderança servidora,
por meio da abordagem da aprendizagem através das artes***

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Educativas
para obtenção do grau de mestre em gestão e administração escolar

Elisabete Maria Santos Fernandes

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Luís Barrosa

Lisboa, dezembro de 2019

Dedicado com muito carinho

À Equipa CAL

AGRADECIMENTOS

Uma morosa, excecional e encantadora demanda, como foi a realização do Mestrado em Gestão e Administração Escolar, só foi exequível porque houve quem me tenha inspirado, potenciado, capacitado, apoiado e empoderado. As palavras de reconhecimento e gratidão serão singelas, mas imbuídas num sentido, significativo e profundo sentimento de agradecimento imperecível.

À Professora Doutora Maria dos Anjos Cohen, Coordenadora do Departamento de Educação, e à Professora Doutora Paula Farinho, Coordenadora do Mestrado em Gestão e Administração Escolar, agradeço a oportunidade e o privilégio que tive em frequentar este Mestrado.

Ao Professor Doutor Luís Barrosa, agradeço pela orientação excecional e apoio incondicional.

Ao Conservatório d' Artes de Loures, à Equipa CAL e a todos os meus adorados pequerruchos, agradeço por me fazerem acreditar no poder dos sonhos e da arte.

À minha amada Família e aos meus extraordinários Amigos, agradeço por tudo o que sou, pois sem eles eu nada seria.

Ao meu Fâmi, agradeço por acreditar e fazer-me acreditar.

A todos Vós, muito obrigada! Espero que este trabalho faça jus a todo o vosso apoio, dedicação e colaboração. Muito, muito, muito obrigado.

RESUMO

Hodiernamente, vive-se numa profunda crise ética, financeira e social, que nos impele ao questionamento dos paradigmas de liderança que vigoram, que se demonstram obsoletos perante os desafios contemporâneos que se vivem nas organizações. Urge o desenvolvimento de uma liderança ética, focada nas pessoas e que construa um propósito comum. A liderança servidora propicia o desenvolvimento e a felicidade dos colaboradores de uma organização, individual e coletiva, de forma a se conseguir atingir os objetivos que propiciem o bem-comum.

O objetivo deste estudo é conceber, implementar e avaliar o programa Líder Artallis, um programa de promoção do desenvolvimento das características do modelo da liderança servidora, por meio da abordagem da aprendizagem através das artes. Assim, pretende-se desenvolver uma geração de líderes servidores no Conservatório d' Artes de Loures e também criar um conjunto de estratégias e de recursos inovadores e criativos que promovam a liderança servidora através das artes.

Os resultados obtidos na avaliação da construção, da implementação e da eficácia do programa Líder Artallis, permitiram verificar que este foi eficaz no desenvolvimento das características do modelo de liderança servidora e que teve uma elevada recetividade por parte dos participantes.

Palavras-chave: Liderança, liderança servidora, educação artística e aprendizagem através das artes.

ABSTRACT

Nowadays, we are living a profound ethical, financial and social crisis that lead us to question the leadership paradigms that are obsolete when faced with organizations' contemporary challenges. It's urgent the development of an ethical, people-focused leadership that builds a common purpose. The servant leadership provides the development of happiness in workers of a singular and collective organization, which provides the access to achieve the goals that provides the common good.

This study's goal is to conceive, implement and evaluate Artallis Leader program - a program that promotes the development of the characteristics that servant leadership exhibit by the approach of learning through arts. It is intended to develop a generation of servant leaders in Conservatório d' Artes de Loures and create a set of innovative and creative strategies and resources that promotes the servant leadership through arts.

The results obtained in the evaluation of the construction, implementation and effectiveness of the Artallis Leader program showed that it was effective in developing the characteristics of the servant leadership model and had a high receptivity on the part of the participants.

Keywords: Leadership, servant leadership, artistic education and learning through arts

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	iv
Resumo e palavras-chave.....	v
Abstract and keywords.....	vi
Índice de Tabelas.....	x
Índice de Gráficos.....	xi
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Anexos.....	xiii
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	xiv
Introdução.....	1
1. Orientação.....	2
2. Objetivo.....	2
3. Relevância e justificativa.....	2
4. Motivações para a realização do estudo e questão orientadora.....	3
5. Design de investigação.....	3
Capítulo I: Estado da Arte.....	4
1. Liderança.....	5
1.1. Definição do conceito.....	5
1.2. Perspetiva histórica.....	6
1.2.1. Abordagens clássicas da liderança.....	7
1.2.1.1. A teoria dos traços de personalidade (líder nato).....	7
1.2.1.2. A teoria dos comportamentos (líder treinado).....	7

1.2.1.3. A teoria situacional (líder ajustável).....	8
1.2.2. Abordagens contemporâneas da liderança.....	8
1.2.2.1. Liderança carismática.....	8
1.2.2.2. Liderança transformacional.....	9
1.2.2.3. Liderança transacional.....	9
2. Liderança escolar.....	10
2.1. Definição do conceito.....	10
2.2. Pilares da liderança escolar.....	13
3. Liderança servidora.....	15
3.1. Definição do conceito.....	15
3.2. Teoria da liderança servidora.....	16
3.3. Dimensões da liderança servidora.....	16
3.4. Modelos da liderança servidora.....	17
3.5. Modelo da liderança servidora de Dirk Van Dierendonck.....	17
3.6. Liderança servidora e as organizações.....	18
3.7. Perfil do líder servidor.....	18
4. Aprendizagem.....	21
4.1. Aprendizagem através das artes.....	21
4.2. Aprendizagem experiencial.....	23
4.3. Aprendizagem por modelos de referência.....	24
Capítulo II: Metodologia.....	25
1. Pressupostos, problemática em estudo e justificativa da investigação-intervenção.....	26
2. Questões orientadoras e objetivos.....	26
3. Design metodológico.....	27
4. Caracterização da amostra.....	27
5. Instrumentos.....	28
6. Procedimentos.....	30
7. Descrição e metodologia de aplicação do programa Líder Artallis.....	31
Capítulo III: Apresentação e discussão dos resultados.....	36
1. Avaliação da construção do programa.....	37

2. Avaliação da implementação do programa.....	41
3. Avaliação da satisfação e da recetividade do programa.....	43
4. Avaliação da eficácia do programa.....	44
Conclusão.....	46
1. Síntese integradora dos resultados.....	47
2. Contributos do projeto de investigação-intervenção.....	47
3. Principais limitações do projeto de investigação-intervenção.....	48
4. Indicações para estudos e projetos futuros.....	48
5. Implicações práticas.....	49
Referências bibliográficas.....	50
Anexos.....	60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Algumas conceções sobre liderança.....	6
Tabela 2 – Evolução temporal dos estudos e das concetualizações sobre liderança.....	7
Tabela 3 – Estilos de liderança escolar (adaptado de Sergiovanni, 1984).....	11
Tabela 4 – Estilos de liderança escolar (adaptado de Leithwood, Begley e Cousins, 1990).....	11
Tabela 5 – Pressupostos teórico-concetuais sobre a liderança escolar.....	12
Tabela 6 – Teoria da liderança servidora.....	16
Tabela 7 – Modelos da liderança servidora.....	17
Tabela 8 – Caraterísticas que o líder servidor precisa possuir.....	19
Tabela 9 – Caraterísticas que o líder servidor precisa de desenvolver.....	19
Tabela 10 – Caraterização da amostra do estudo.....	28
Tabela 11 – Inquéritos por questionário aplicados.....	29
Tabela 12 – Cronograma do projeto de investigação-intervenção.....	30
Tabela 13 – Planificação do programa Líder Artallis.....	31
Tabela 14 – Adequação da definição dos objetivos do programa Líder Artallis.....	37
Tabela 15 – Adequação dos objetivos do programa Líder Artallis às necessidades identificadas.....	38
Tabela 16 – Adequação da seleção dos instrumentos de avaliação aos objetos que se pretendem avaliar no programa Líder Artallis.....	38
Tabela 17 – Adaptação do programa Líder Artallis a diferentes contextos.....	40
Tabela 18 – Adaptação do programa Líder Artallis a diferentes populações-alvo.....	41
Tabela 19 – Interesse e entusiasmo dos participantes nos bootcamps do programa Líder Artallis.....	42
Tabela 20 – Participação dos líderes presentes nos bootcamps do programa Líder Artallis.....	43

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Adequação da definição dos objetivos do programa Líder Artallis.....	37
Gráfico 2 – Adequação dos objetivos do programa Líder Artallis às necessidades identificadas.....	38
Gráfico 3 – Adequação da seleção dos instrumentos de avaliação aos objetos que se pretendem avaliar no programa Líder Artallis.....	39
Gráfico 4 – Adaptação do programa Líder Artallis a diferentes contextos.....	40
Gráfico 5 – Adaptação do programa Líder Artallis a diferentes populações-alvo.....	41
Gráfico 6 – Interesse e entusiasmo dos participantes nos bootcamps do programa Líder Artallis.....	42
Gráfico 7 – Participação dos líderes presentes nos bootcamps do programa Líder Artallis.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de aprendizagem experiencial.....	23
--	-----------

ÍNDICE DOS ANEXOS

Anexo 1 – Questionário de avaliação da qualidade de construção do programa Líder Artallis.....	61
Anexo 2 – Questionário de avaliação da qualidade da implementação do programa Líder Artallis.....	63
Anexo 3 – Questionário de avaliação da satisfação com o programa Líder Artallis.....	65
Anexo 4 – Questionário de avaliação da perceção dos liderados sobre a prática da liderança servidora.....	67
Anexo 5 – Questionário da avaliação da autoperceção dos líderes sobre a prática da liderança servidora.....	71
Anexo 6 – Resultados obtidos: Questionário de avaliação da qualidade de construção do programa Líder Artallis.....	75
Anexo 7 – Resultados obtidos: Questionário de avaliação da qualidade da implementação do programa Líder Artallis.....	91
Anexo 8 – Resultados obtidos: Questionário de avaliação da satisfação com o programa Líder Artallis.....	95
Anexo 9 – Resultados obtidos: Questionário de avaliação da perceção dos liderados sobre a prática da liderança servidora (PRÉ).....	98
Anexo 10 – Resultados obtidos: Questionário de avaliação da perceção dos liderados sobre a prática da liderança servidora (PÓS).....	114
Anexo 11 – Resultados obtidos: Questionário da avaliação da autoperceção dos líderes sobre a prática da liderança servidora (PRÉ).....	130
Anexo 12 – Resultados obtidos: Questionário da avaliação da autoperceção dos líderes sobre a prática da liderança servidora (PÓS).....	146
Anexo 13 – Manual do programa Líder Artallis.....	162

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CAL – Conservatório d’ Artes de Loures

“Torna-te na mudança que queres ver no mundo”

(Mahatma Gandhi)

INTRODUÇÃO

1. Orientação

A liderança servidora é um modelo de liderança contemporâneo que desempenha um papel fundamental no desenvolvimento individual e coletivo dos colaboradores, na eficiência e eficácia das equipas, e no sucesso organizacional.

2. Objetivo

O objetivo deste estudo é conceber, implementar e avaliar o programa Líder Artallis, um programa de promoção do desenvolvimento das características do modelo da liderança servidora, por meio da abordagem da aprendizagem através das artes. Assim, pretende-se desenvolver uma geração de líderes servidores no Conservatório d' Artes de Loures e também criar um conjunto de estratégias e de recursos inovadores e criativos que promovam a liderança servidora através das artes.

3. Relevância e justificativa

O mundo vive numa profunda crise social, ética e financeira, que nos conduz ao questionamento dos atuais paradigmas de gestão e de liderança. São diversas as investigações que revelam que os modelos tradicionais de gestão e de liderança já não respondem aos desafios contemporâneos com que as organizações se confrontam, pois não conseguem responder nem às necessidades e nem às expectativas dos colaboradores. Hodiernamente, procura-se uma gestão mais ética e centrada nas pessoas, os líderes procuram um propósito, um significado e uma ligação às organizações. A liderança servidora é um modelo de liderança que, segundo Van Dierendonck e Nuijten (2011), responde as necessidades e expectativas dos líderes e dos colaboradores das organizações contemporâneas.

As diversas mudanças na sociedade levaram gestores e líderes a explorarem a aprendizagem através da arte (Adler, 2006), por meio da utilização de processos e métodos artísticos em contextos organizacionais (Nissley, 2010), para promover o desenvolvimento individual e coletivo, e explorar a arte como ferramenta de inspiração e de capacitação na área da liderança e da gestão.

O programa, Líder Artallis, pretende ser um programa de promoção do desenvolvimento das características do modelo da liderança servidora, por meio da abordagem da aprendizagem através das artes. Desta forma, anseia-se desenvolver uma geração de líderes servidores no

Conservatório d' Artes de Loures e também criar um conjunto de estratégias e de recursos inovadores e criativos que promovam a liderança servidora através das artes.

4. Motivação para a realização do estudo e questão orientadora

Este projeto foi realizado no âmbito do Mestrado em Gestão e Administração Escolar, do Instituto Superior de Ciências Educativas, e consistiu na conceção, implementação e avaliação do programa Líder Artallis, um programa de promoção do desenvolvimento do modelo de liderança servidora, por meio da abordagem da aprendizagem através das artes.

A escolha da temática surgiu de motivações pessoais interligadas com as necessidades e as expetativas expressas pela comunidade educativa do Conservatório d' Artes de Loures (CAL), que declara que deseja e necessita que seja adotado um modelo de liderança que instigue o desenvolvimento integral e holístico dos colaboradores, que promova a realização, o bem-estar, o sucesso, a realização e a felicidade da comunidade educativa e da organização (HumanizArte, 2017). Todo o projeto foi orientado pela questão: *Será possível promover o desenvolvimento da liderança servidora através das artes?*

5. Design de investigação

O presente projeto de investigação-intervenção, foi norteado pelo referencial teórico acerca do planeamento, da execução e da avaliação de programas. O design metodológico do projeto Líder Artallis contem um carácter exploratório, descritivo e quase-experimental. Neste projeto utilizou-se uma metodologia de índole mista (quantitativa e qualitativa) e foram usados instrumentos qualitativos (observação direta e diário de bordo) e quantitativos (inquéritos por questionário).

Este programa de desenvolvimento da liderança servidora através das artes, foi aplicado no Conservatório d' Artes de Loures (CAL), entre outubro de 2018 e dezembro de 2019, envolvendo nove líderes do CAL (seis diretores adjuntos – dois da área pedagógica, dois da área artística e dois da área social, mais um gestor e dois administradores da área administrativa e financeira). Ao longo do projeto foram realizados dez *bootcamps*, em formato de fim-de-semana residencial (sábado e domingo das 08h00 às 23h00), com uma periodicidade mensal (um por mês, ao longo de dez meses)

CAPÍTULO I: ESTADO DA ARTE

1. Liderança

1.1. Definição do conceito

Liderança, etimologicamente, advém do verbo inglês *lead*, que significa “conduzir” (Cavalcanti et al, 2009). Tendo por base esta conceção, anui-se que o cerne da função de um líder é a condução de uma equipa ou de um grupo (Lacombe, 2008; Heilborn, 2008). Diversos investigadores, entre eles Bergamini (1994), referem que o termo liderança surgiu por volta de 1300. No entanto, outros autores, tais como Northouse (2004), afirmam que a liderança já era um tema estudado pelos filósofos gregos. Independentemente da perspetiva histórica ou filosófica, Adriano e Godoi (2014) mencionam que existem diversos registos científicos que comprovam que a liderança é uma área investigada há mais de um século.

Concettualmente, o conceito de liderança tem um carácter omnipresente e possui uma natureza multifacetada, isso tem dificultado a elaboração de uma definição e a construção de uma teoria. A liderança tem sido objeto de incontáveis estudos teóricos, empíricos e experimentais, devido a tal, proliferaram uma multiplicidade de definições que não são consensuais, nem definitivas, o que levou Bass (1990, p.11) a considerar que “existem quase tantas definições de liderança quantas pessoas já tentaram definir o conceito”.

Anui-se, portanto, que o conceito de liderança carece de uma definição que seja objetiva e livre de arbitrariedade. Apesar desse facto, afere-se que embora subsista uma multiplicidade de definições, é oblíquo entre todas a perceção da liderança como sendo um processo de influência exercido de forma intencional entre um líder e os seus liderados, que tem como objetivo o alcance de um objetivo partilhado (Cheng, 2003). No quadro que se segue, elaborado com base nos estudos de Yukl (1989), Bass (1990) e Rego (1997) apresentam-se algumas conceções de liderança.

Conceções de liderança	Caraterização
Centro do processo grupal	O líder, devido à posição especial que ocupa no grupo, personifica a vontade coletiva, acabando por definir o ethos, a ideologia, a atmosfera, a filosofia e o opus do grupo.
Personalidade e seus efeitos	O líder tem determinadas características que o diferenciam dos demais e que induzem os liderados a agir.
Arte de induzir a obediência	A liderança é a capacidade de incitar respeito, obediência e lealdade nos liderados.

Exercício da influência	O líder influencia os seus liderados.
Ato ou comportamento	A liderança é o comportamento de um indivíduo que está envolvido na gestão, administração e/ou na direção de uma equipa ou de um grupo.
Forma de persuasão	A liderança é a persuasão bem-sucedida, sem que haja qualquer tipo de coerção.
Relação de poder	O líder exerce poder sobre os seus liderados.
Instrumento de alcance de objetivos	A liderança é o processo de resolução de uma situação, através de uma visão partilhada, na procura do alcance de objetivos comuns.
Efeito emergente da interação	A liderança é um processo de estimulação entre o líder e os seus liderados, na realização de uma causa comum.
Papel diferenciado	Cada membro de um grupo ocupa uma posição e desempenha uma função. O líder desempenha o papel que lhe foi atribuído, tal como os liderados.
Iniciação da estrutura	A liderança é o processo de criação e manutenção das relações e das funções numa organização.
Combinação de elementos	A liderança envolve distintos aspetos, tais como: personalidade, comportamento, influência, relações, poder, funções, entre outros.

Tabela 1 – Algumas conceções sobre liderança

No presente trabalho, opta-se pela conceção de liderança como um processo relacional entre o líder e os seus liderados, que tem como objetivo a superação de desafios e a realização de transformações, necessárias e/ou desejadas, para a conquista de um propósito comum (Heifetz, 1998; Cheng, 2003; Northouse, 2004; Bryman, 2004; Spector, 2005; Fiorelli, 2008; Kouzes, 2007; Posner, 2007; Bennis, 2007; e Crevani, Lindgren e Packendorff, 2010).

1.2. Perspetiva histórica

Ao longo da história, o homem tem perquirido sobre o segredo da liderança eficaz e eficiente, isso conduziu ao surgimento de uma panóplia de concetualizações sobre liderança, bem como à emersão de várias tipologias e classificações. Assim, assomaram-se quatro paradigmas basilares, que se apresentam de seguida num quadro construído com base nas investigações de Bryman (1992; 1996), Yukl (1994), Rego (1997) e Costa (2000), que expõe uma

epítome relativa à evolução temporal dos estudos e das conceptualizações efetivadas sobre liderança.

Período	Teorias	Caraterização
Até aos finais dos anos 40	Teoria dos traços de personalidade (líder nato).	A liderança é uma capacidade inata.
Finais dos anos 40 até finais dos anos 60	Teoria dos comportamentos (líder treinado).	A eficácia da liderança relaciona-se com o tipo de comportamentos do líder.
Finais dos anos 60 até ao início dos anos 80	Teoria situacional (líder ajustável).	A eficácia da liderança é influenciada pela situação.
Início dos anos 80	Lideranças participativa, transacional, carismática, transformacional e dispersa.	Respeitam a partilha de poder, colocando ênfase nas equipas, criando um certo culto de grupo.

Tabela 2 – Evolução temporal dos estudos e das conceptualizações sobre liderança

1.2.1. Abordagens clássicas da liderança

1.2.1.1. A teoria dos traços de personalidade (líder nato)

Até à II Guerra Mundial, os estudos relativos à liderança centraram-se na definição dos atributos (traços) físicos, cognitivos, emocionais que os líderes possuíam e que os diferenciavam daqueles que não eram líderes. Esta teoria defende que o líder é dotado de competências inatas e que em qualquer situação desempenha as suas funções com eficácia.

Ao longo dos anos, ocorreu uma profusão de estudos que colocaram em causa esta teoria, pois indagou-se que a liderança não se cinge unicamente à personalidade do líder, pois o contexto e os seguidores são elementos essenciais para a liderança (Silva, 2010).

1.2.1.2. A teoria dos comportamentos (líder treinado)

A teoria dos traços evidencia aquilo que o líder é, a teoria sobre estilos comportamentais enaltece tudo aquilo que o líder faz. Esta teoria fundamenta-se nas ações que o líder elabora e na relação desse comportamento com a eficácia da sua liderança.

O investigador Learning (1993, p.56) refere que “o comportamento pode ser mudado e podem ser desenvolvidas novas capacidades e hoje em dia a liderança tem muito mais a ver com

a forma como indivíduos são capazes de as usar, tirando o maior partido delas”. Assim, quando identificados os comportamentos próprios dos líderes, é exequível arriscar na conceção de programas de formação que impulsionem a sua eficácia.

1.2.1.3. A teoria situacional (líder ajustável)

Para alcançar a eficácia, cada situação exige um tipo de liderança diferente e apropriado a cada conjuntura. Desta forma, a liderança não se aplica somente àquilo que o líder é ou àquilo que o líder faz, mas também ao contexto onde é concretizada a liderança.

Assim, a teoria situacional pressupõe a inexistência de um tipo único de liderança que seja viável em todas as situações. Neste âmbito, o líder eficaz é aquele que evidencia a capacidade de adaptação em qualquer situação e perante qualquer condição.

Tendo por base a teoria situacional existem numerosos estudos dos quais se evidenciam: a teoria da contingência de Fiedler (1970), a teoria caminho-objetivos, modelo normativo de Vroom e Yetton (1973), teoria dos recursos cognitivos (Fiedler, 1986), o modelo situacional de Hersey e Blanchard (1988), a teoria dos substitutos de liderança, o modelo das ligações múltiplas de Yukl (1971, 1994).

1.2.2. Abordagens contemporâneas da liderança

No movimento conhecido como Nova Liderança destacam-se três tipos de liderança: a liderança carismática, a liderança transformacional e a liderança transacional. Estas novas teorizações, que a década de 80 deu a conhecer, partilham o facto de ancorarem o líder enquanto figura detentora de um conjunto excepcional de características. Consiste numa espécie de ingrediente mágico da boa liderança (Rego e Cunha, 2003).

1.2.2.1. Liderança carismática

A teoria desenvolvida por Conger e Kanungo (1987) e mais tarde, por Conger (1989) mantém a tónica de que o carisma não é um atributo individual, mas uma interação entre o líder, os seguidores e o contexto propício ao carisma, e representa um enorme desenvolvimento na compreensão da liderança carismática ao defini-la como um fenómeno atribucional: os seguidores observam certos comportamentos no líder e atribuem-lhe determinadas qualidades

carismáticas. Os traços, os comportamentos do líder, o processo de influência e as condições facilitadoras constituem, agora, os elementos fundamentais do modelo e foi a partir deles que os autores desenvolveram o modelo comportamental da liderança carismática.

1.2.2.2. Liderança transformacional

A criação da expressão liderança transformacional é atribuída a Burns (1978) e pretende traduzir a liderança praticada pelos líderes que impulsionam grandes mudanças nas unidades organizacionais, deixando marcas profundas e duradouras. Este modelo teve por base a compreensão dos processos subjacentes ao relacionamento entre o líder e os seguidores que se demarcasse das explicações alicerçadas na estruturação das tarefas ou na consideração individual.

1.2.2.3. Liderança transacional

Burns (1978), Rego (1997) e Bergamini (2002) referem que os líderes transacionais, tendo por base um tipo de relação de causa-efeito, pretendem que os seus seguidores respondam aos seus estímulos. Ou seja, estes líderes, perante determinados objetivos que se pretendem atingir, optam por assumir uma determinada atitude ou comportamento e aguardam que isso provoque uma reação nos seus seguidores. Segundo Burns (1978) este tipo de liderança promove a confiança, o respeito e a cumplicidade entre líder e seguidores.

2. Liderança escolar

2.1. Definição do conceito

As teorias e os modelos teóricos sobre liderança nas organizações foram aplicados à área da educação, enquadrando e influenciando dessa forma a liderança escolar. Este campo da liderança desenvolveu-se sobretudo a partir dos anos 60 e 70 do século XX e, atualmente, é uma temática incontornável de discussão e de reflexão, devido à relevância que arroga no estudo das organizações.

O conceito de liderança escolar é um conceito multidimensional, que tem como epicentro a organização escolar e que é imputado como “liderança educativa e pedagógica” (Costa, 2000, pág. 27). A liderança escolar assume-se com um elemento essencial e crucial para o desenvolvimento organizacional. António Nóvoa (1992), neste âmbito, refere que

a coesão e a qualidade de uma escola dependem em larga medida da existência de uma liderança organizacional efetiva e reconhecida, que promova estratégias concertadas de atuação e estimule o empenhamento individual e coletivo na realização dos projetos de trabalho (Nóvoa, 1992, pág. 26).

Contudo, a gramática escolar que impera no sistema educativo português, condiciona e limita a liderança escolar exercida nas escolas. Grande parte dos diretores das escolas, em Portugal, não ousam ser líderes empreendedores, inovadores e proativos, cingem-se a serem reclusos das diretrizes que lhes são incumbidas pelo Ministério da Educação e da Ciência (Ventura et al, 2005).

Na literatura prevalecem várias teorias sobre estilos de liderança escolar, destas distinguem-se dois modelos: o modelo de Sergiovanni (1984) e o modelo de Leithwood, Begley e Cousins (1990).

Estilos de liderança escolar (adaptado de Sergiovanni, 1984)	
Estilos de liderança	O líder...
Líder técnico	O líder técnico dá uma maior importância aos procedimentos técnicos, processuais, organizacionais e administrativos. Este é um líder que planifica, organiza, coordena, gere e administra tudo e todos, de forma a assegurar a eficácia e a eficiência escolar.
Líder humanista	O líder humanista dá uma maior importância às relações humanas e às competências socioemocionais. Este é um líder que apoia, anima e promove o desenvolvimento social e humano de todos os indivíduos da escola.

Líder educativo	O líder educativo dá uma maior importância a todos os parâmetros que estão relacionados com a missão dos docentes e com todo o processo de ensino-aprendizagem. Este é um líder que orienta os docentes, que realiza a supervisão pedagógica, que avalia e promove o desenvolvimento de toda a “gramática escolar”.
Líder simbólico	O líder simbólico desempenha o papel de chefe, define os objetivos e inspira os comportamentos. Este é um líder que anda por toda a escola, que mantém um contacto próximo com toda a comunidade educativa e que fomenta uma visão unificadora da escola e que cria um sentido de propósito comum.
Líder cultural	O líder cultural cria, desenvolve e promove os valores, o ethos e a filosofia que conferem à escola uma identidade única. Este líder potencia a missão da escola, estabelece os pilares da cultura de escola, explica a história e o funcionamento da escola, e desenvolve e consolida um sistema de mitos, tradições, símbolos e crenças que fortalecem a cultura e a identidade da escola.

Tabela 3 – Estilos de liderança escolar (adaptado de Sergiovanni, 1984)

Estilos de liderança escolar (adaptado de Leithwood, Begley e Cousins, 1990)	
Estilo A	Este tipo de liderança fomenta as relações interpessoais e promove a cooperação e a colaboração. O líder que desenvolve este tipo de estilo acredita que as relações são basilares para o sucesso.
Estilo B	Este tipo de liderança centra-se no bem-estar e no sucesso dos alunos. O líder que desenvolve este tipo de liderança, utiliza diversos estilos de liderança escolar, de forma a alcançar os seus objetivos.
Estilo C	Este tipo de liderança foca-se nos programas e no sucesso dos mesmos. O líder que desenvolve este tipo de liderança, potencia a eficácia dos programas e promove o desenvolvimento dos docentes.
Estilo D	Este tipo de liderança centra-se, sobretudo, em questões administrativas e organizacionais. O líder que desenvolve este tipo de liderança, dedica pouco tempo à área pedagógica e baseia a sua ação na resolução de problemas e em dar resposta aos diversos pedidos da comunidade educativa.

Tabela 4 – Estilos de liderança escolar (adaptado de Leithwood, Begley e Cousins, 1990)

Em pleno século XXI, pretende-se e necessita-se que os líderes das organizações educativas criem uma visão partilhada e clara para a sua escola, e que instiguem todos os elementos da organização escolar a comprometerem-se, a envolverem-se e a empenharem-se no sucesso da mesma (Leithwood, 1992). Hodiernamente, surgiu uma nova conceitualização de liderança escolar, a liderança distribuída/partilhada (Gronn, 2002; Timperley, 2005; Spillane, 2006), que promulga que o líder deve empoderar e capacitar outros para que se tornem líderes. Neste âmbito, Álvarez (2002), defende ainda que os líderes escolares devem conseguir envolver toda a comunidade educativa e todos os elementos da organização escolar, no desenvolvimento

de um projeto de escola que responda às necessidades e às expectativas de todos. Costa (2000) patenteia que existem seis pressupostos teóricos-conceituais sobre a liderança escolar.

Liderança	Pressupostos teórico-conceituais
Liderança dispersa	A liderança não é um atributo único do líder formal, pois existem vários líderes dispersos pelos diversos níveis e áreas.
Relatividade da liderança	A liderança é entendida de maneira diferente, relativamente aos seus conteúdos, estilos e processos, consoante a cultura, o contexto e a situação em que se desenvolve.
Liderança e democracia escolar	A liderança deve reconhecer e promover o desenvolvimento de todo o processo de ensino-aprendizagem de forma participada e democrática.
Liderança e colegialidade docente	A liderança deve ser colaborativa, devendo fomentar a cooperação e a colegialidade entres os docentes.
Liderança enquanto saber especializado	A liderança é formada por um conjunto de competências técnicas, teóricas e socioemocionais que se adquirem e desenvolvem.
Distinção entre liderança e gestão	A liderança e a gestão são conceitos distintos, existem muitos líderes que não exercem funções de gestão e existem muitos gestores que não lideram.

Tabela 5 – Pressupostos teórico-conceituais sobre a liderança escolar

Nos dias de hoje, embora existam diversas concetualizações teóricas e distintas práticas de liderança escolar, em todas é perceptível a importância que a liderança assume no âmbito das escolas e no serviço relevante que todas prestam às suas comunidades. Silva (2010) revela e advoga que em Portugal todas as escolas possuem diretores, mas que só algumas têm líderes. Numa mesma conjuntura de regulamentação legal e com grandes similaridades contextuais (organizacionais e sociais), existem escolas que possuem diretores que se limitam a cumprir normativos e a respeitar conformidades, mas também se encontram escolas que têm diretores que são genuínos líderes escolares que inspiram, capacitam, potenciam, envolvem, comprometem e empoderam toda a comunidade em torno do projeto de escola (Silva, 2010). Por isso, é muito importante e urgente promover a formação de líderes escolares, pois “um líder não nasce, faz-se” (Goleman, Boyatzis e McKee, 2003, pág. 125).

A liderança é um pilar basilar na vida das organizações escolares atuais, por isso esta deve ser verdadeira, competente e comprometida, para que conduza a escola e toda a sua comunidade ao sucesso, para que preste um serviço educativo de excelência e, por fim, para

que promova o desenvolvimento humano, comunitário e social (Leithwood, Louis, Anderson e Wahlstrom, 2004).

2.2. Pilares da liderança escolar

Segundo Goleman, Boyatzis e Mckee (2003), a liderança com ressonância é a liderança ideal, pois os líderes ressonantes

sabem quando devem ser visionários, quando devem ouvir e quando devem dar ordens. São líderes com perspicácia para ver o que é verdadeiramente importante e para definir uma missão que reflita os valores de quem dirige a organização. São líderes que cuidam naturalmente das relações, que fazem vir à superfície as questões latentes e que criam sinergias humanas em grupos harmónicos. Suscitam relações de lealdade, porque se preocupam com a carreira dos seus subordinados e estimulam as pessoas a dar o melhor de si próprias na prossecução de uma missão que apela a valores compartilhados (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2003, p. 267).

Sergiovanni (2004a; 2004b) refere que, no âmbito da liderança escolar, é necessário promover a participação, a colaboração, a cooperação e o envolvimento de todos os elementos da comunidade educativa. O líder deve criar uma visão partilhada, traçar um propósito comum e estimular a participação e o compromisso de toda a comunidade para com essa visão e propósito. Fullan (2009) alude que a liderança escolar deve ter no seu âmago os valores, a ética, a moral, as pessoas e as relações. Este é um tipo de liderança “moral” moldado numa estrutura circular, completamente oposto ao típico modelo vertical de liderança, neste modelo de liderança todos os elementos da comunidade educativa intervêm, “sublinha a junção de várias pessoas em torno de uma causa comum tornando a escola numa comunidade formalmente vinculativa” (Sergiovanni, 2004b, p. 173).

Às escolas está confiada uma missão de serviço público, que tem como propósito o desenvolvimento integral e holístico de cada criança e jovem. Para tal, o líder escolar deve estar comprometido com a qualidade, a equidade, a eficácia e a eficiência, por isso deve desenvolver

a capacidade de comunicar a sua visão e a sua missão da organização de forma convincente, impregnando toda a atividade dos valores e princípios que configuram a sua visão; a capacidade de adequar as pessoas aos processos e estes à missão e visão da organização; (...) a capacidade, tremendamente, difícil, de delegar funções e competências (não tarefas), única forma de criar uma liderança compartilhada (Álvarez, 2001, p. 74).

O líder escolar deve criar e implementar a sua visão, missão e valores. Álvarez (2001) indica que os líderes de exceção são os que possuem

uma visão pessoal do futuro da organização que é compartilhada por uma grande maioria de colaboradores e que, no fundo, impregna todos os documentos institucionais da mesma, como a política e a estratégia, os projetos e os diversos planos de ação quotidiana (Alvarez, 2001, p. 69).

Silva (2010) anui que um líder que não possua uma visão para a escola, não pode ser considerado um líder, porque “a visão é o sonho, a missão o propósito de realizar uma parte importante daquele com os recursos e forças disponíveis” (Silva, 2010, p. 69).

3. Liderança servidora

3.1. Definição do conceito

A noção de liderança servidora existe desde a antiguidade (Sendjaya e Sarros, 2002), no entanto, segundo Spears (1993), Patterson, Russell e Stone (2004), Van Dierendonck e Nuijten (2011), Robert Greenleaf foi o primeiro autor a apresentar o conceito de liderança servidora, em 1977, quando publicou o livro “*Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*”. Greenleaf acreditava que os grandes líderes agem como servidores, porque colocam as necessidades dos outros (elementos da organização e da comunidade) como primeira prioridade (Greenleaf, 1970). “O líder servidor é servo primeiro.... Tornar-se um líder servidor começa com um sentimento natural de querer servir, servir primeiro. Essa pessoa é totalmente diferente da que lidera primeiro...” (Greenleaf, 2002, p.27).

O líder servidor possui como primeiro propósito servir os outros, promovendo o desenvolvimento e a felicidade de cada um, de forma a atingir os objetivos que propiciem o bem-comum (Lang e Wong, 2000). O propósito do líder servidor é servir as pessoas, a organização e a comunidade (Russell & Stone, 2002). O objetivo do líder servidor é fazer a diferença positiva na vida de cada uma das pessoas (Barbuto e Weeler, 2006). O comprometimento do líder servidor é na promoção do desenvolvimento integral das pessoas e na construção de uma comunidade (Spears, 2004). Assim, consegue-se anuir que a liderança servidora assenta nos princípios basilares do amor, do caráter, da ética e do serviço, e que este modelo de liderança enfatiza “o serviço aos outros, a abordagem holística ao trabalho, o sentido de comunidade e a partilha do poder na tomada de decisão” (Greenleaf, 1997, p.4).

A liderança servidora tem ganho cada vez mais relevância, sobretudo a partir da década de 1990, quando no âmbito científico passou a ser considerada como uma das abordagens da nova liderança, um dos modelos de liderança contemporâneos (Sendjaya, Sarros e Santora, 2008; Reed, Cohen e Colwell, 2011). Este modelo de liderança tem sido aplicado, desenvolvido e estudado por distintos autores em todo o mundo (Spears, 1995; Laub, 1999; Russell & Stone, 2002; van Dierendonck & Nuijten, 2011; Correia de Sousa, 2014) e implementado em distintas realidades – académica, governamental, política e organizacional, entre outras. As organizações escolares, pelas suas características distintas, são organizações onde a liderança servidora pode transpor melhor os seus objetivos peculiares, tais como o desenvolvimento do potencial de cada indivíduo, o fortalecimento do espírito de equipa e a aplicação da ética em tudo o que se faz.

3.2. Teoria da liderança servidora

Teoria da Liderança Servidora	
Natureza da teoria	Normativa
Papel do líder	Servir os liderados
Papel do liderado	Desenvolver-se (ser mais autónomo, livre e sábio) de forma a alcançar bem-estar e sucesso, ser realizado e feliz.
Componente moral	Explícito
Resultados esperados	Desenvolvimento integral, satisfação, realização e felicidade do liderado; compromisso com o serviço; construção de uma comunidade; e melhoria social.
Nível individual	Desejo de servir.
Nível interpessoal	Líder serve o liderado.
Nível do grupo	Líder serve a equipa para atender às necessidades, desejos e expetativas dos seus elementos.
Nível organizacional	Líder inspira, capacita e empodera a organização para servir a comunidade.
Nível social	Líder deixa um legado positivo para a melhoria da comunidade e da sociedade.

Tabela 6 – Teoria da liderança servidora

3.3. Dimensões da liderança servidora

Hale e Fields (2007) mencionam que a liderança servidora é composta por três dimensões: o serviço, a humildade e a visão. A primeira dimensão é o serviço (dos líderes, dos colaboradores, da organização e da sociedade), o que implica a construção de relações próximas, o desenvolvimento integral de cada elemento, a aplicação de uma moralidade responsável, a gestão da organização e a inspiração e capacitação dos liderados. A segunda dimensão é a humildade, pois o líder deve colocar o sucesso dos liderados à frente do seu próprio sucesso, deve também deter uma vocação altruísta, competências socioemocionais, credibilidade, lealdade e desenvolver um comportamento ético. Por fim, a terceira e última dimensão é a visão, isto porque um líder servidor deve possuir habilidades concetuais, mapeamento persuasivo, sabedoria e influência transformadora.

3.4. Modelos da liderança servidora

Modelos da liderança servidora		
Spears (1995)	Laub (1999)	Russell e Stone (2002)
<p><u>Caraterísticas do líder servidor:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ouvir; - Construir e reconstruir; - Persuadir; - Conceituar; - Desenvolver; - Sonhar; - Confiar; - Comunicar; - Evoluir; - Promover. 	<p><u>Dimensões da liderança servidora:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Valorizar as pessoas; - Desenvolver as pessoas; - Construir uma comunidade; - Autenticidade; - Fornecimento de liderança; - Partilha da liderança. 	<p><u>Atributos Funcionais:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Visão; - Honestidade; - Integridade; - Confiança; - Serviço; - Modelagem; - Pioneirismo; - Apreciação dos outros; - Delegação de poder. <p><u>Atributos de acompanhamento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação; - Credibilidade; - Competência; - Administração; - Visibilidade; - Influência; - Persuasão; - Escutar; - Encorajamento; - Ensinar; - Delegação.
Patterson (2003)	Barbuto e Wheeler (2006)	Van Dierendonck (2011)
<p><u>Construções virtuosas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Amor ágape; - Humildade; - Altruísmo; - Visão; - Confiança; - Empoderamento; - Serviço. 	<p><u>Caraterísticas da liderança servidora:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Altruísmo; - Abnegação; - Carisma; - Transformação; - Autenticidade; - Espiritualidade; - Intercâmbio entre líder e liderado. 	<p><u>Caraterísticas da liderança servidora:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Humildade; - Aceitação interpessoal; - Autenticidade; - Orientar; - Capacitar; - Ser responsável.

Tabela 7 – Modelos da liderança servidora

3.5. Modelo de liderança servidora de Dirk Van Dierendonck

Para o desenvolvimento do presente projeto de investigação-intervenção, opta-se pelo modelo de liderança servidora da autoria de Dirk Van Dierendonck. Elege-se este modelo porque é o mais vanguardista e o mais completo, pois o seu autor, para a conceção deste modelo, estudou os diversos modelos de liderança servidora e identificou nestes a existência de quarenta e quatro caraterísticas diferentes, que no seu modelo reagrupou em seis grandes tópicos: humildade, aceitação interpessoal, autenticidade, orientar, capacitar e ser responsável.

Segundo Dirk Van Dierendonck, a liderança servidora demonstra-se por meio da inspiração, do desenvolvimento e do empoderamento dos liderados, para tal, os líderes servidores devem manifestar humildade (escuta ativa, atitude de aprendiz, abertura ao feedback), autenticidade (coragem, alinhamento de valores individuais, alinhamento de comportamentos individuais); aceitação interpessoal (empatia, amor compassivo, perdão), ser responsável (cuidar dos outros, ter um comportamento ético, trabalhar para o bem-comum), proporcionar orientação (criar uma visão, missão, valores, persuadir, trabalhar para um propósito comum) e fomentar a capacitação (delegar, facilitar, *coaching*). Nenhuma característica é mais importante que outra, a combinação das seis características é que constrói a liderança servidora.

3.6. Liderança servidora e as organizações

A liderança servidora tem cada vez mais expressividade no seio das organizações, no entanto, o estilo de liderança “autoritária” continua a ser o que mais prevalece, pois é considerado como um dos estilos de liderança mais eficientes e eficazes (Zgang, Lin e Foo, 2012).

Diversos autores consideram a liderança servidora muito importante para as distintas tipologias de organizações, porque é uma liderança que inspira e potencia a melhoria da liderança (Russell e Stone, 2002), que promove a melhoria do desempenho dos colaboradores e que fomenta a cidadania organizacional (Muchiri, 2011), que cria a excelência na hospitalidade e na prestação de serviços (Brownell, 2010).

Segundo as investigações da autoria de Koshal (2005), parte das empresas que constituem a lista das cem melhores organizações para se trabalhar nos Estados Unidos da América da Revista Fortune, são organizações onde impera a liderança servidora. Dessas organizações destacam-se: Starbucks, Southwest Airlines, TD Industries, SAS Institute, Synovus Financial, entre outras.

3.7. Perfil do líder servidor

Os investigadores Stone, Russell e Patterson (2004) referem que a liderança servidora tem bastantes aspetos semelhantes com a liderança transformacional, e que a principal diferença entre ambas as lideranças é o foco do líder. Tanto os líderes servidores como os líderes

transformacionais são visionários, leais, empáticos, humildes, de confiança, lideram pelo exemplo, orientam, inspiram e capacitam (Stone, Russell e Patterson, 2004).

O foco do líder servidor é promover o desenvolvimento personalizado, integral e holístico, de cada um dos seus liderados, de forma a que cada um alcance bem-estar, realização e felicidade (Liden et al, 2008). Na liderança servidora, o maior líder é, em primeiro lugar, um servo (Dyck e Schroeder, 2005), que fomenta a concretização de um visão partilhada através do desenvolvimento social e humano de cada liderado (Washington, Sutton e Field, 2006), mesmo que tenha que fazer sacrifícios pessoais para garantir o bem-estar, a realização e a felicidade dos seus liderados (Hale e Fields, 2007).

Caraterísticas que o líder servidor precisa de possuir	
Caraterísticas para ter	Definição
Competência	O líder servidor precisa de ser competente, tem de estar bem capacitado e qualificado para realizar a sua função enquanto líder.
Empatia	O líder servidor necessita de ser empático, de forma a conseguir colocar-se no lugar do outro para compreender melhor as necessidades e as expetativas de cada um.
Honestidade	O líder servidor deve ser honesto, deve dizer a verdade, cumprir as promessas, respeitar a individualidade de cada um e ser justo.
Pioneirismo	O líder servidor deve inovar, arriscar, experimentar, aceitar desafios, criar novos caminhos, tomar decisões, demonstrar coragem e instigar à mudança.
Vocação e altruísmo	O líder servidor deve manifestar desejo em servir os liderados e a comunidade e ter vontade em sacrificar o interesse próprio em benefício dos outros.

Tabela 8 – Caraterísticas que o líder servidor precisa de possuir

Caraterísticas que o líder servidor precisa de desenvolver	
Caraterísticas para ter	Definição
Comunicar	O líder servidor deve saber comunicar a sua visão e de manter sempre uma comunicação aberta, direta e honesta.
Conceituar	O líder servidor deve promover a criação de oportunidades para todos conseguirem construir conceitos e/ou atividades, conceberem mapas mentais e estimularem o pensamento crítico.

Confiar	O líder servidor deve desenvolver a confiança entre todos, de forma a criar relacionamentos mais profundos e significativos.
Delegar	O líder servidor deve fomentar a liderança participativa através da delegação de competências, potenciando o compromisso dos liderados para com a organização.
Desenvolver	O líder servidor deve promover o desenvolvimento integral e holístico de todos os seus liderados, de forma a que estes alcancem bem-estar, realização, sucesso e felicidade.
Encorajar e Influenciar	O líder servidor deve inspirar, encorajar e persuadir os seus liderados.
Ensinar	O líder servidor deve orientar, ensinar, capacitar e empoderar os seus liderados.
Ouvir	O líder servidor deve desenvolver a escuta ativa, de forma a conseguir atender às necessidades e às expetativas de cada um dos seus liderados.
Prever e Ver (Visão)	O líder servidor deve construir uma visão estratégica, idílica, atraente, forte e inspiradora para a sua organização.
Reestabelecer	O líder servidor deve promover o desenvolvimento de competências socioemocionais em si e nos seus liderados.

Tabela 9 – Características que o líder servidor precisa de desenvolver

4. Aprendizagem

4.1. Aprendizagem através das artes

A sociedade do século XXI é complexa, sobretudo por estar em constante e célere mudança. Devido a esta complexidade não é possível, atualmente, compreender a sociedade somente mediante uma perspetiva lógica, é necessário recorrer à arte para utilizar diferentes formas de conhecer, fazer, ser e estar na sociedade e no mundo (Ladkin & Taylor, 2010).

A arte é universal e atemporal, ela expressa a relação do ser humano com o mundo. Herbert Read (1982) defende que a arte deveria ser a base da educação, pois é crucial para o desenvolvimento humano. Ainda neste âmbito, António Damásio (2006) menciona que é essencial a arte estar ao serviço da educação, porque proporciona um equilíbrio harmonioso entre o desenvolvimento emocional e cognitivo. O objetivo da aprendizagem através da arte não é formar artistas, mas sim proporcionar o desenvolvimento individual e coletivo, por meio de experiências de aprendizagem realizadas através de métodos e processos artísticos (Nissley, 2010).

Adler (2006) investigou as mudanças da sociedade que conduziram os gestores, os administradores, os líderes, os professores e os consultores de gestão, a explorarem a arte como instrumento de inspiração, de capacitação e de empoderamento no domínio da gestão e da liderança. O ambiente turbulento e caótico, a interdependência global, a supremacia das forças de mercado, a aposta nos recursos mais limitados da organização e o desejo de significado, foram as cinco tendências chave que conduziram à criação e à adoção de programas e de projetos de aprendizagem através da arte nas organizações.

Nos últimos anos, têm proliferado imensos estudos que promulgam a importância da arte nas organizações e, em especial, da aprendizagem da gestão e da liderança através da arte. O estudo da aprendizagem da gestão através da arte foi desencadeado devido ao facto de 400 das 500 instituições reconhecidas pela revista Fortune, terem revelado que para incentivar a inovação e estimular o pensamento crítico, recorriam a experiências, métodos, processos, práticas e experiências artísticas (Seifter, Harvey & Buswick, 2010). Em 2010, no estudo “Capitalizing on Complexity”, concebido pela IBM e que envolveu 1500 executivos de todo o mundo, anuiu-se que a aprendizagem através da arte é uma solução para os problemas com que as organizações se debatem, pois potencia a criatividade que é basilar para se ser bem-sucedido no mundo complexo da atualidade.

A aprendizagem através da arte nas organizações, tem um papel catalisador que orienta e sustenta a mudança organizacional e que fomenta o desenvolvimento integral de cada indivíduo (Schiuma, 2009). Ainda neste domínio, também Darso (2004) manifesta que a aprendizagem através das artes, na esfera das organizações, propicia uma melhoria das competências (comunicacionais, socioemocionais, criativas e de liderança, entre outras) de cada indivíduo.

Segundo Taylor e Ladkin (2009), destacam-se quatro processos de aprendizagem através da arte, que potenciam o desenvolvimento de gestores e de líderes. Esses processos são:

- Transferências de competências (proporciona o desenvolvimento de competências artísticas que podem ser aplicadas em contexto organizacional);
- Técnica de projeção (facilita a reflexão através da projeção);
- Ilustração da essência (permite a apreensão do cerne de um conceito); e
- Criação (promove a autoexpressão).

São diversos os investigadores que referem as vantagens e os benefícios da aprendizagem através da arte, no contexto organizacional, com o objetivo de desenvolver competências de gestão e de liderança. Taylor (2008) alude que as vantagens principais da aprendizagem através da arte no campo da gestão e da liderança são: poder ser compreendida de forma holística, procurar a criação de significado conexo a experiências pessoais, corresponder a formar tácticas de conhecer e de experienciar, e ter um impacto bastante prolongado sustentado nos momentos de lazer e de partilha. Darso (2004) e Lloyd (2008) apontam os diversos benefícios que a aprendizagem através da arte tem no seio das organizações:

- Proporcionando formas alternativas de conhecer, de fazer, de ser e de estar;
- Promovendo a melhoria de competências essenciais para a gestão e para a liderança;
- Incentivando e melhorando o trabalho em equipa e a colaboração entre os indivíduos;
- Estimulando o pensamento crítico e a criatividade;
- Potenciando o desenvolvimento de novos modelos de liderança.

Rob Austin, docente da Harvard Business School, expressa que “a economia do futuro será baseada na criação de valor e formas apropriadas, sendo que ninguém conhece melhor esses processos que os artistas” (Adler, 2006, p.487). São já várias as escolas de negócios, que possuem um forte foco na liderança, que proporcionam uma aprendizagem através das artes

(Adler, 2006). Wharton, MIT, University of Chicago e Oxford University, ministram e desenvolvem cursos de liderança e de gestão baseados numa aprendizagem através da arte. NA Dinamarca foi criada a primeira escola do mundo dedicada à liderança através da arte.

4.2. Aprendizagem experiencial

Nos anos 70 do século XX, David Kolb investigou o processo da aprendizagem experiencial, que denominou de “Ciclo de Aprendizagem Experiencial”, através do qual comprova que se aprende melhor quando se explora, cria, descobre, reflete, relaciona e interage com o meio. Na aprendizagem experiencial aprende-se através da participação ativa e da reflexão, tendo por base uma experiência de vida concreta e atribuindo significado ao que é vivido.

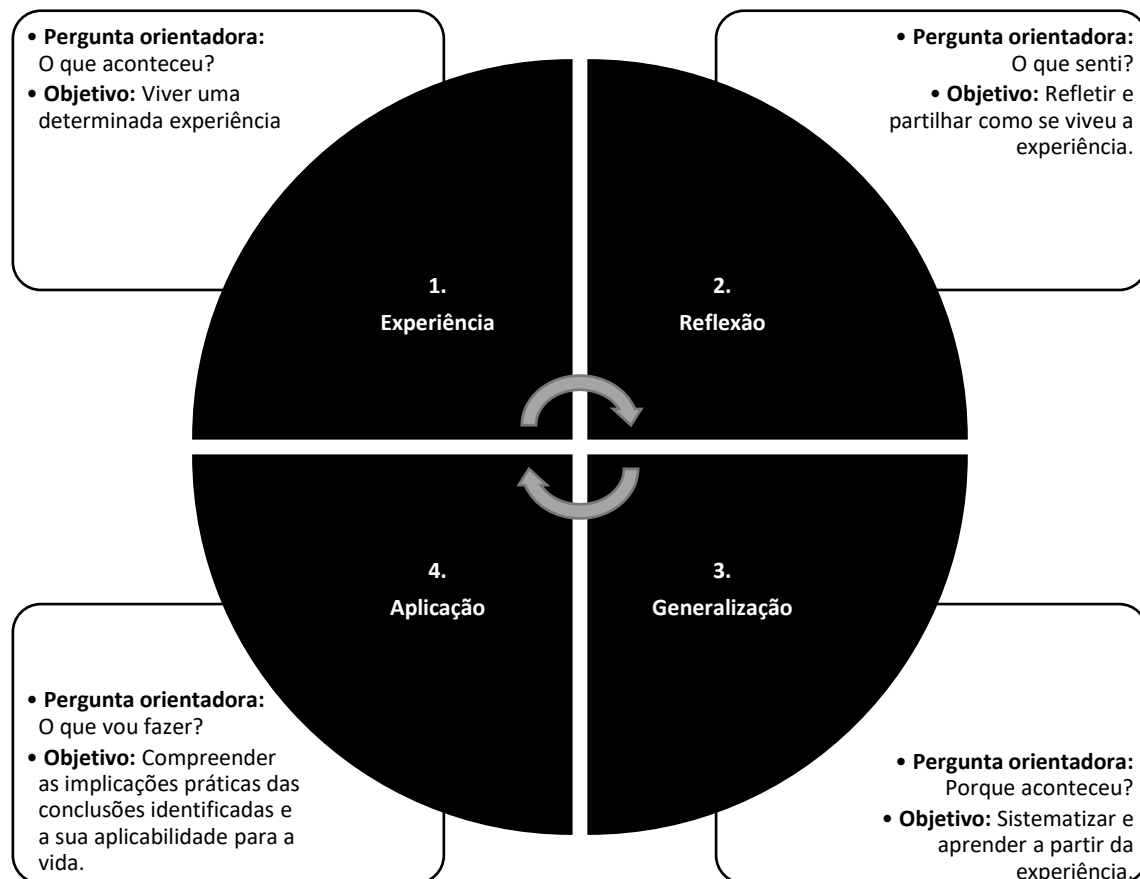


Figura 1 – Processo da aprendizagem experiencial

4.3. Aprendizagem por modelos de referência

A aprendizagem através dos modelos de referência, proporciona uma ligação entre a teoria e a prática, pois os exemplos de vida são uma fonte de inspiração e de capacitação para os futuros líderes. Esta aprendizagem, no âmbito do projeto Líder Artallis, concretiza-se por meio de três tipos diferentes:

- Líderes Servidores – Conhecer a vida e a obra de líderes servidores de projeção mundial, através de documentários, filmes e livros. Líderes servidores que irão ser estudados: Nelson Mandela, Martin Luther King, Malala Yousafzai, Madre Teresa de Calcutá, Desmond Tutu e Mahatma Gandhi.
- Líderes Comunitários – Ouvir e presenciar o testemunho de líderes servidores, que desenvolvam projetos de intervenção comunitária que tenham um impacto positivo na vida das pessoas e da sociedade.
- Líderes Participantes – Narrar e conhecer, por meio do *personal storytelling*, a história de vida de cada líder participante, de forma a fazer com que cada um se torne num veículo de aprendizagem e referência.

CAPÍTULO II: METODOLOGIA

1. Pressupostos, problemática em estudo e justificativa da investigação-intervenção

No presente projeto concebeu-se, implementou-se e avaliou-se o programa Líder Artallis, um programa de promoção do desenvolvimento da liderança servidora através das artes.

A escolha da temática despontou de motivações pessoais concatenadas com as necessidades e as expectativas expressas pela comunidade educativa do Conservatório d' Artes de Loures (CAL), que manifesta que é necessário e desejável a adoção de um modelo de liderança que promova o desenvolvimento integral e holístico de todos os colaboradores, que potencie o bem-estar, a realização, o sucesso e a felicidade de toda a comunidade educativa, e que promova o sucesso da organização (HumanizArte, 2017).

A questão que timonou o presente projeto remete para o desenvolvimento da liderança servidora através das artes. Assim, almeja-se responder à questão: *Será possível promover o desenvolvimento da liderança servidora através das artes?*

A realização desta investigação-intervenção fundamenta-se pela sua relevância social, pois granjeia-se mais conhecimento sobre o desenvolvimento da liderança servidora através das artes; pelas suas implicações práticas, porque contribui-se para o desenvolvimento de competências de liderança escolar; e pela utilidade metodológica, devido à conceção do programa Líder Artallis, cujo manual poderá ser uma ferramenta de educação não-formal organizacional, que promova o desenvolvimento de competências de liderança servidora através das artes, em contextos escolares.

2. Questões orientadoras e objetivos

O objetivo geral do presente projeto é compreender o potencial de impacto da abordagem da aprendizagem através das artes na promoção do desenvolvimento das características do modelo de liderança servidora. Os objetivos específicos delineados procuram dar resposta às questões que orientaram este projeto:

- a) Em que medida a aprendizagem através das artes, pode contribuir para o desenvolvimento da liderança servidora?
- b) Qual a importância da aprendizagem através das artes em contexto organizacional, sobretudo no âmbito da liderança escolar?

- c) Quais as estratégias necessárias à elaboração de um programa de promoção da liderança servidora através das artes?

3. Design metodológico

No projeto Líder Artallis optou-se por aplicar uma metodologia de índole mista (Sampieri, Collado e Lucio, 2006), através da combinação das metodologias quantitativa e qualitativa, emoldurada no paradigma pós-positivista (Guba & Lincoln, 1994). Deste modo, ao utilizar-se ambas as metodologias, consegue-se pesquisar, estudar e compreender melhor a temática em estudo e consegue-se colmatar as limitações de cada uma das metodologias (Almeida e Freire, 2008). Esta combinação entre as duas metodologias (quantitativa e qualitativa) é cada vez mais aceite pela comunidade científica, pois possibilita mais adaptabilidade, maleabilidade e complementaridade às investigações (Sampieri, Collado e Lucio, 2006; Coutinho, 2014).

O design metodológico do projeto Líder Artallis contem um carácter exploratório, descritivo e quase-experimental. Este projeto detém um carácter exploratório, porque não existem muitos estudos sobre programas de educação não-formal que promovam o desenvolvimento das características do modelo de liderança servidora, através da abordagem da aprendizagem através das artes; contempla um carácter descritivo, pois tem o intuito de investigar e descrever a temática em estudo e porque pretende providenciar algumas bases para estudos porvires; e, por último, também possui um carácter quase-experimental, visto ter como um dos objetivos a mensuração da eficácia e a avaliação do impacto do programa Líder Artallis, por meio da aplicação de pré e pós testes, de forma a encontrar e a expor as “relações causa-efeito” (Sampieri, et al., 2006; Almeida e Freire, 2008).

4. Caracterização da amostra

No projeto Líder Artallis participaram os nove elementos que compõem a direção do Conservatório d’ Artes de Loures (de forma voluntária e anónima), com exceção da diretora geral que desempenha a função de investigadora no presente projeto.

O Conservatório d’ Artes de Loures é uma escola de ensino artístico especializado, situada no Concelho de Loures, fundada em 2008, que atualmente possui cerca de oito mil alunos, que é composta por uma equipa de cerca de setenta elementos (professores do ensino artístico especializado, professores de ensino regular, educadores sociais e assistentes sociais,

entre outros) e que ministra cursos do berçário ao curso secundário na área das artes performativas e no domínio das artes plásticas.

Direção (áreas)	Diretores	Líderes participantes
Direção Pedagógica	dois diretores adjuntos	Líder A Líder B
Direção Artística	dois diretores adjuntos	Líder C Líder D
Direção Social	dois diretores adjuntos	Líder E Líder F
Direção Administrativa-Financeira	um gestor dois administradores	Líder G Líder H Líder I

Tabela 10 – Caraterização da amostra do estudo

5. Instrumentos

Para a obtenção de dados foram empregues instrumentos quantitativos (inquéritos por questionário) e instrumentos qualitativos (observação direta participante e diário de bordo).

No âmbito qualitativo concebeu-se um diário de bordo onde se colocou todas as informações pertinentes relativas a tudo o que se observou, vivenciou, experienciou, analisou e refletiu. Assim, desta forma, conseguiram-se obter informações pertinentes sobre a implementação do programa Líder Artallis e agilizou-se o estudo do feedback dados pelos participantes.

No domínio quantitativo, tendo por objetivo mensurar e avaliar a construção, a implementação e a eficácia do programa Líder Artallis, foram aplicados distintos inquéritos por questionário, executados e analisados através da plataforma online *Survio*. Seguidamente expõem-se todos os inquéritos por questionário empregues, as datas da sua aplicação e a caraterização dos indivíduos inquiridos.

Avaliação da construção do programa Líder Artallis		
Questionário	Inquiridos	Data da aplicação
Questionário de avaliação da qualidade da construção do programa Líder Artallis (Anexo 1)	dez especialistas (líderes servidores, líderes artísticos, líderes sociais e líderes escolares).	Após a construção do programa e antes da implementação do mesmo. 18 de janeiro de 2019
Avaliação da implementação do programa Líder Artallis		
Questionário de avaliação da qualidade da implementação do programa Líder Artallis (Anexo 2)	quatro especialistas (líderes servidores).	No final de cada um dos dez <i>bootcamps</i> que compõe o programa.
Avaliação da eficácia do programa Líder Artallis (medidas de avaliação da liderança servidora)		
Questionário de avaliação da perceção dos liderados sobre a prática da liderança servidora, baseado em <i>The servant Leadership Survey: SLOTHERS</i> (Van Dierendonck e Nuijten, 2011) – PRÉ (Anexo 4)	Quarenta e cinco liderados (cinco liderados por cada um dos nove líderes)	Antes da implementação do programa. Pré-Implementação: 26 de janeiro de 2019
Questionário de avaliação da autoperceção dos líderes sobre a prática da liderança servidora, baseado em <i>The servant Leadership Survey: SLSELF</i> (Van Dierendonck e Nuijten, 2011) – PRÉ (Anexo 5)	Nove líderes (participantes no programa)	
Questionário de avaliação da perceção dos liderados sobre a prática da liderança servidora, baseado em <i>The servant Leadership Survey: SLOTHERS</i> (Van Dierendonck e Nuijten, 2011) – PÓS (Anexo 4)	Quarenta e cinco liderados (cinco liderados por cada um dos nove líderes)	Depois da implementação do programa. Pós-Implementação: 26 de outubro de 2019
Questionário de avaliação da autoperceção dos líderes sobre a prática da liderança servidora, baseado em <i>The servant Leadership Survey: SLSELF</i> (Van Dierendonck e Nuijten, 2011) – PÓS (Anexo 5)	nove líderes (participantes no programa)	

Avaliação da satisfação com o programa Líder Artallis		
Questionário da satisfação com o programa Líder Artallis (Anexo 3)	nove líderes (participantes no programa)	No final da implementação do programa. 27 de outubro de 2019

Tabela 11 – Inquéritos por questionário aplicados

6. Procedimentos

O presente projeto de investigação-intervenção, foi norteado pelo referencial teórico acerca do planeamento, da execução e da avaliação de programas. Na primeira fase realizou-se a análise do contexto, na segunda fase procedeu-se à identificação das necessidades e das expectativas, e, na terceira fase concebeu-se uma revisão bibliográfica e construiu-se o estado da arte. Posteriormente, na quarta fase, desenhou-se o programa Líder Artallis. Para a construção do programa, conceberam-se diversos ateliers com vários grupos de líderes, onde se testou o tipo de conteúdos, a recetividade, a eficácia e a eficiência das estratégias, das dinâmicas e dos recursos. A análise e a avaliação da construção do programa foram realizadas por um painel de especialistas composto para o efeito. Na quinta fase, aprontou-se a execução do programa, obtiveram-se as devidas autorizações e planificaram-se detalhadamente todos os *bootcamps*. De seguida, na sexta fase, implementou-se o programa, composto por 10 *bootcamps*, sábados e domingos das 08h00 às 23h00, 10 fins-de-semana residenciais (um fim-de-semana por mês, de janeiro a outubro de 2019). Todos os *bootcamps* foram sempre dinamizadas pela autora do programa e contaram sempre com a presença de quatro observadores externos, líderes servidores com vasta experiência, que avaliaram a implementação do programa Líder Artallis. Por último, na sétima fase, procedeu-se à avaliação da eficácia do programa (por meio da utilização de instrumentos de avaliação da liderança servidora) e da recetividade e satisfação dos líderes participantes.

Fases	Datas														
	10 2018	11 2018	12 2018	01 2019	02 2019	03 2019	04 2019	05 2019	06 2019	07 2019	08 2019	09 2019	10 2019	11 2019	12 2019
1. ^a	*														
2. ^a	*														
3. ^a	*	*													
4. ^a		*	*	*											
5. ^a			*	*											
6. ^a				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
7. ^a													*	*	*

Tabela 12 – Cronograma do projeto de investigação-intervenção

7. Descrição e metodologia de aplicação do programa Líder Artallis

O programa Líder Artallis é um programa de educação não-formal, que promove o desenvolvimento das características do modelo de liderança servidora, através da abordagem da aprendizagem através das artes.

Este programa baseia-se no modelo de liderança servidora do investigador Van Dierendonck; está desenhado num método quase-experimental (pré-teste/intervenção/pós-teste), de forma a se conseguir estudar e avaliar a evolução dos participantes e a eficácia do programa; está concebido para ser desenvolvido num formato de dez fins-de-semana residenciais, com uma periodicidade mensal; está construído para que os *bootcamps* sejam orientados e realizados por um único dinamizador; está elaborado para ser implementado num grupo fechado, tipo equipas organizacionais ou grupos de trabalho, constituídos por cerca de dez elementos; e está planificado de forma a fomentar o espírito de grupo e a fomentar momentos de lazer em grupo.

O programa Líder Artallis é constituído por um total de dez *bootcamps* (dez fins-de-semana residenciais, um fim-de-semana por mês ao longo de dez meses, todos estruturados de forma idêntica). No manual do programa estão todas as estratégias, dinâmicas, recursos e planificações (anexo 13).

Planificação do Programa Líder Artallis			
I <i>Bootcamp</i>			
Sessões	Datas	Conteúdos	Objetivos
I_A	26.01.2019	Abertura do programa. Realização do Pré-Teste.	<ul style="list-style-type: none"> - Descobrir e explorar o programa Líder Artallis; - Avaliação das características da liderança servidora (auto e heteroavaliação); - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
I_B	27.01.2019	Liderança e líder. Liderança servidora e líder servidor.	<ul style="list-style-type: none"> - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Identificar as características de um líder servidor; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança servidora.

II Bootcamp			
II_A	23.02.2019	<i>I have a dream...</i> (O sonho de cada líder).	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a reflexão e a partilha sobre os sonhos, a missão e o propósito de vida de cada participante; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
II_B	24.02.2019	<i>I have a dream...</i> (O sonho de cada líder para a sua organização).	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a reflexão e a partilha sobre os sonhos, a missão e o propósito que cada participante tem para a organização; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros, enquanto líderes de uma organização; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
III Bootcamp			
III_A	30.03.2019	Liderança servidora: Autenticidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Refletir e conhecer uma característica da liderança servidora; - Explorar e desenvolver uma característica de liderança servidora; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
III_B	31.03.2019	Liderar como Nelson Mandela.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer e explorar a vida e a obra de um/a líder servidor/a; - Identificar as lições e as características da liderança de um/a líder servidor/a; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
IV Bootcamp			
IV_A	27.04.2019	Liderança servidora: Aceitação interpessoal.	<ul style="list-style-type: none"> - Refletir e conhecer uma característica da liderança servidora; - Explorar e desenvolver uma característica de liderança servidora; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.

IV_B	28.04.2019	Liderar como Desmond Tutu.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer e explorar a vida e a obra de um/a líder servidor/a; - Identificar as lições e as características da liderança de um/a líder servidor/a; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
V Bootcamp			
V_A	25.05.2019	Liderança servidora: Humildade.	<ul style="list-style-type: none"> - Refletir e conhecer uma característica da liderança servidora; - Explorar e desenvolver uma característica de liderança servidora; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
V_B	26.05.2019	Liderar como Martin Luther King.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer e explorar a vida e a obra de um/a líder servidor/a; - Identificar as lições e as características da liderança de um/a líder servidor/a; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
VI Bootcamp			
VI_A	29.06.2019	Liderança servidora: Orientar.	<ul style="list-style-type: none"> - Refletir e conhecer uma característica da liderança servidora; - Explorar e desenvolver uma característica de liderança servidora; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
VI_B	30.06.2019	Liderar como Madre Teresa de Calcutá.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer e explorar a vida e a obra de um/a líder servidor/a; - Identificar as lições e as características da liderança de um/a líder servidor/a; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.

VII Bootcamp			
VII_A	27.07.2019	Liderança servidora: Capacitar.	<ul style="list-style-type: none"> - Refletir e conhecer uma característica da liderança servidora; - Explorar e desenvolver uma característica de liderança servidora; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
VII_B	28.07.2019	Liderar como Mahatma Gandhi.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer e explorar a vida e a obra de um/a líder servidor/a; - Identificar as lições e as características da liderança de um/a líder servidor/a; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
VIII Bootcamp			
VIII_A	24.08.2019	Liderança servidora: Ser responsável.	<ul style="list-style-type: none"> - Refletir e conhecer uma característica da liderança servidora; - Explorar e desenvolver uma característica de liderança servidora; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
VIII_B	25.08.2019	Liderar como Malala Yousafzai.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer e explorar a vida e a obra de um/a líder servidor/a; - Identificar as lições e as características da liderança de um/a líder servidor/a; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
IX Bootcamp			
IX_A	28.09.2019	<i>I have a dream...</i> (O sonho de cada líder).	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a reflexão e a partilha sobre os sonhos, a missão e o propósito de vida de cada participante; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.

IX_B	29.09.2019	<i>I have a dream...</i> (O sonho de cada líder para a sua organização).	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar e refletir sobre o programa Líder Artallis; - Avaliação das características da liderança servidora (auto e heteroavaliação); - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
X Bootcamp			
X_A	26.10.2019	Líder e Liderança. Líder Servidor e Liderança Servidora. Realização do Pós-Teste.	<ul style="list-style-type: none"> - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Identificar as características de um líder artallis; - Avaliação das características da liderança servidora (auto e heteroavaliação); - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança servidora.
X_B	27.10.2019	Liderança e Líder Artallis. Fecho do programa.	<ul style="list-style-type: none"> - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Identificar as características de um líder artallis; - Avaliação do programa Líder Artallis; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança servidora.

Tabela 13 – Planificação do programa Líder Artallis

De forma a se conseguir avaliar as características da liderança servidora dos líderes participantes e a se conseguir analisar a eficácia do programa líder Artallis, no I *Bootcamp* do programa (sessão I_A) e no X *Bootcamp* do programa (sessão X_B), realizaram-se o pré e o pós-teste. Para efetuar esta avaliação foram construídos dois instrumentos de avaliação: o *Questionário de avaliação da autoperceção dos líderes sobre a prática da liderança servidora*, baseado em *The servant Leadership Survey: SLSELF* (Van Dierendonck e Nuijten, 2011), através do qual o líder participante realiza a sua autoavaliação; e o *Questionário de avaliação da perceção dos liderados sobre a prática da liderança servidora*, baseado em *The servant Leadership Survey: SLOOTHERS* (Van Dierendonck e Nuijten, 2011), através do qual cinco liderados avaliam cada um dos líderes.

CAPÍTULO III: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1. Avaliação da construção do programa

Na quarta fase do presente projeto, procedeu-se ao desenho e à construção do programa de promoção do desenvolvimento da liderança servidora através das artes. O estudo realizado nesta fase do programa resultou na conceção do manual escrito do programa Líder Artallis (anexo 13), que foi posteriormente utilizado ao longo de todo o processo de implementação do projeto.

A avaliação da qualidade da construção do programa Líder Artallis foi realizada por dez especialistas, especialmente convidados para o efeito (líderes servidores, líderes artísticos, líderes sociais e líderes escolares), através do preenchimento de um inquérito por questionário concebido para o efeito.

O *Questionário de avaliação da qualidade da construção do programa Líder Artallis* (anexo 1) permitiu verificar, analisar e apreciar a adequação dos objetivos, do desenho, dos conteúdos e das atividades do programa, bem como da estrutura e da sequência dos *bootcamps* que constituem o programa.

Os objetivos do programa Líder Artallis foram considerados adequados. Relativamente à adequação da definição dos objetivos do programa, 40% dos especialistas consideraram que era elevado e 60% dos especialistas consideraram que era muito elevado (Tabela 14 /Gráfico 1). Acerca da adequação dos objetivos do programa às necessidades identificadas 80% dos especialistas consideraram que era muito elevada (Tabela 15 /Gráfico 2).

Resposta	Respostas	Ratio
1	0	0 %
2	0	0 %
3	0	0 %
4	4	40 %
5	6	60 %

Tabela 14 – Adequação da definição dos objetivos do programa Líder Artallis

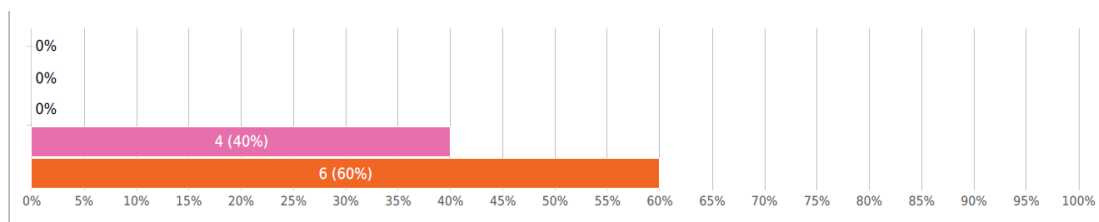


Gráfico 1 – Adequação da definição dos objetivos do programa Líder Artallis

Resposta	Respostas	Ratio
1	0	0 %
2	0	0 %
3	0	0 %
4	2	20 %
5	8	80 %

Tabela 15 – Adequação dos objetivos do programa Líder Artallis às necessidades identificadas

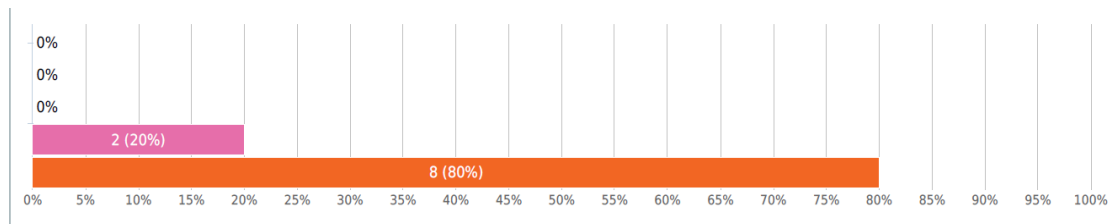


Gráfico 2 – Adequação dos objetivos do programa Líder Artallis às necessidades identificadas

O desenho do programa foi considerado adequado (ver anexo 6). Na avaliação da adequação do desenho do programa às necessidades identificadas, 40% dos especialistas consideraram que esta era elevada e 60% que era muito elevada. Em relação à adequação da sequência dos *bootcamps*, 70% dos especialistas consideraram que era muito elevada e 80% dos avaliadores consideraram que a adequação da estrutura dos *bootcamps* era muito elevada. Por último, na avaliação da adequação do desenho do programa à natureza da população-alvo, 70% dos especialistas consideraram a adequação muito elevada.

A avaliação do programa também foi considerada adequada. Em relação à adequação da seleção dos instrumentos de avaliação aos objetos que se pretendem avaliar, 50% dos especialistas avaliaram como sendo elevada e 50% dos especialistas como sendo muito elevada (Tabela 16/Gráfico 3). Ainda no domínio da avaliação do programa, no que refere à adequação da seleção dos instrumentos de avaliação de processo aos elementos que se pretendem avaliar durante a implementação do programa Líder Artallis, 70% dos avaliadores consideraram que era muito elevada.

Resposta	Respostas	Ratio
1	0	0 %
2	0	0 %
3	0	0 %
4	5	50 %
5	5	50 %

Tabela 16 – Adequação da seleção dos instrumentos de avaliação aos objetos que se pretendem avaliar no programa Líder Artallis

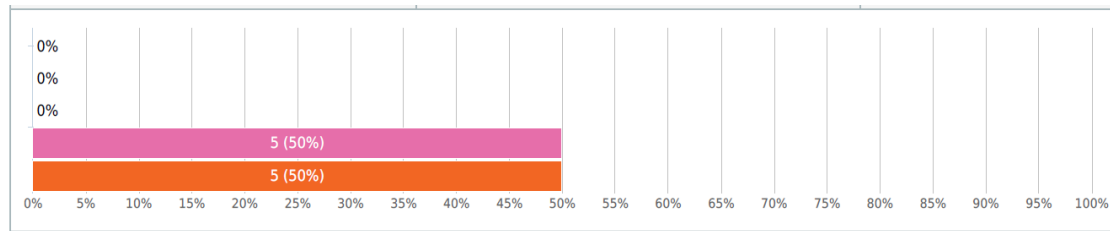


Gráfico 3 – Adequação da seleção dos instrumentos de avaliação aos objetos que se pretendem avaliar no programa Líder Artallis

Os especialistas que avaliaram a construção do programa Líder Artallis também consideraram o seu conteúdo adequado. 70% dos avaliadores consideraram muito elevada a adequação dos conteúdos do programa às necessidades identificadas. Em relação à adequação dos conteúdos aos objetivos do programa Líder Artallis 50% dos especialistas consideraram elevada e 50% muito elevada. A adequação dos conteúdos aos objetivos dos *bootcamps* foi considerada muito elevada (60%) e elevada (40%). Por fim, relativamente à adequação dos conteúdos à população-alvo do programa 60% dos especialistas consideraram ser muito elevada.

As atividades que formam o programa Líder Artallis também foram consideradas adequadas. Em relação à adequação das atividades às necessidades identificadas 60% dos especialistas mencionaram ser muito elevada; 70% dos especialistas avaliaram como muito elevada a adequação das atividades aos objetivos do programa; relativamente à adequação das atividades aos objetivos das sessões, 60% dos especialistas mensuraram como elevada e 40% como muito elevada; ainda no âmbito das atividades 80% dos especialistas avaliaram a adequação das atividades à população-alvo como muito elevada; e, por fim, no que concerne à adequação das atividades do programa Líder Artallis à duração dos *bootcamps*, 60% consideraram-na muito elevada.

No domínio da avaliação da qualidade da construção do programa Líder Artallis, os recursos humanos e materiais foram considerados adequados. 60% dos especialistas consideraram muito elevada a viabilidade do programa em função dos recursos materiais necessários; 40% dos especialistas avaliaram como muito elevada a viabilidade do programa em função dos materiais utilizados nas sessões; 70% apreciaram como muito elevada a viabilidade do programa em função das infraestruturas necessárias; 50% mensuraram como muito elevada a viabilidade do programa em função dos recursos humanos necessários, 70% relataram como muito elevada a adequação dos materiais aos objetivos das sessões; 70% consideraram muito elevada a adequação dos materiais às atividades do programa; por último 80% dos especialistas avaliaram a adequação dos materiais à população-alvo do programa como muito elevada.

No que refere à duração do programa do Líder Artallis, esta foi considerada adequada. Os especialistas (60%) avaliaram a adequação da duração do programa aos objetivos como muito elevada. 70% dos especialistas consideram a adequação da frequência das sessões aos objetivos do programa muito elevada. A respeito da adequação do número de sessões do programa à planificação de tempo, 70% dos especialistas avaliaram como sendo muito elevada. Por fim, 80% dos especialistas mensuraram como muito elevada a adequação da estrutura das sessões à planificação de tempo.

No âmbito da avaliação da qualidade da construção do programa Líder Artallis também foi estimada a hipótese da generalização deste. 60% dos especialistas consideraram ser muito elevada a possibilidade de adaptação do programa a diferentes contextos (Tabela 17/Gráfico 4) e 90% dos especialistas consideraram ser muito elevada a possibilidade de adaptação do programa a diferentes populações-alvo (Tabela 18/Gráfico 5).

Resposta	Respostas	Ratio
1	0	0 %
2	0	0 %
3	0	0 %
4	4	40 %
5	6	60 %

Tabela 17 – Adaptação do programa Líder Artallis a diferentes contextos

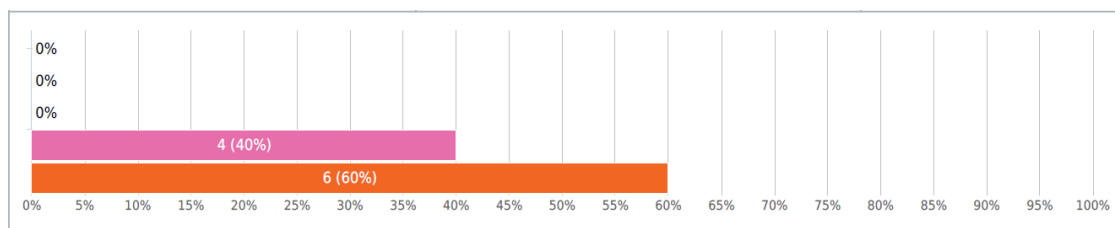


Gráfico 4 – Adaptação do programa Líder Artallis a diferentes contextos

Resposta	Respostas	Ratio
1	0	0 %
2	0	0 %
3	0	0 %
4	1	10 %
5	9	90 %

Tabela 18 – Adaptação do programa Líder Artallis a diferentes populações-alvo

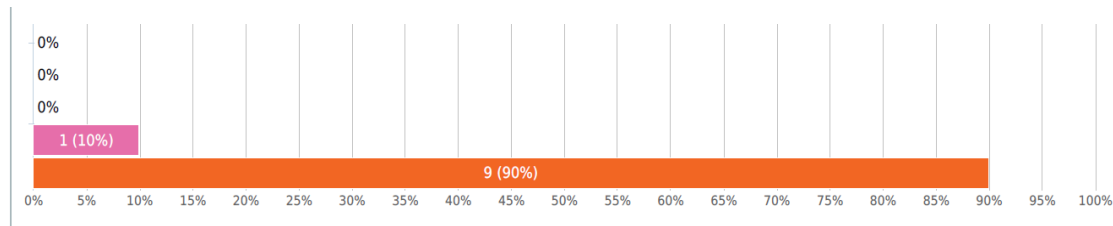


Gráfico 5 – Adaptação do programa Líder Artallis a diferentes populações-alvo

Os resultados obtidos revelam que a avaliação da construção do programa Líder Artallis foi muito positiva (anexo 6), acabaram por conceder validade ao programa, por esboçar as linhas orientadoras para a construção do manual escrito (anexo 13) e por contribuir para o reconhecimento da relevância social do programa.

2. Avaliação da implementação do programa

O programa Líder Artallis é constituído por dez *bootcamps*, realizados num formato de fim-de-semana residencial, com uma periodicidade mensal, efetuados ao longo de dez meses seguidos. Cada *bootcamp* é composto por duas sessões (uma no sábado e outra no domingo, das 08h00 às 23h00).

No final de cada um dos *bootcamps*, a autora e dinamizadora do programa efetuou os seus registos e colocou as suas observações no diário de bordo, fazendo dessa forma uma apreciação da qualidade da implementação do programa Líder Artallis. Através das informações que constam no diário de bordo consegue-se verificar que todos os objetivos delineados foram cumpridos e que a adesão dos participantes às dinâmicas propostas foi muito positiva.

A avaliação da qualidade da implementação do programa Líder Artallis, a nível quantitativo, foi efetivada por quatro especialistas (líderes servidores), através do inquérito por

questionário, *Questionário de avaliação da qualidade da implementação do programa Líder Artallis* (anexo 2). Os referidos especialistas assistiram e observaram todos os *bootcamps* realizados. Em cada *bootcamp*, cada um dos especialistas, avaliou: o interesse, a participação e o entusiasmo dos participantes; a adequação das dinâmicas e das estratégias concebidas e desenvolvidas, às características dos participantes e aos contextos e condições existentes; a forma como a dinamizadora orientou as sessões e promoveu a inspiração e a capacitação dos participantes; a exploração devida de todos os conteúdos e atividade; e o cumprimento dos objetivos delineados.

Quatro especialistas avaliaram dez *bootcamps*, tendo sido respondidos ao todo quarenta inquéritos por questionário. Através dos resultados obtidos verifica-se que a avaliação da qualidade da implementação do programa Líder Artallis é muito positiva (ver anexo 7).

Relativamente ao interesse e ao entusiasmo dos participantes nos *bootcamps* (Tabela 19/Gráfico 6) e à participação ativa dos participantes, 70% dos especialistas avaliaram como sendo muito elevado/a (Tabela 20/Gráfico 7).

Resposta	Respostas	Ratio
● 1	0	0 %
● 2	0	0 %
● 3	0	0 %
● 4	12	30 %
● 5	28	70 %

Tabela 19 – Interesse e entusiasmo dos participantes nos bootcamps do programa Líder Artallis

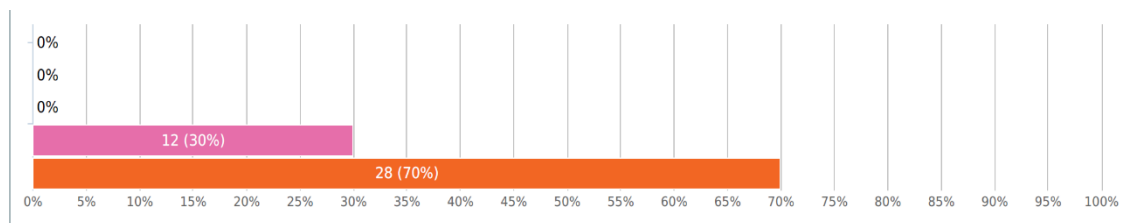


Gráfico 6 – Interesse e entusiasmo dos participantes nos bootcamps do programa Líder Artallis

Resposta	Respostas	Ratio
1	0	0 %
2	0	0 %
3	0	0 %
4	12	30 %
5	28	70 %

Tabela 20 – Participação dos líderes presentes nos bootcamps do programa Líder Artallis

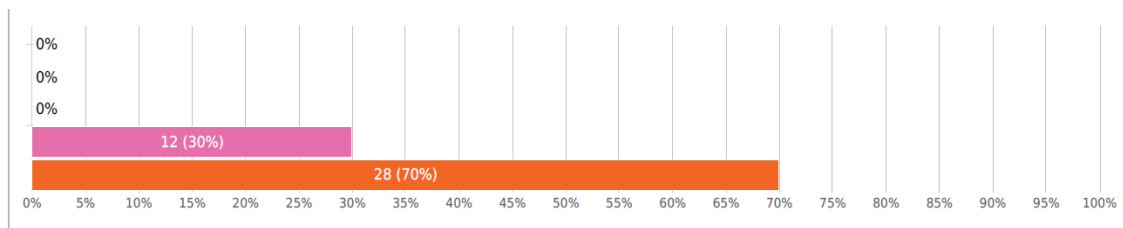


Gráfico 7 – Participação dos líderes presentes nos bootcamps do programa Líder Artallis

Por meio dos resultados obtidos, acerca da qualidade da implementação do programa Líder Artallis (anexo 7), consegue-se averiguar que a implementação do programa foi muito positiva. Os conteúdos foram devidamente explorados; as atividades planeadas foram desenvolvidas; os objetivos desenhados foram alcançados; a dinamização dos *bootcamps* foi positiva; os métodos, as dinâmicas, as estratégicas e os recursos foram adequados; e os participantes do programa estiveram sempre atentos, motivados e a participar ativamente.

3. Avaliação da satisfação e da recetividade do programa

Através do *Questionário de avaliação da satisfação com o programa Líder Artallis* (anexo 3), mensurou-se a satisfação e a recetividade dos participantes para com o programa Líder Artallis. Os resultados obtidos com este questionário (Anexo 8) revelaram que 77,8% dos participantes consideraram que este tipo de programas era “muito” importante; que 88,9% dos participantes acharam que este programa contribuiu “muito” para desenvolver as suas competências de liderança servidora; que 33,3% dos participantes manifestaram que recomendariam “bastante” este programa a outros profissionais e que “66,7%” recomendariam “muito” o Líder Artallis a outros profissionais; por último, 88,9% dos participantes referiram que no futuro gostariam “muito” de voltar a participar neste programa.

Os participantes do programa Líder Artallis referiram que os pontos fortes deste programa eram: “todas as atividades feitas através das artes”, “práticas artísticas”, “liderar através das práticas artísticas”, “liderar através da arte” e “a utilização das artes”. É ainda importante salientar que, no domínio da avaliação da satisfação e da recetividade do programa, não foram apontados quaisquer pontos fracos ou pontos a melhorar no programa.

A satisfação e a recetividade são os fatores mais influentes no impacto das intervenções (Low, et al., 2014; Pettigrew et al., 2015), devido a tal, é basilar os programas serem desenhados sobre uma matriz que dê importância às necessidades, expectativas e interesses dos destinatários. Ao analisar-se os resultados obtidos com o inquérito por questionário, *Questionário de avaliação da satisfação com o programa Líder Artallis* (anexo 8), consegue-se apurar que o programa Líder Artallis teve uma recetividade elevada, pois os participantes em todos os *bootcamps* apresentaram muito interesse, tiveram uma participação muito ativa e entusiástica, demonstraram muita motivação e dedicação, e manifestaram uma grande satisfação. Como o presente programa, Líder Artallis, conquistou uma elevada recetividade e satisfação por parte dos participantes, isso impele a que a abordagem da aprendizagem através das artes seja utilizada na elaboração de programas de promoção do desenvolvimento da liderança servidora em contextos de liderança escolar.

4. Avaliação da eficácia do programa

Para avaliar a eficácia do programa Líder Artallis foram aplicados os questionários: *Questionário de avaliação da auto percepção dos líderes sobre a prática da liderança servidora* (Anexo 5), baseado em *The servant Leadership Survey: SLSELF* (Van Dierendonck e Nuijten, 2011) e o *Questionário de avaliação da percepção dos liderados sobre a prática da liderança servidora* (Anexo 4), baseado em *The servant Leadership Survey: SLOTHERS* (Van Dierendonck e Nuijten, 2011). Ambos os inquéritos por questionário aplicados foram realizados em dois momentos distintos, antes e após a implementação do programa Líder Artallis, para assim se conseguir apurar a eficácia e também o impacto do programa.

Cada líder participante realizou a sua autoavaliação, antes e após a implementação do programa Líder Artallis, através do *Questionário de avaliação da auto percepção dos líderes sobre a prática da liderança servidora* (Anexo 5). Para além da autoavaliação, cada líder participante também foi avaliado por cinco elementos (liderados) das suas equipas organizacionais, antes e após a fase de implementação do programa, por meio do *Questionário de avaliação da percepção dos liderados sobre a prática da liderança servidora* (Anexo 4).

Os resultados obtidos por meio de cento e oito inquéritos por questionário, efetuados ao longo do presente projeto, relativos à avaliação da eficácia do programa Líder Artallis, patentes nas tabelas e nos gráficos ostentados em anexo (anexo 9 a anexo 12), indicam que o programa Líder Artallis conseguiu promover o desenvolvimento do modelo de liderança servidora através das artes. Todos os líderes participantes no projeto exibiram uma evolução muito significativa nas características do modelo de liderança servidora: autenticidade, aceitação interpessoal, humildade, orientar, capacitar e ser responsável. Desta forma, consegue-se revelar e atestar a eficácia do programa Líder Artallis.

O programa Líder Artallis teve um impacto positivo e revelou ser eficaz, por isso pode-se concluir que a abordagem da aprendizagem através das artes, na promoção do desenvolvimento das características do modelo da liderança servidora, é uma estratégia eficiente e eficaz no desenvolvimento da liderança servidora no contexto da liderança escolar.

CONCLUSÃO

1. Síntese integradora dos resultados

O presente projeto tinha como objetivo a construção, implementação e avaliação do programa Líder Artallis, um programa de promoção do desenvolvimento das características do modelo de liderança servidora, por meio da abordagem da aprendizagem através das artes.

No âmbito deste projeto de investigação-intervenção foram efetuados quatro estudos que avaliaram a construção (primeiro estudo), a implementação (segundo estudo), a eficácia (terceiro estudo) e a satisfação (quarto estudo) do e para com o programa Líder Artallis. Os resultados obtidos nos estudos realizados comprovaram a qualidade da construção e também da implementação do Líder Artallis, provaram a eficácia do programa de promoção do desenvolvimento da liderança servidora através das artes, e, por fim, evidenciaram a satisfação e a recetividade que os líderes participantes manifestaram para com o programa Líder Artallis.

Tendo o programa Líder Artallis obtido um impacto positivo e tendo comprovado a sua eficácia, pode-se concluir que a aprendizagem através das artes é uma estratégia cativante e eficiente, para promover o desenvolvimento das características do modelo de liderança servidora em líderes escolares.

2. Contributos do projeto de investigação-intervenção

O programa Líder Artallis é um projeto inovador e apelativo, pois utiliza a abordagem da aprendizagem através das artes, para promover o desenvolvimento das características do modelo da liderança servidora, em líderes escolares.

No presente projeto de investigação-intervenção, concebeu-se um manual de apoio à aplicação do programa Líder Artallis (anexo 13). Este é um livro de carácter prático, que descreve pormenorizadamente como se processa a implementação e como se desenvolve o programa. No manual Líder Artallis estão expostas as planificações de cada um dos *bootcamps*, contendo os respetivos objetivos, conteúdos, dinâmicas, recursos e estratégias.

Como contributos deste projeto, pode-se ainda destacar a conceção de dois instrumentos de avaliação da perceção da liderança servidora: o *Questionário de avaliação da autoperceção dos líderes sobre a prática da liderança servidora* (Anexo 5), baseado em *The servant Leadership Survey: SLSELF* (Van Dierendonck e Nuijten, 2011), e o *Questionário de avaliação da perceção dos liderados sobre a prática da liderança servidora* (Anexo 4), baseado em *The servant Leadership Survey: SLOOTHERS* (Van Dierendonck e Nuijten, 2011).

Por último, destaca-se que o programa Líder Artallis contribuiu para o desenvolvimento de um conjunto de recursos criativos e inovadores, que potenciam o desenvolvimento da liderança servidora através das artes e que inspiraram, capacitaram e empoderaram uma geração de líderes servidores no Conservatório d' Artes de Loures.

3. Principais limitações do projeto de investigação-intervenção

O desenho do presente projeto de investigação-intervenção não permitiu a análise das vantagens da abordagem da aprendizagem através das artes, na promoção do desenvolvimento das características do modelo de liderança servidora. Para tal acontecer, teria sido necessário a elaboração de estudos comparativos entre o programa Líder Artallis e outros programas similares (com os mesmos conteúdos, mas que não utilizassem as artes), só assim ter-se-ia conseguido comparar a eficácia e a satisfação de cada uma das abordagens da aprendizagem na promoção do desenvolvimento da liderança servidora.

Teria sido interessante e relevante ter realizado uma avaliação *follow-up*. Este é um tipo de avaliação da eficácia de um programa, que é concretizada alguns meses após ter terminado a aplicação do mesmo, que permite avaliar a existência de efeitos positivos que não foram detetados aquando a realização do pós-teste.

4. Indicações para estudos e projetos futuros

No futuro seria interessante ampliar o programa para as diversas lideranças que compõem o meio escolar (docentes e não docentes, alunos e encarregados de educação); conceber diversas edições para promover o desenvolvimento das distintas características do modelo da liderança servidora em níveis distintos; criar outros instrumentos de avaliação das características da liderança servidora; desenvolver mais estratégias e recursos criativos e cativantes para promover o desenvolvimento da liderança servidora; conceber outros formatos de formação (workshops semanais nas interrupções letivas e cursos anuais); aprofundar o estudo da abordagem da aprendizagem através das artes na promoção do desenvolvimento das características do modelo de liderança servidora em contexto escolar; e, por último, realizar mais estudos sobre a eficácia do programa Líder Artallis com uma amostra mais diversificada e alargada.

5. Implicações práticas

A maior implicação prática deste projeto de investigação-intervenção, foi a criação do programa Líder Artallis, um programa de promoção do desenvolvimento das características do modelo da liderança servidora por meio da abordagem da aprendizagem através das artes, que demonstrou ser eficaz em promover o desenvolvimento da autenticidade, da humildade, da aceitação interpessoal, da orientação, da capacitação e da responsabilidade nos líderes participantes. Para além da eficácia este programa também demonstrou possuir muita recetividade por parte dos participantes, desta forma espera-se que numa próxima etapa seja possível implementar o Líder Artallis em outras escolas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, N. J. (2006). The arts and leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning and Education*, 5(4), 486-499.
- Almeida, L., & Freire, T. (2007) *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilibrios edições.
- Álvarez, M. (2001). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Editorial Escuela Española.
- Asag-Gau, L., & Van Dierendonck, D. (2011). The impact of servant leadership on organizational commitment among the highly talented: the role of challenging work conditions and psychological empowerment. *European J. of International Management*, 2011 Vol.5, 5, pp. 463 – 483.
- Barbuto, J., & Wheeler, D. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3): 300-326.
- Barnett, R. (2004). Learning for unknown future. *Higher Education Research & Development*, 23(3), 247-260.
- Barroca, A. (2015). Inclusive Human Resources Management Practices for Older Workers – Learning Manual. *Project iHRM co-funded by the Lifelong Learning Programme*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and beyond. *Journal of european industrial training*, v. 14, n. 5, p. 21-27.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Jorge Zahar, Brasil.
- Beck, U. (2015). *A sociedade de risco mundial – em busca da segurança perdida*. Edições 70
- Berthoin, A. A., & Strauss, A. (2009). Record, shuf e and switch: How to See More and Differently with Artists in Organisations. *International Journal of Professional Management*, 8(5), 17-28.
- Berthoin A. A., & Strauss, A. (2009). Record, shuf-e and switch: How to See More and Differently with Artists in Organisations. *International Journal of Professional Management*, 8(5), 17-28.
- Berthoin, A. A. (2009). Transforming organizations with the arts. *A research framework for evaluating the effects of artistic interventions in organizations*.
- Bertsch, A. (2012). Updating American Leadership Practices by Exploring the African Philosophy of Ubuntu. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 9(1):81–97.

- Blanchard, K., & Broadwell, R. (2018). *Servant Leadership in action*. Berrett-Koehler Publishers.
- Boff, L. (2011). *Saber. Cuidar - Ética do humano, compaixão pela terra*. Editora Vozes.
- Brack, B., Hill, M.B., Edwards, D., Grootboom, N., & Lassiter, P. S. (2003). Adler and Ubuntu: Using Adlerian Principles in the New South Africa. *Journal of Individual Psychology*. 59(3):316–326.
- Brownell, J. (2010) Leadership in the Service of Hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, v. 51, n. 3, p. 363-378.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in organizations*. Londres: Sage.
- Bryman, A., et al (2004). *Handbook de Estudos Organizacionais: ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper e Row.
- Buskey, F. C. (2014). Servants, managers and monkeys: new perspectives on leadership. *International Journal of Leadership in Education* Vol. 17, Iss. 1, pp 123-129.
- Capurro, R. (2008). Information Ethics for and from Africa. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. 59(7):1162–1170.
- Cavalcanti, V. L., et al (2009). *Liderança e Motivação*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Conger, J. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystic of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. (2000). *Motivate performance through empowerment*. In E. Locke (Ed.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior* (pp. 137–149). Oxford: Blackwell Publishing.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Correia de Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On the Horizon*, 18(3), 230–239.
- Cortina, A. (2017). *Aporofobia, el rechazo al pobre – un desafío para la democracia*. Paidós Estado y Sociedad.

- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian journal of management*, v. 26, p. 77-86.
- Cunha, M., & Rego, A. (2003). *Comportamento organizacional e gestão: Instrumentos de medida*. Lisboa: Escolar Editora.
- Darso, L. (2004). *Artful Creation: Learning-Tales of Arts in Business*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Dunbebin C. (2000). El líder servio: Nuevo paradigma para una administración de éxito. *Revista de educacion adventista*, 12:24-28.
- Dyck, B., & Schroeder, D. (2005) Management, theology and moral points of view: Towards an alternative to the conventional materialist-individualist ideal-type of management. *Journal of Management Studies*, v. 42, n. 4.
- Eibl-eibesfeldt, I. (1977). *Amor e ódio*. Livraria Bertrand.
- Fiedler, F. (1970). *The contingency model: A theory of leadership effectiveness*. In Backman C. e Secord, P. *Problems in social psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. (1986). The contribution of cognitive resources to leadership performance. In *Journal of Applied Social Psychology*, n. 16, pp. 532-548.
- Fiorelli, J. O. (2008). *Psicologia para Administradores: integrando teoria e prática*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Gergen, C., & Rego, L. (2014). Educating a new generation of entrepreneurial leaders. *Stanford Social Innovation Review*. Retrieved from https://ssir.org/articles/entry/educating_a_new_generation_of_entrepreneurial_leaders
- Giddens, A. (1998). *As Consequências da Modernidade*, 4ª Ed. Oeiras: Celta Editores.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2003). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Greenleaf, R. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Publishing Center.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership – a journey into the nature of legitimate power & greatness*. New York: Paulist Press.

- Greenleaf, R. (1995) Reflections from experience. In L. Spears (Ed.) *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Wiley & Sons, pp. 22–36.12
- Greenleaf R. (1998). *The power of servant-leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Greenleaf, R. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness, 25th anniversary ed.* New York: Paulist Press.
- Gronn, P. (2002). *Distributed leadership as a unit of analysis*. In *Leadership Quarterly*, n. 13, pp. 423-451.
- Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring Servant Leadership across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA; *Leadership*, v. 3, n. 4, p. 397-417.
- Heifetz, R. A. (1998). *Leadership without easy answers*. Oxford: President and Fellows of Harvard College.
- Hicks, D. (2013). *Dignidade – o papel que desempenha na resolução de conflitos*. Editorial Bizâncio.
- Huntington, S. P. (1999). *O choque das civilizações e a mudança na ordem mundial*. Gradiva.
- IFM and IBM (2008). *Succeeding through service innovation: A service perspective for education, research, business and government*. Cambridge, United Kingdom: University of Cambridge Institute for Manufacturing.
- Innerarity, D. (2009). *A Sociedade Invisível - Como observar e interpretar as transformações do mundo actual*. Editorial Teorema.
- Jones, A. (2013). *The fifth age of work*. Night Owls Press LLC.
- Judt, T. (2010). *Um tratado sobre os nossos descontentamentos*. Lisboa: Edições 70.
- Kalundu-Banda, M. (2013). *Liderar como Mandela*. Prime Books.
- Kerr, C. & Darso, L. (2008). Introduction: Re-conceiving the Artful in Management Development and Education. *Journal of Management & Organization*, 14(5), 474-481.
- Koshal, J. (2005). Servant leadership theory: Application of the construct of service in the context of Kenyan leaders and managers. *Servant Leadership Research Roundtable*, Regent University, Virginia Beach.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. C. (2007). What followers expect. *Leadership Excellence*, v. 24.

- Lacombe, F., & Heilborn, G. (2008) *Administração: princípios e tendências*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva.
- Ladkin, D., & Taylor, S. (2010b). Leadership as art: Variations on a theme. *Leadership*, 6(3), 235-241.
- Laub, J. A. (1999), Assessing the servant organization: development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) instrument. Dissertation Abstracts International, UMI.
- Leithood, K., Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning. Minneapolis: *Center for Applied Research and Educational Improvement*.
- Leithwood, K. (1992). The move toward transformational leadership. In *Educational Leadership*, n.º 49, 5, pp. 8-12.
- Leithwood, K., Begley, P., & Cousins, J. (1990). The nature, causes and consequences of principals practices: an agenda for future research. In *Journal of Educational Administration*, n.º 28 (4), pp. 5-31.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, v. 19, p. 161-177.
- Lino, L., & Silva, J. (2011). *Liderança Servidora no aspeto do líder servidor como perfil procurado pela organização*. FACUNICAMPS, Núcleo de Pesquisa e Extensão Goiânia, GO, Brasil.
- Lloyd, C. (2008). *The sphere of professional artistry: the art of knowing what to do when you don't know what to do* In *Proceedings of the fourth art of management and organization conference*. Banff, Canada, 1042-1072.
- Louw, D. (2010). Ser por meio dos outros: o Ubuntu como cuidado e partilha. *Entrevista a IHU – Revista do Instituto Humanitas Unisinos*.
- Lumeya, F. (2016). *Ubuntu – La culture de paix en Afrique. Une perspective afro-chretienne*. Edição do autor.
- Lutz, D. W. (2009). African Ubuntu Philosophy and Philosophy of Global Management. *Journal of Business Ethics*. 84(3):313–328.
- Mandela, N. (2010). *Nelson Mandela – Arquivo íntimo*. Objectiva.

- McKinney, R., McMahon, M., & Walsh, P. (2013). *Danger in the middle: why midlevel managers aren't ready to lead*. Harvard Business School Publishing.
- Melchar, D., & Bosco, S. (2010). Achieving High Organization Performance through Servant Leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9 (1): 74-88.
- Ministry of Employment and the Economy from Finland (2012). *National Working Life Development Strategy to 2020*.
- Mnyaka, M., & Motlhabi, M. (2005). The African concept of Ubuntu/Botho and its socio-moral significance. *Black Theology: An International Journal*. 3(2):215–237.
- MUCHIRI, M. K. (2011). Leadership in context: a review and research agenda for sub-Saharan Africa. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 84, p. 440-452.
- Mulaudzi, FM. (2007). *Comments on the XIV International HIV/AIDS Conference: An 'Ubuntu' Perspective*. Religion and Theology. 14:105–115.
- Muncie, MA. (2011). Weaving a Tapestry. *Chaplaincy Today*. 27(2):1–2
- Murithi, T. (2009). An African Perspective on Peace education: Ubuntu Lessons in Reconciliation. *International Review of Education*. 55:221–233.
- Ncube, L. B. (2010). Ubuntu: A Transformative Leadership Philosophy. *Journal of Leadership Studies*. 4(3):77–82.
- Nichols, J. D. (2011). *Teachers as Servant Leaders*. 1st ed. vii-118. Lanham, Maryland: Rowman and Littleeld Publishers.
- Nissley, N. (2002). Art-based learning in management education, in DeFillippi, B. & Wankel, C., *Rethinking Management Education in the 21st Century*, Information Age Press, Greenwich, pp. 27-61.13
- Nissley, N. (2010). Arts-based learning at work: Economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business. *Journal of Business Strategy*, 31(4), 8-20.
- Nkondo, G. M. (2007). Ubuntu as public policy in South Africa: A conceptual framework. *International Journal of African Renaissance Studies*. 2(1):88–100.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice*. 3th ed. Thousand Oaks; London; New Dehli: Sage Publications.

- Nóvoa, A. (1992) (Org.). *Vidas de professores*. Porto: Porto Editora.
- Ntibagiriwa, S. (2009). Cultural Values, Economic Growth and Development. *Journal of Business Ethics*. 84:297–311.
- Nussbaum, B. (2003). *Ubuntu: Reflections of a South African on Our Common Humanity*. *Reflections*. 4(4):21–26.
- Patterson, K., Redmer, T. A. O., & Stone, A. G. (2003). *Transformational leaders to servant leaders versus level 4 leaders to level 5 leaders: the move from good to great*. Retrieved March 7.
- Reed, L. L., Cohen, D. V., & COLWELL, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: development, analysis and implications for research. *Journal of Business Ethics*, v. 101, p. 415-434.
- Rikleen, L. S. (2011). *Creating Tomorrow's Leaders: The Expanding Roles of Millennials in the Workplace*. *Boston College Center for Work & Family Executive Brieng Series*.
- Russell, R., & Stone, A. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3/4): 145-158.
- Schiuma, G. (2009). The Value of Arts-Based Initiatives: Mapping Arts-Based Initiatives. *Arts & Business*, 1-51.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, v. 9, n. 2, p. 75-64.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, v. 45, n. 2, mar. p. 402-424.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of learning organization*. Doubleday/Currency.
- Sergiovanni, T. (1984). Leadership and excellence in schooling. In *Educational leadership*, n. 41 (5), pp. 4-13.
- Sergiovanni, T. (2004a). *O mundo da liderança. Desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Porto: Edições ASA.
- Sergiovanni, T. (2004b). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Porto: Edições ASA.

- Silva, J. (2010). *Líderes, lideranças em escolas portuguesas. Protagonistas, práticas e impactos*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Smith, Daniel (2018) *Pensar como Mandela*. 20/20 Editora.
- Spears, L. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to leader*, 7, 7-11.
- Spears, L. C. (1993). Trustees as Servant-Leaders.: A report and reference guide. *Internacional Journal of Value-Based Management*, v. 6(1), p. 83-99.
- Spears, L. C. (1998). "Introduction: Tracing the Growing Impact of Servant-Leaders" in L. C. Spears, ed. *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. John Wiley (1-12)
- Spears, L.C. (1995). (Ed.). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Spector, P. E. (2005). *Psicologia nas organizações*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Stengel, Richard (2010) *O Legado de Mandela*. Editorial Planeta.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 25, n. 4, p. 349-361.
- Taleb, N. N. (2011). *O Cisne Negro – O impacto do altamente improvável*. Dom Quixote.
- Taylor, S., & Ladkin, D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy of Management Learning and Education*, 8, 55-69.
- Taylor, S. (2008). Theatrical performance as unfreezing: Ties that bind at the academy of management. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 398-406. Seiffter, H. & Buswick, T. (2010). Editor's note. *Journal of Business Strategy*, 31(4).
- Timperly, H. (2005). Distributed leadership: developing theory from practice. In *Journal of Curriculum Studies*, n. 37 (4), pp. 395-420.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011) The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, v. 26, n. 3, p. 249 – 267.

- Van Dierendonck, D. (2011). *Understanding Servant Leadership*. RSM Insight 07, 3rd Quarter 2011, pages 7-9.
- Van Dierendonck, D. & Patterson, K. (2015). Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research. *Journal of Business Ethics* 128 (1):119-131.
- Van Knippenberg, D., van Ginkel, W., Hoever, I., & Barkema, H. (2013). *How to boost creativity within diverse teams*. RSM Insight 07, 2nd Quarter 2013, pages 18-19.
- Vanier, Jean (2018). *Verdadeiramente humanos*. Principia editora.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Feild, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700–716.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: a review of theory and research. *Journal of management*, v. 15, n. 2, p. 251-289.
- Yulk, G. (1971). *Toward a behavioural theory of leadership*. In *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 6, pp.414-440.
- Yulk, G. (1994). *Leadership in organization*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Zandenberg, J. (2010). *The philosophy of Ubuntu and the origins of democracy*. Lulu.com
- Zhang, Y., Lin, T. B., & Foo, S. F. (2012). Servant leadership: a preferred style of school leadership in Singapore. *Chinese Management Studies*, v. 6, n. 2. p. 369 – 383.
- Conservatório d' Artes de Loures (2017). Projeto Educativo, *HumanizArte*. Loures.

Anexos

Anexo 1: Questionário de avaliação da qualidade da construção do programa Líder Artallis

Líder Artallis

– Questionário de avaliação da qualidade da construção do programa –

A discente Elisabete Fernandes, do Mestrado em Gestão e Administração Escolar do Instituto Superior de Ciências Educativas, orientado pelo Prof. Doutor Luís Barrosa, está a realizar o estudo intitulado “Líder Artallis - Programa de desenvolvimento da liderança servidora através da arte”. Com a presente investigação pretende-se conceber, implementar e avaliar um programa de promoção do desenvolvimento do modelo de liderança servidora através das artes, no Conservatório d’Artes de Loures.

Para que se obtenha sucesso no intento delineado, precisa-se que responda ao presente inquérito por questionário. Este questionário pretende avaliar a qualidade da construção do programa “Líder Artallis”. Os dados recolhidos são confidenciais e serão utilizados apenas para fins de investigação. Responda, por favor, às seguintes questões.

Os itens referentes à qualidade da implementação do programa devem ser avaliados de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Muito baixo/a	Baixo/a	Razoável	Elevado/a	Muito Elevado/A

Muito obrigado pela colaboração.

CÓDIGO _____

DATA ____/____/____

A. Objetivos do programa						
1	Adequação da definição dos objetivos do programa.	1	2	3	4	5
2	Adequação dos objetivos do programa às necessidades identificadas.	1	2	3	4	5

B. Desenho do programa						
3	Adequação do desenho do programa às necessidades identificadas.	1	2	3	4	5
4	Adequação da sequência dos <i>bootcamps</i> .	1	2	3	4	5
5	Adequação da estrutura dos <i>bootcamps</i> .	1	2	3	4	5
6	Adequação do desenho à natureza da população-alvo do programa.	1	2	3	4	5

C. Avaliação do programa						
7	Adequação da seleção dos instrumentos de avaliação sumativa aos objetos que se pretendem avaliar no programa.	1	2	3	4	5
8	Adequação da seleção dos instrumentos de avaliação de processo aos elementos que se pretendem avaliar durante a implementação do programa.	1	2	3	4	5

D. Conteúdo do programa						
9	Adequação dos conteúdos do programa às necessidades identificadas.	1	2	3	4	5
10	Adequação dos conteúdos aos objetivos do programa.	1	2	3	4	5
11	Adequação dos conteúdos aos objetivos dos <i>bootcamps</i> .	1	2	3	4	5
12	Adequação dos conteúdos à população-alvo do programa.	1	2	3	4	5

E. Atividades do programa						
13	Adequação das atividades às necessidades identificadas.	1	2	3	4	5
14	Adequação das atividades aos objetivos do programa.	1	2	3	4	5
15	Adequação das atividades aos objetivos das sessões.	1	2	3	4	5
16	Adequação das atividades à população-alvo do programa.	1	2	3	4	5
17	Adequação das atividades do programa à duração dos <i>bootcamps</i> .					

F. Recursos humanos e materiais do programa						
18	Viabilidade do programa em função dos recursos materiais necessários.	1	2	3	4	5
19	Viabilidade do programa em função dos materiais utilizados nas sessões.	1	2	3	4	5
20	Viabilidade do programa em função das infraestruturas necessárias.	1	2	3	4	5
21	Viabilidade do programa em função dos recursos humanos necessários.	1	2	3	4	5
22	Adequação dos materiais aos objetivos das sessões.	1	2	3	4	5
23	Adequação dos materiais às atividades do programa.					
24	Adequação dos materiais à população-alvo do programa.					

G. Duração do programa						
25	Adequação da duração do programa aos objetivos.	1	2	3	4	5
26	Adequação da frequência das sessões aos objetivos do programa.	1	2	3	4	5
27	Adequação do número de sessões do programa à planificação de tempo.	1	2	3	4	5
28	Adequação da estrutura das sessões à planificação de tempo.	1	2	3	4	5

H. Objetivos do programa						
29	Possibilidade de adaptação do programa a diferentes contextos.	1	2	3	4	5
30	Possibilidade de adaptação do programa a diferentes populações-alvo.	1	2	3	4	5

Muito obrigado pela colaboração.

Anexo 2: Questionário de avaliação da qualidade da implementação do programa Líder Artallis

Líder Artallis

– Questionário de avaliação da qualidade da implementação do programa –

A discente Elisabete Fernandes, do Mestrado em Gestão e Administração Escolar do Instituto Superior de Ciências Educativas, orientado pelo Prof. Doutor Luís Barrosa, está a realizar o estudo intitulado “Líder Artallis - Programa de desenvolvimento da liderança servidora através da arte”. Com a presente investigação pretende-se conceber, implementar e avaliar um programa de promoção do desenvolvimento do modelo de liderança servidora através das artes, no Conservatório d’Artes de Loures.

Para que se obtenha sucesso no intento delineado, precisa-se que responda ao presente inquérito por questionário. Este questionário pretende avaliar a qualidade da implementação do programa “Líder Artallis”. Os dados recolhidos são confidenciais e serão utilizados apenas para fins de investigação. Responda, por favor, às seguintes questões.

Os itens referentes à qualidade da implementação do programa devem ser avaliados de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Muito baixo/a	Baixo/a	Razoável	Elevado/a	Muito Elevado/A

Muito obrigado pela colaboração.

AVALIAÇÃO GLOBAL DO BOOTCAMP

BOOTCAMP Nº _____

DATA ____/____/_____

1	Interesse/entusiasmo dos participantes.				
	1 Muito baixo/a	2 Baixo/a	3 Razoável	4 Elevado/a	5 Muito Elevado/A
2	Participação ativa dos participantes.				
	1 Muito baixo/a	2 Baixo/a	3 Razoável	4 Elevado/a	5 Muito Elevado/A
3	Atenção dos participantes.				
	1 Muito baixo/a	2 Baixo/a	3 Razoável	4 Elevado/a	5 Muito Elevado/A
4	Concretização dos objetivos da sessão.				
	1 Muito baixo/a	2 Baixo/a	3 Razoável	4 Elevado/a	5 Muito Elevado/A
5	Capacidade de condução/gestão da sessão pelo/a dinamizador/a.				
	1 Muito baixo/a	2 Baixo/a	3 Razoável	4 Elevado/a	5 Muito Elevado/A
6	Adequação das condições físicas (ex.: espaço físico, nível de barulho, etc.) da sessão.				
	1 Muito baixo/a	2 Baixo/a	3 Razoável	4 Elevado/a	5 Muito Elevado/A
7	Clareza da informação para os participantes.				
	1 Muito baixo/a	2 Baixo/a	3 Razoável	4 Elevado/a	5 Muito Elevado/A
8	Adequação às características socioculturais dos participantes.				
	1 Muito baixo/a	2 Baixo/a	3 Razoável	4 Elevado/a	5 Muito Elevado/A
9	Adequação às necessidades e expetativas reveladas pelos participantes.				
	1 Muito baixo/a	2 Baixo/a	3 Razoável	4 Elevado/a	5 Muito Elevado/A
10	Cumprimento dos conteúdos/atividades do manual.				
	1 Muito baixo/a	2 Baixo/a	3 Razoável	4 Elevado/a	5 Muito Elevado/A

Muito obrigado pela colaboração.

Anexo 3: Questionário de avaliação da satisfação com o programa Líder Artallis

Líder Artallis

– Questionário de avaliação da satisfação com o programa –

A discente Elisabete Fernandes, do Mestrado em Gestão e Administração Escolar do Instituto Superior de Ciências Educativas, orientado pelo Prof. Doutor Luís Barrosa, está a realizar o estudo intitulado “Líder Artallis - Programa de desenvolvimento da liderança servidora através da arte”. Com a presente investigação pretende-se conceber, implementar e avaliar um programa de promoção do desenvolvimento do modelo de liderança servidora através das artes, no Conservatório d’Artes de Loures.

Para que se obtenha sucesso no intento delineado, precisa-se que responda ao presente inquérito por questionário. Este questionário pretende avaliar a satisfação com o programa “Líder Artallis”. Os dados recolhidos são confidenciais e serão utilizados apenas para fins de investigação. Responda, por favor, às seguintes questões.

Muito obrigado pela colaboração.

CÓDIGO _____

DATA ____/____/____

1	Que importância têm para si os programas desta natureza?				
	1	2	3	4	5
	Nada	Pouca	Assim assim	Bastante	Muita

2	Considera que este programa contribuiu para desenvolver as suas competências de liderança servidora?				
	1	2	3	4	5
	Nada	Pouco	Assim assim	Bastante	Muita

3	Quais considera terem sido os pontos fortes deste programa?				

4	E os pontos fracos a melhorar?				

5	No futuro, gostaria de voltar a participar neste programa?				
	1	2	3	4	5
	Nada	Pouco	Assim assim	Bastante	Muita

6	Recomendaria este programa a outros profissionais?				
	1	2	3	4	5
	Nada	Pouco	Assim assim	Bastante	Muita

Muito obrigado pela colaboração.

Anexo 4: Questionário de avaliação da perceção dos liderados sobre a prática da liderança servidora

Líder Artallis

*Questionário de avaliação da perceção dos liderados
sobre a prática da liderança servidora*

– The Servant Leadership Survey: SLOther –

A discente Elisabete Fernandes, do Mestrado em Gestão e Administração Escolar do Instituto Superior de Ciências Educativas, orientado pelo Prof. Doutor Luís Barrosa, está a realizar o estudo intitulado “Líder Artallis - Programa de desenvolvimento da liderança servidora através da arte”. Com a presente investigação pretende-se conceber, implementar e avaliar um programa de promoção do desenvolvimento do modelo de liderança servidora através das artes, no Conservatório d’Artes de Loures.

Para que se obtenha sucesso no intento delineado, precisa-se que responda ao presente inquérito por questionário, uma adaptação de “The Servant Leadership Survey” (van Dierendonck, D. & Nuijten, I., 2011). Este questionário pretende avaliar a perceção dos liderados sobre a prática da liderança servidora dos participantes do programa “Líder Artallis”. Os dados recolhidos são confidenciais e serão utilizados apenas para fins de investigação. Responda, por favor, às seguintes questões.

Em relação ao seu supervisor/coordenador/diretor, que neste estudo denominaremos de “líder”, indique o seu grau de acordo ou de desacordo com as seguintes afirmações, usando a escala:

1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

Muito obrigado pela colaboração.

Data: ____/____/____

Código: _____

1. O meu líder dá-me as informações que necessito para fazer bem o meu trabalho.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

2. O meu líder encoraja-me a usar os meus talentos.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

3. O meu líder ajuda-me a desenvolver-me ainda mais.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

4. O meu líder incentiva a sua equipa a ter novas ideias.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

5. O meu líder mantém-se em segundo plano e dá os créditos às outras pessoas.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

6. O meu líder responsabiliza-me pelo trabalho que realizo.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

7. O meu líder continua a criticar as pessoas pelos erros que cometeram no trabalho.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

8. O meu líder corre riscos, mesmo que não esteja certo do apoio do seu superior.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

9. O meu líder é aberto em relação às suas próprias limitações e fraquezas.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

10. O meu líder aprende com as críticas.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

11. O meu líder enfatiza a importância de focar no bem do todo.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

12. O meu líder dá-me autoridade para tomar decisões que tornem o meu trabalho mais fácil para mim.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

13. O meu líder não está à procura de reconhecimento ou de recompensas pelas ações que faz pelos outros.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

14. O meu líder responsabiliza-me pelo meu desempenho.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

15. O meu líder mantém uma atitude dura em relação às pessoas que o ofenderam no trabalho.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

16. O meu líder assume riscos e faz o que, na sua opinião, precisa de ser feito.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

17. O meu líder fica frequentemente sensibilizado pelo que vê acontecer ao seu redor.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

18. O meu líder tenta aprender com as críticas que recebe do seu superior.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

19. O meu líder tem uma visão a longo prazo.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

20. O meu líder permite-me resolver os problemas sozinho, em vez de dizer-me o que me fazer.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

21. O meu líder parece apreciar mais o sucesso dos seus colegas do que o seu.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

22. O meu líder responsabiliza-me e aos meus colegas, pela maneira como lidamos com um trabalho.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

23. O meu líder acha difícil esquecer algo que correu mal no passado.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

24. O meu líder está preparado para expressar os seus sentimentos, mesmo que isso traga consequências indesejáveis.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

25. O meu líder admite os seus erros ao seu superior.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

26. O meu líder enfatiza a responsabilidade social do nosso trabalho.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

27. O meu líder oferece-me muitas oportunidades para aprender novas competências/habilidades.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

28. O meu líder mostra os seus verdadeiros sentimentos à sua equipa.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

29. O meu líder aprende com as diferentes visões e opiniões dos outros.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

30. Se as pessoas expressam críticas, o meu líder tenta aprender com isso.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

Muito obrigado pela colaboração.

Anexo 5: Questionário de avaliação da auto percepção dos líderes sobre a prática de liderança servidora

Líder Artallis

Questionário de avaliação da auto percepção dos líderes sobre a prática da liderança servidora

– The Servant Leadership Survey: SLSelf –

A discente Elisabete Fernandes, do Mestrado em Gestão e Administração Escolar do Instituto Superior de Ciências Educativas, orientado pelo Prof. Doutor Luís Barrosa, está a realizar o estudo intitulado “Líder Artallis - Programa de desenvolvimento da liderança servidora através da arte”. Com a presente investigação pretende-se conceber, implementar e avaliar um programa de promoção do desenvolvimento do modelo de liderança servidora através das artes, no Conservatório d’Artes de Loures.

Para que se obtenha sucesso no intento delineado, precisa-se que responda ao presente inquérito por questionário, uma adaptação de “The Servant Leadership Survey” (van Dierendonck, D. & Nijtjen, I., 2011). Este questionário pretende avaliar a auto percepção dos líderes, participantes do programa “Líder Artallis”, sobre a prática da liderança servidora. Os dados recolhidos são confidenciais e serão utilizados apenas para fins de investigação. Responda, por favor, às seguintes questões.

Avalie-se enquanto líder servidor, indicando “líder” o seu grau de acordo ou de desacordo com as seguintes afirmações, usando a escala:

1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

Muito obrigado pela colaboração.

Data: ____/____/____

Código: _____

1. Eu, enquanto líder, dou as informações que os meus colaboradores necessitam para fazerem bem os seus trabalhos.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

2. Eu, enquanto líder, encorajo os meus colaboradores a usarem os seus talentos.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

3. Eu, enquanto líder, ajudo os meus colaboradores a desenvolverem-se ainda mais.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

4. Eu, enquanto líder, incentivo a minha equipa a ter novas ideias.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

5. Eu, enquanto líder, mantenho-me em segundo plano e dou os créditos às outras pessoas.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

6. Eu, enquanto líder, responsabilizo cada colaborador pelo trabalho que realiza.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

7. Eu, enquanto líder, continuo a criticar as pessoas pelos erros que cometeram no trabalho.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

8. Eu, enquanto líder, corro riscos, mesmo que não esteja certo do apoio do meu superior.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

9. Eu, enquanto líder, sou aberto em relação às minhas próprias limitações e fraquezas.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

10. Eu, enquanto líder, aprendo com as críticas.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

11. Eu, enquanto líder, enfatizo a importância de focar no bem do todo.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

12. Eu, enquanto líder, dou aos meus colaboradores autoridade para tomarem decisões que tornem os seus trabalhos mais fáceis para eles próprios.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

13. Eu, enquanto líder, não estou à procura de reconhecimento ou de recompensas pelas ações que faço pelos outros.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

14. Eu, enquanto líder, responsabilizo os meus colaboradores pelos seus desempenhos.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

15. Eu, enquanto líder, mantenho uma atitude dura em relação às pessoas que me ofenderam no trabalho.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

16. Eu, enquanto líder, assumo riscos e faço o que, na minha opinião, precisa de ser feito.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

17. Eu, enquanto líder, fico frequentemente sensibilizado pelo que vejo acontecer ao meu redor.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

18. Eu, enquanto líder, tento aprender com as críticas que recebo do meu superior.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

19. Eu, enquanto líder, tenho uma visão a longo prazo.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

20. Eu, enquanto líder, permito que os meus colaboradores resolvam os problemas sozinhos, em vez de lhes dizer o que devem fazer.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

21. Eu, enquanto líder, aprecio mais o sucesso dos meus colegas do que o meu.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

22. Eu, enquanto líder, responsabilizo os meus colaboradores, pela maneira como lidam com um trabalho.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

23. Eu, enquanto líder, acho difícil esquecer algo que correu mal no passado.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

24. Eu, enquanto líder, estou preparado para expressar os meus sentimentos, mesmo que isso traga consequências indesejáveis.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

25. Eu, enquanto líder, admito os meus erros ao meu superior.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

26. Eu, enquanto líder, enfatizo a responsabilidade social do nosso trabalho.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

27. Eu, enquanto líder, ofereço muitas oportunidades aos meus colaboradores para aprenderem novas competências/habilidades.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

28. Eu, enquanto líder, mostro os meus verdadeiros sentimentos à minha equipa.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

29. Eu, enquanto líder, aprendo com as diferentes visões e opiniões dos outros.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

30. Se as pessoas expressam críticas, eu enquanto líder tento aprender com isso.					
1	2	3	4	5	6
Discordo Completamente	Discordo Bastante	Discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Completamente

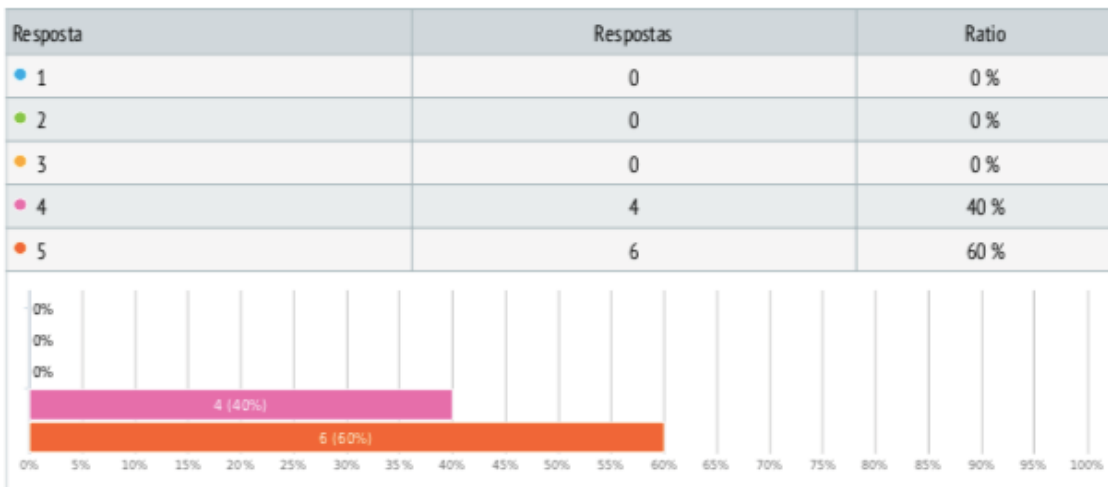
Muito obrigado pela colaboração.

Anexo 6: Resultados obtidos – Questionário de avaliação da qualidade da construção do programa Líder Artallis

Avaliação da qualidade da construção do programa "Líder Artallis"

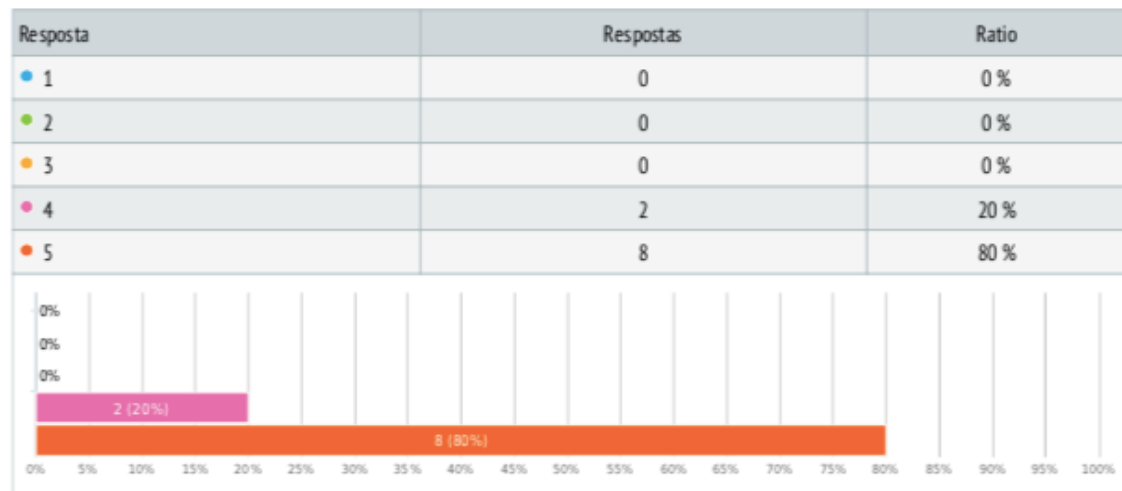
1) Objetivos do programa - Adequação da definição dos objetivos do programa.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



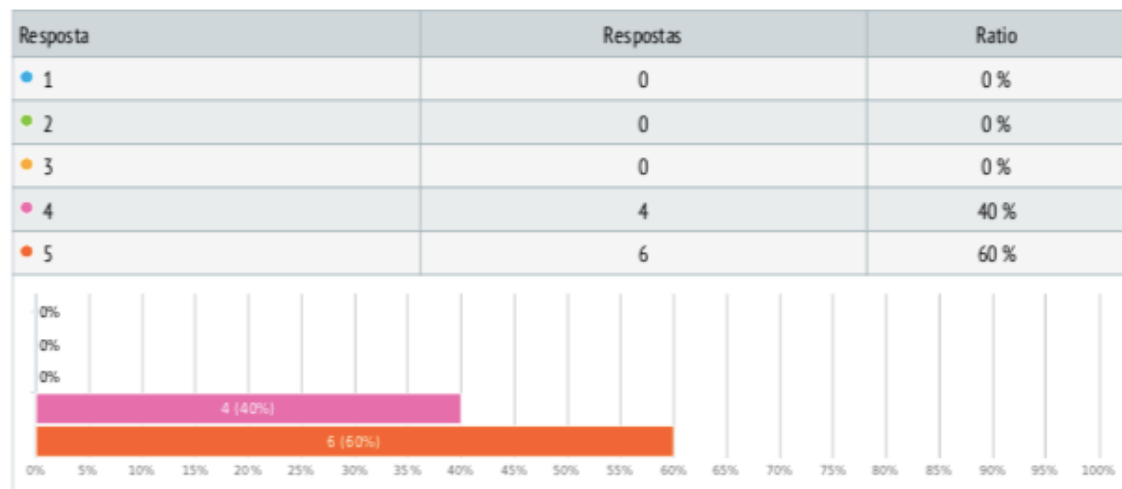
2) Objetivos do programa - Adequação dos objetivos do programa às necessidades identificadas.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



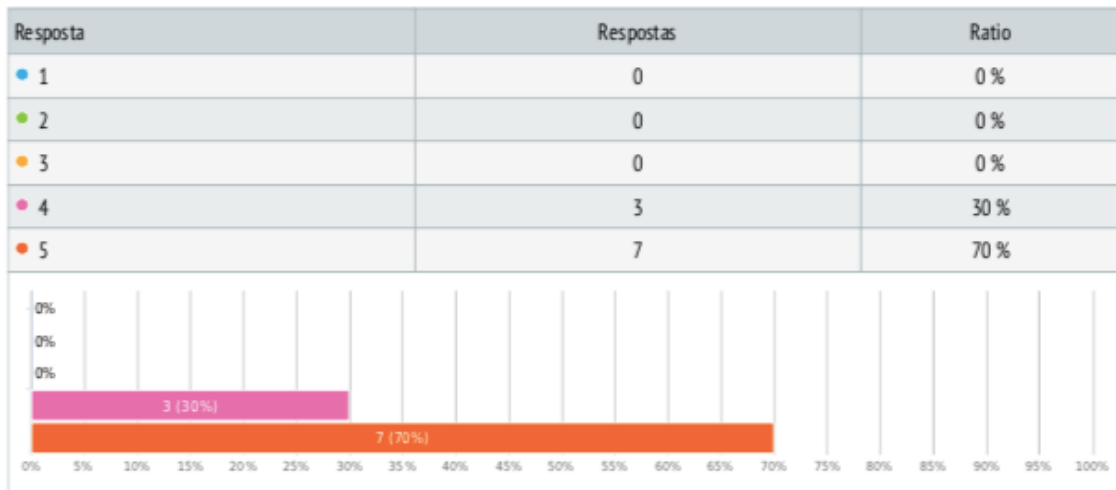
3) Desenho do programa - Adequação do desenho do programa às necessidades identificadas.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



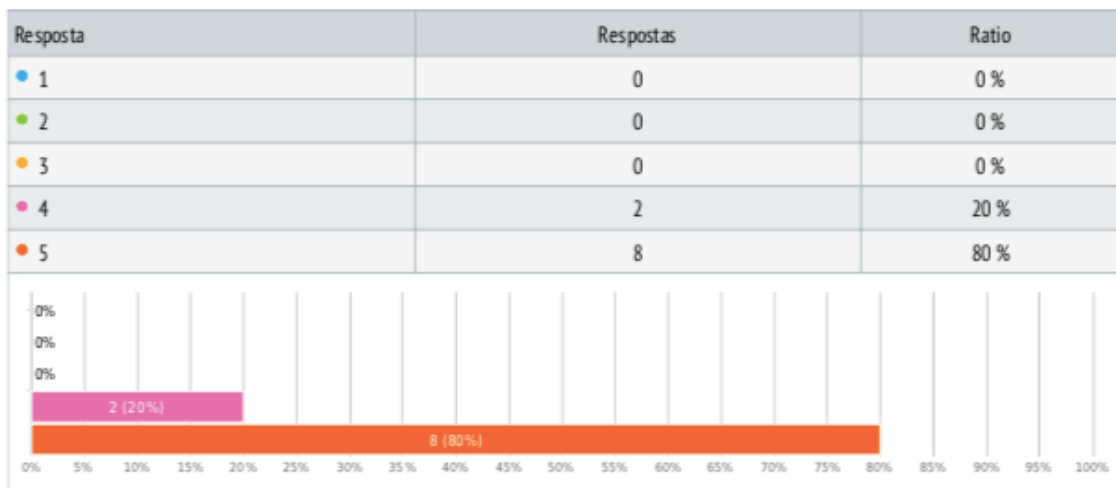
4) Desenho do programa - Adequação da sequência dos bootcamps.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



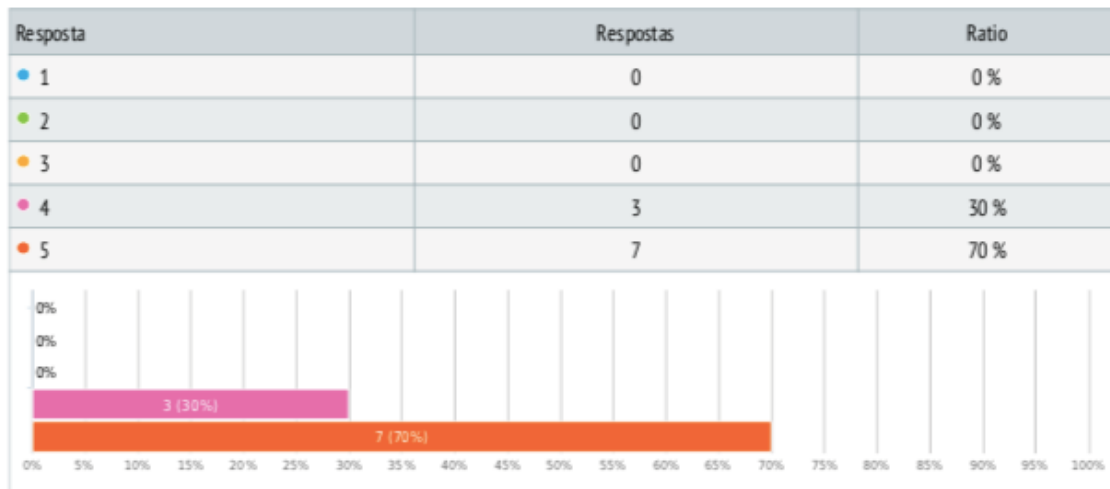
5) Desenho do programa - Adequação da estrutura dos bootcamps.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



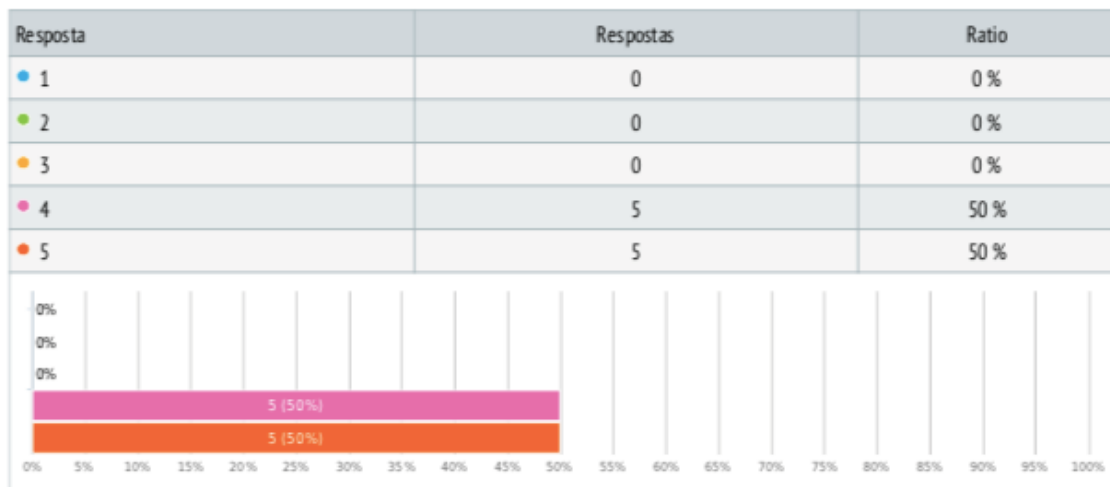
6) Desenho do programa - Adequação do desenho à natureza da população-alvo do programa.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



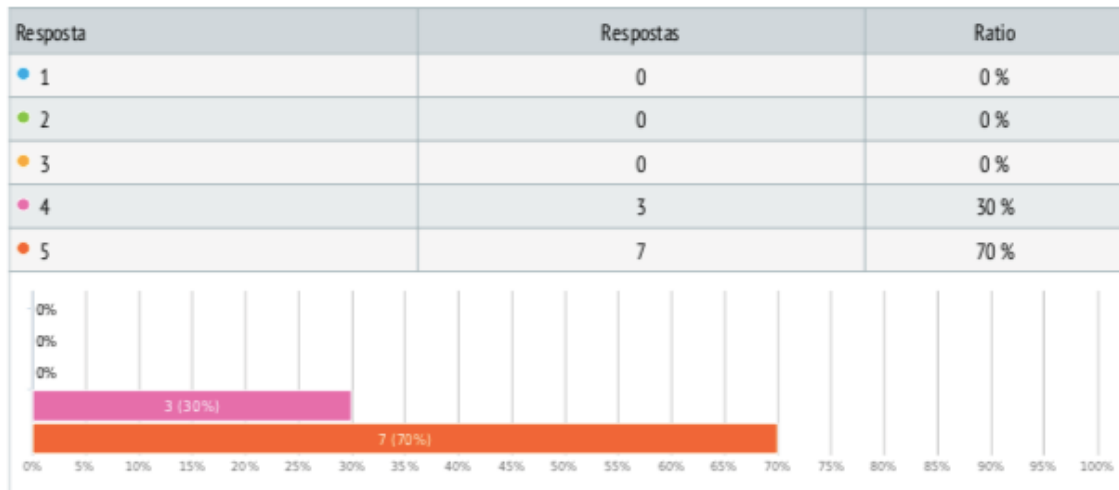
7) Avaliação do programa - Adequação da seleção dos instrumentos de avaliação sumativa aos objetos que se pretendem avaliar no programa.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



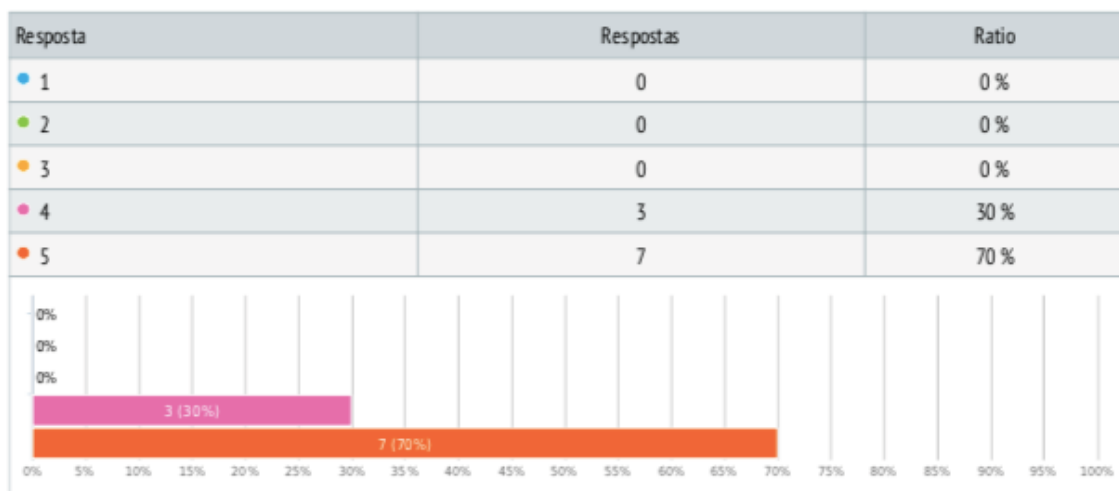
8) Avaliação do programa - Adequação da seleção dos instrumentos de avaliação de processo aos elementos que se pretendem avaliar durante a implementação do programa.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



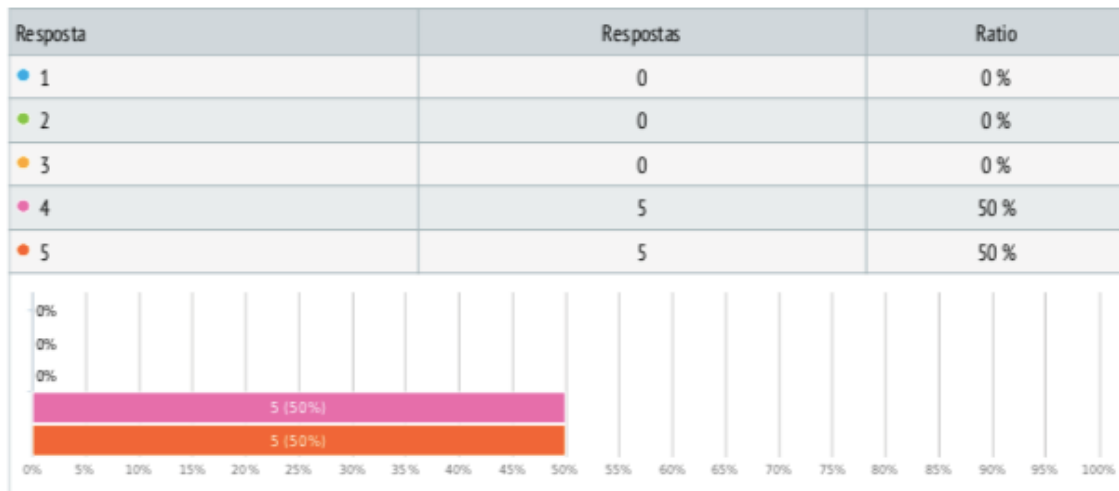
9) Conteúdo do programa - Adequação dos conteúdos do programa às necessidades identificadas.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



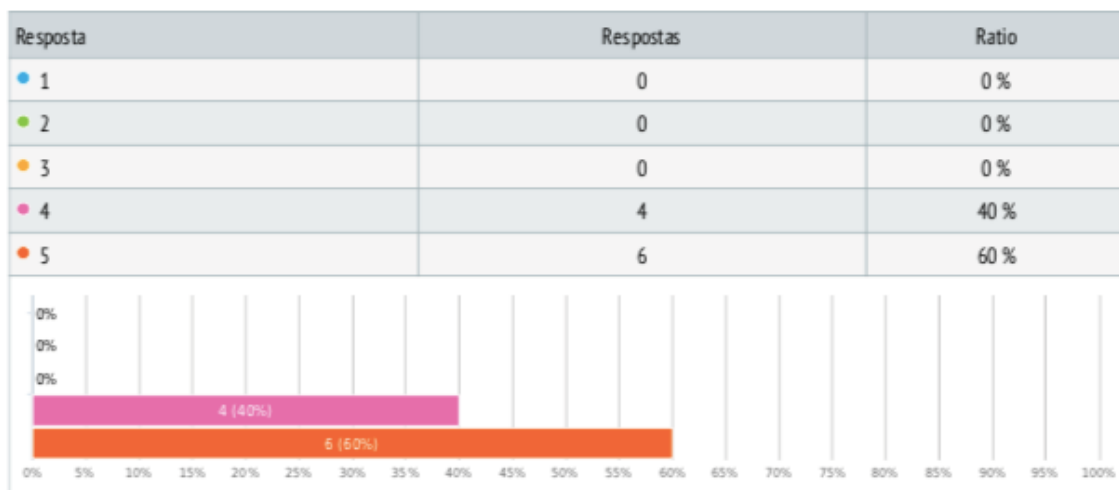
10) Conteúdo do programa - Adequação dos conteúdos aos objetivos do programa.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



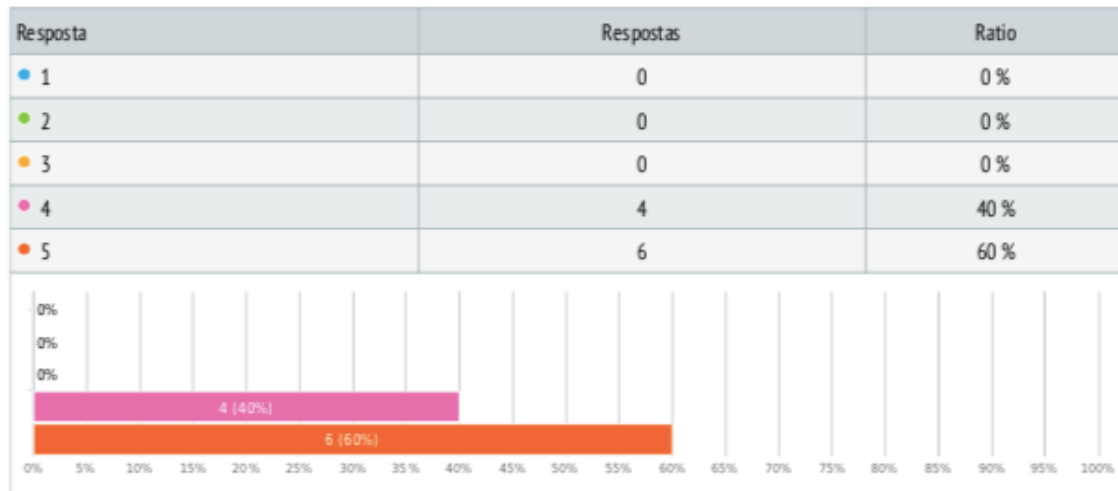
11) Conteúdo do programa - Adequação dos conteúdos aos objetivos dos bootcamps.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



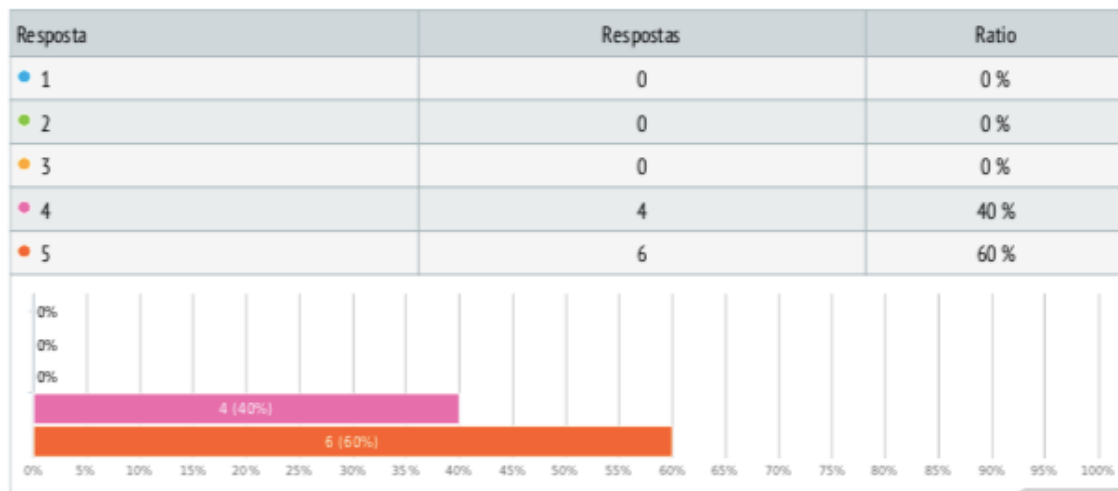
12) Conteúdo do programa - Adequação dos conteúdos à população-alvo do programa.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



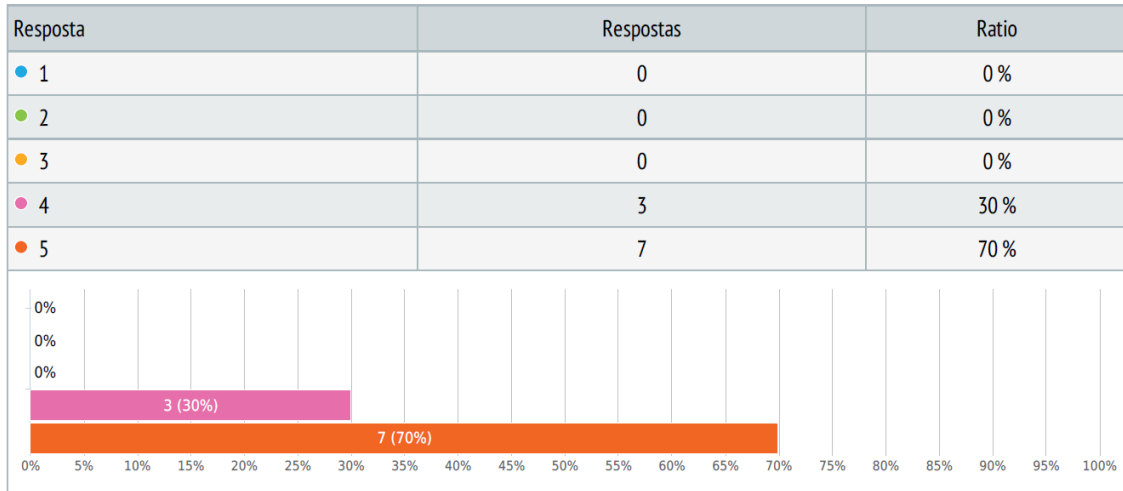
13) Atividades do programa - Adequação das atividades às necessidades identificadas.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



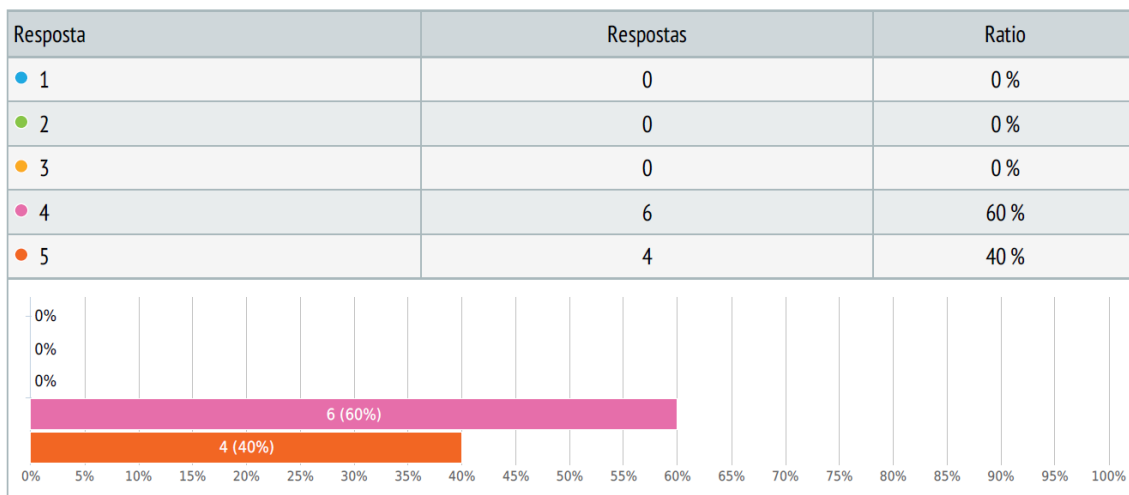
14) Atividades do programa - Adequação das atividades aos objetivos do programa.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



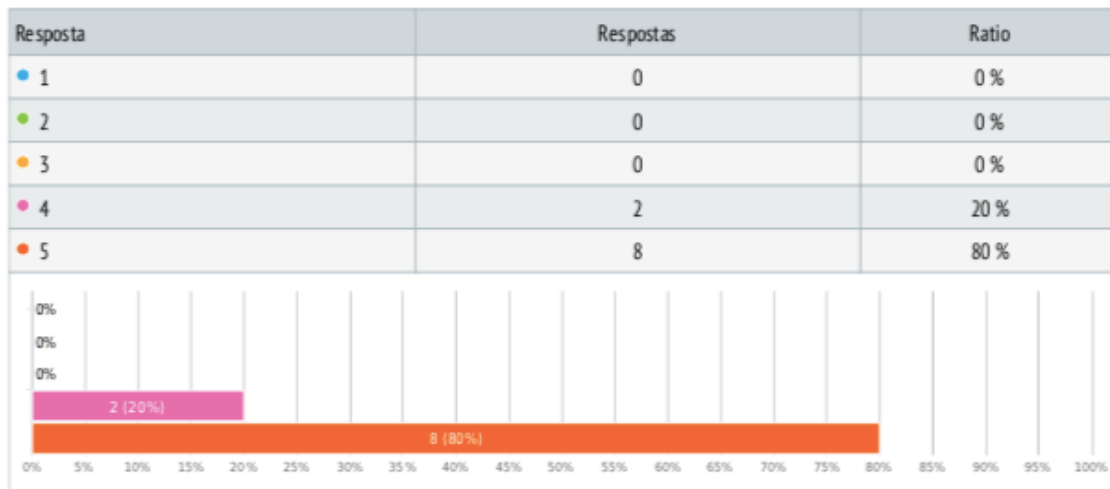
15) Atividades do programa - Adequação das atividades aos objetivos das sessões.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



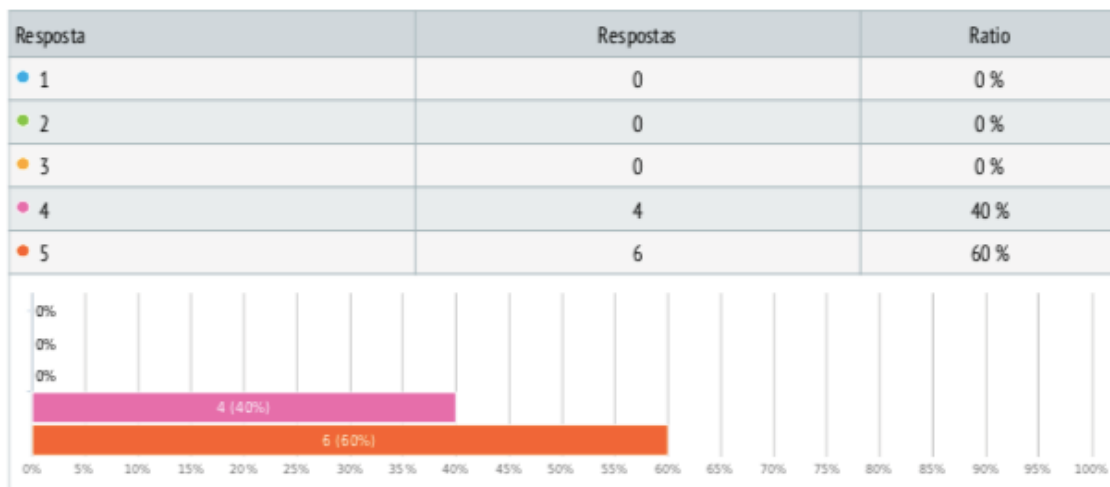
16) Atividades do programa - Adequação das atividades à população-alvo do programa.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



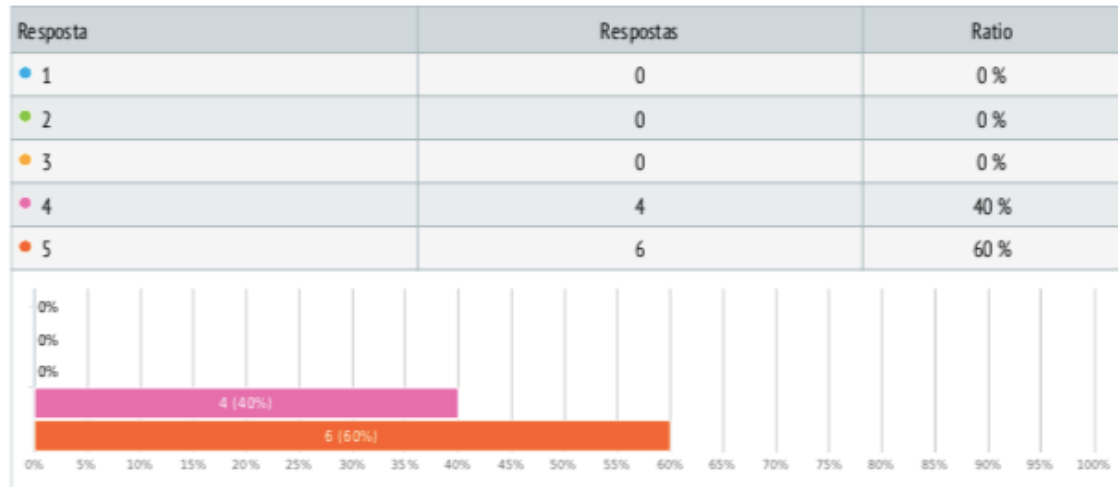
17) Atividades do programa - Adequação das atividades do programa à duração dos bootcamps.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



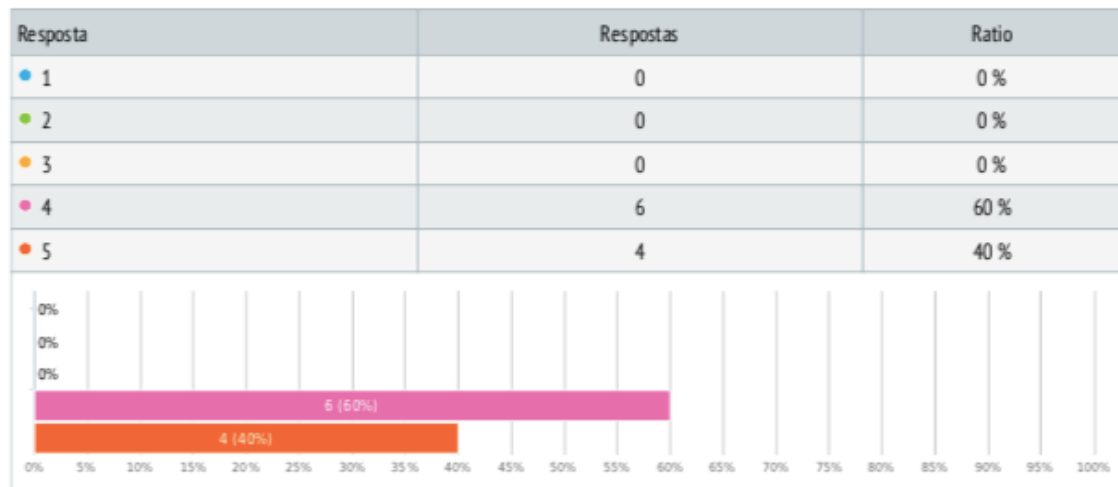
18) Recursos humanos e materiais do programa - Viabilidade do programa em função dos recursos materiais necessários.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



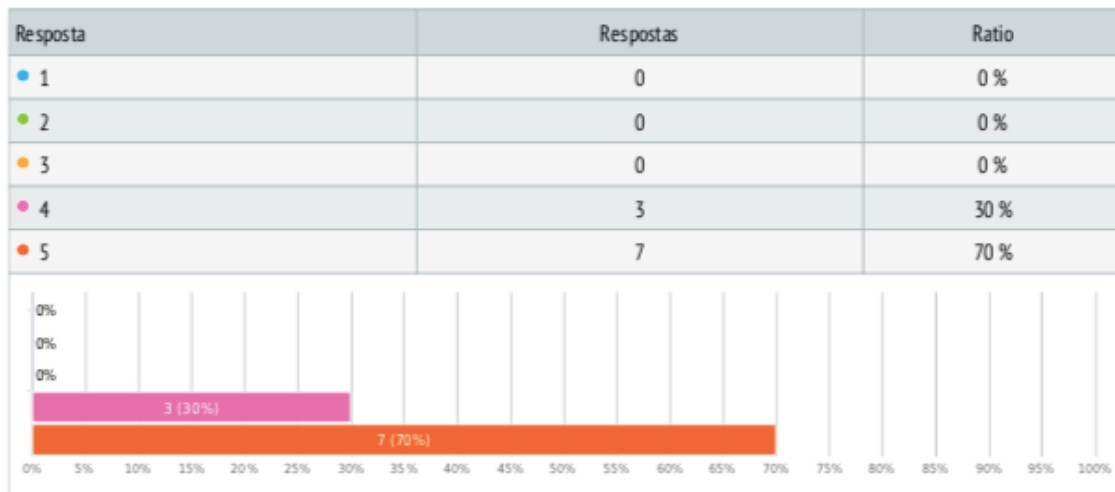
19) Recursos humanos e materiais do programa - Viabilidade do programa em função dos materiais utilizados nas sessões.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



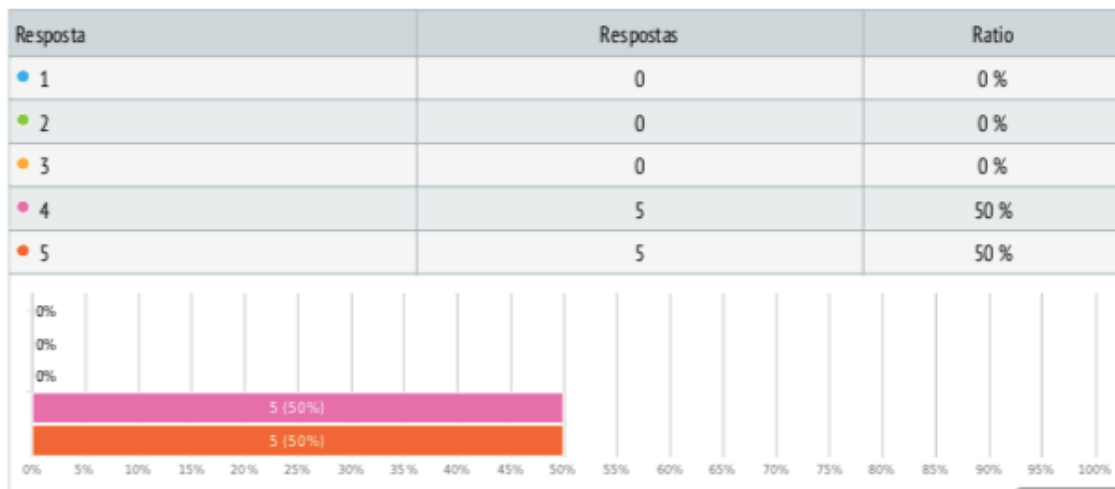
20) Recursos humanos e materiais do programa - Viabilidade do programa em função das infraestruturas necessárias.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



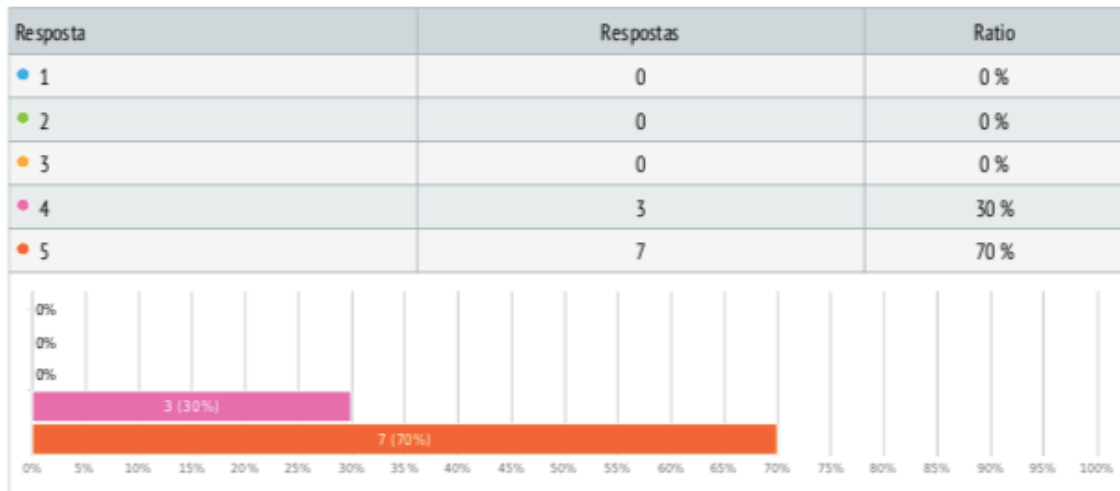
21) Recursos humanos e materiais do programa - Viabilidade do programa em função dos recursos humanos necessários.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



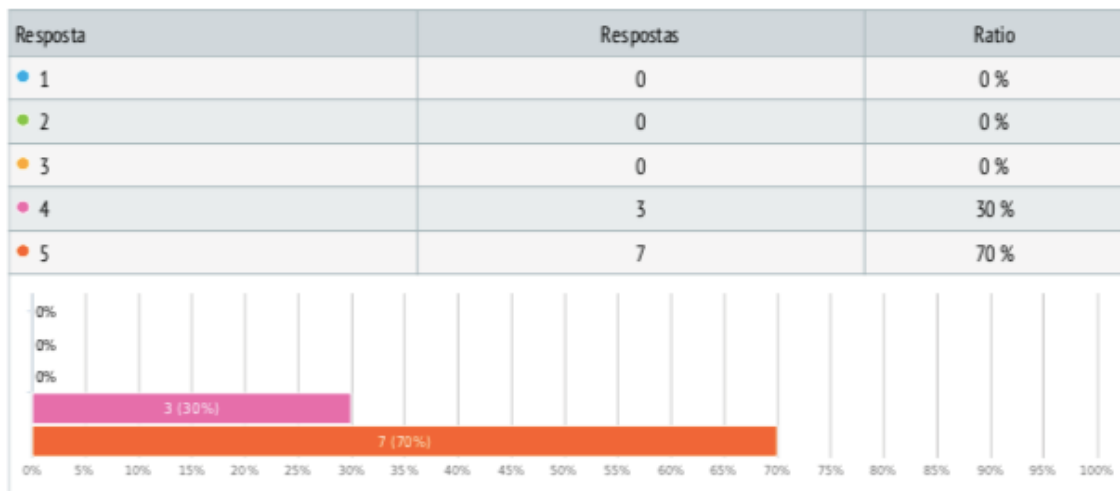
22) Recursos humanos e materiais do programa - Adequação dos materiais aos objetivos das sessões.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



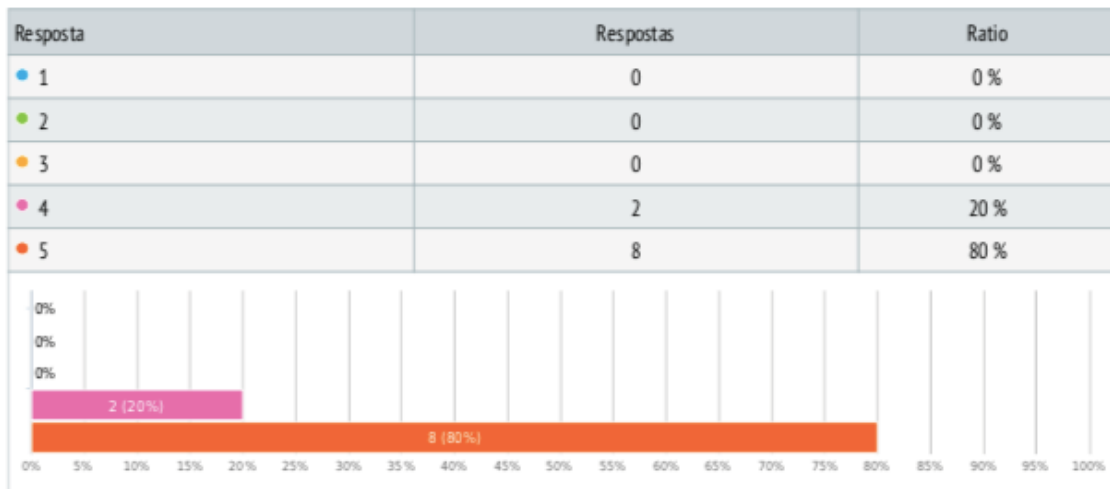
23) Recursos humanos e materiais do programa - Adequação dos materiais às atividades do programa.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



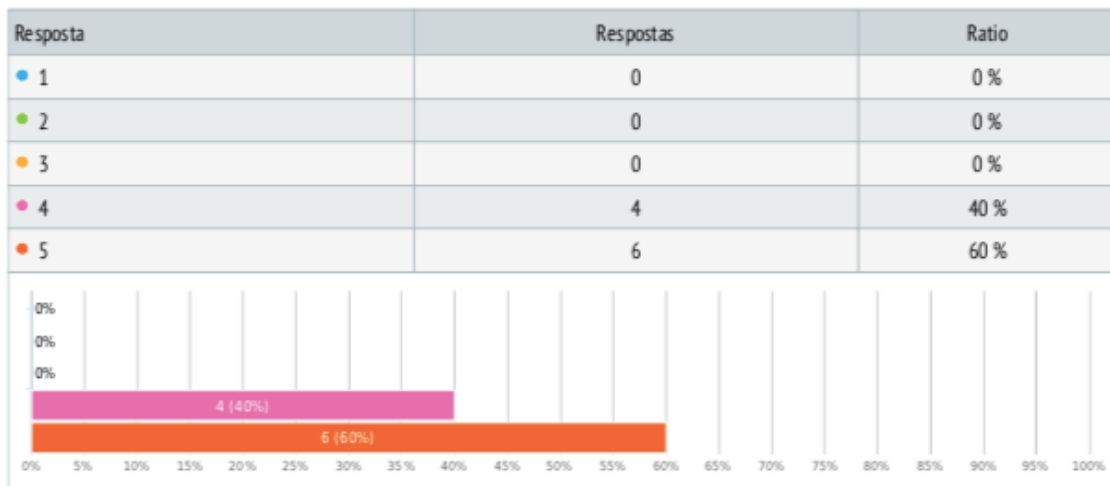
24) Recursos humanos e materiais do programa - Adequação dos materiais à população-alvo do programa.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



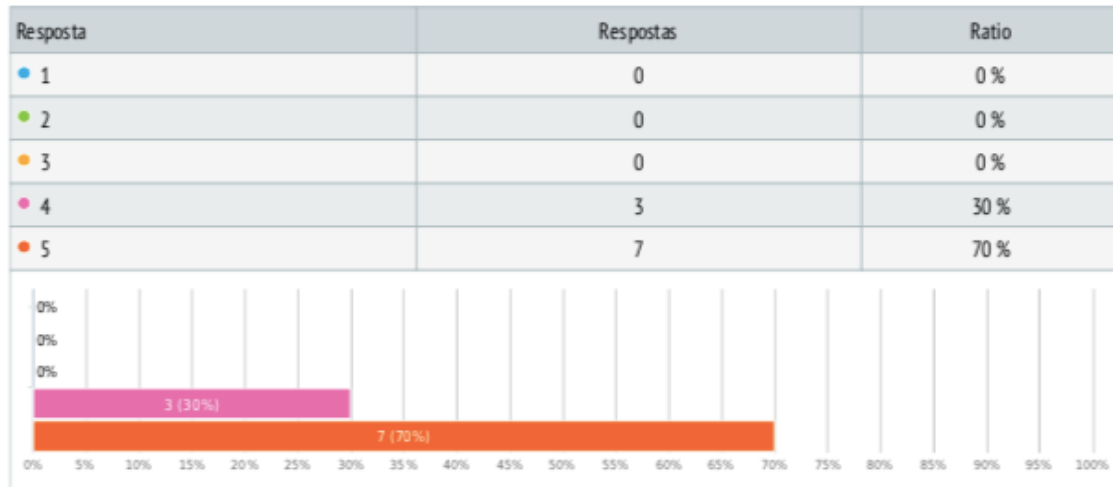
25) Duração do programa - Adequação da duração do programa aos objetivos.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



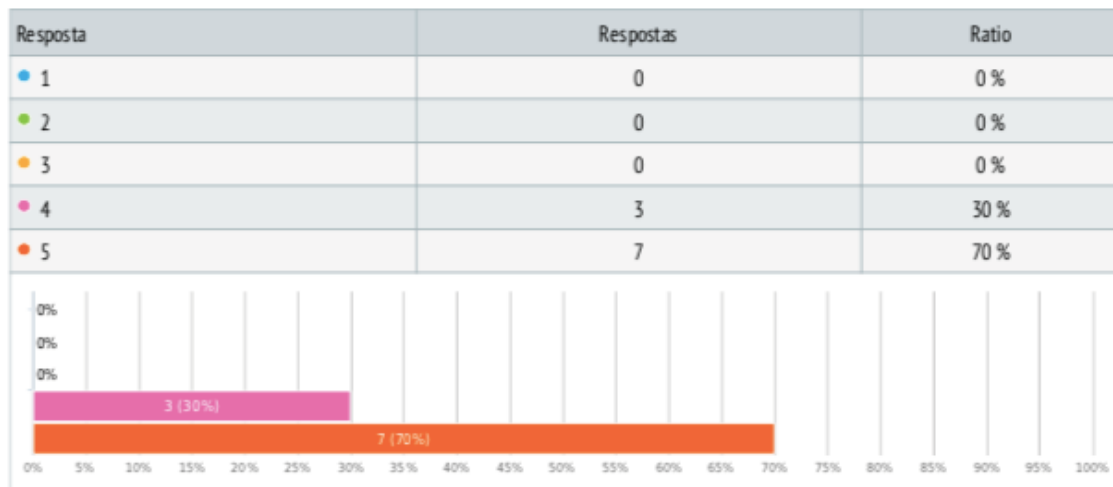
26) Duração do programa - Adequação da frequência das sessões aos objetivos do programa.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



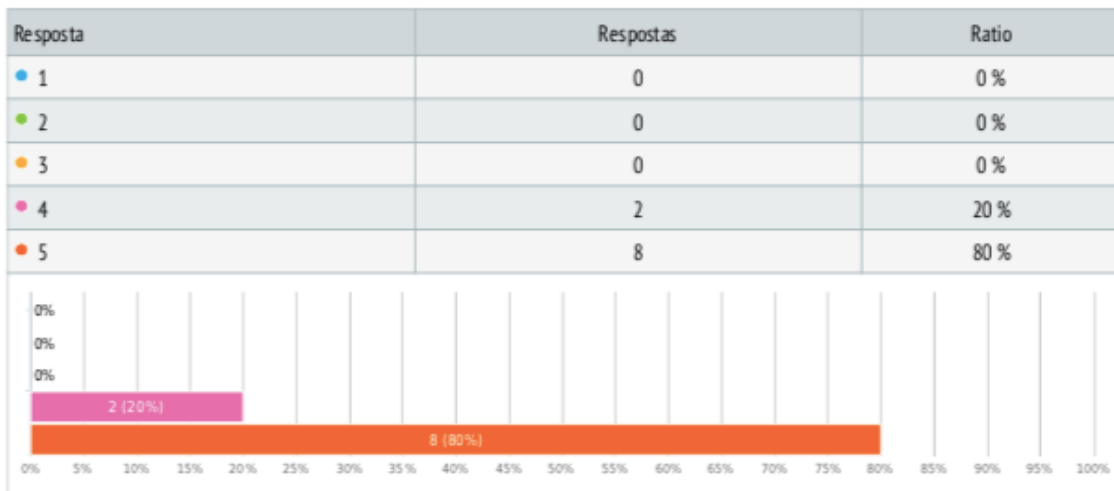
27) Duração do programa - Adequação do número de sessões do programa à planificação de tempo.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



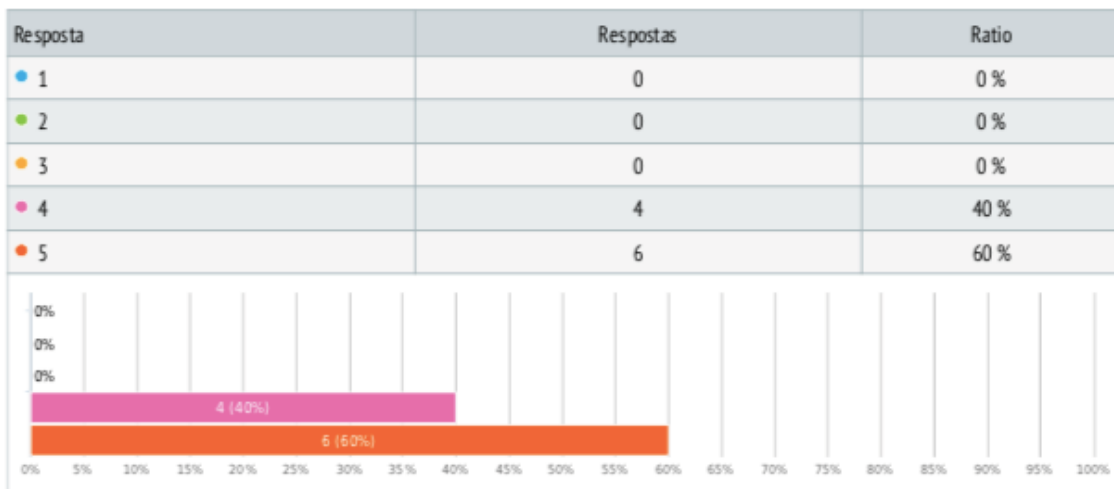
28) Duração do programa - Adequação da estrutura das sessões à planificação de tempo.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



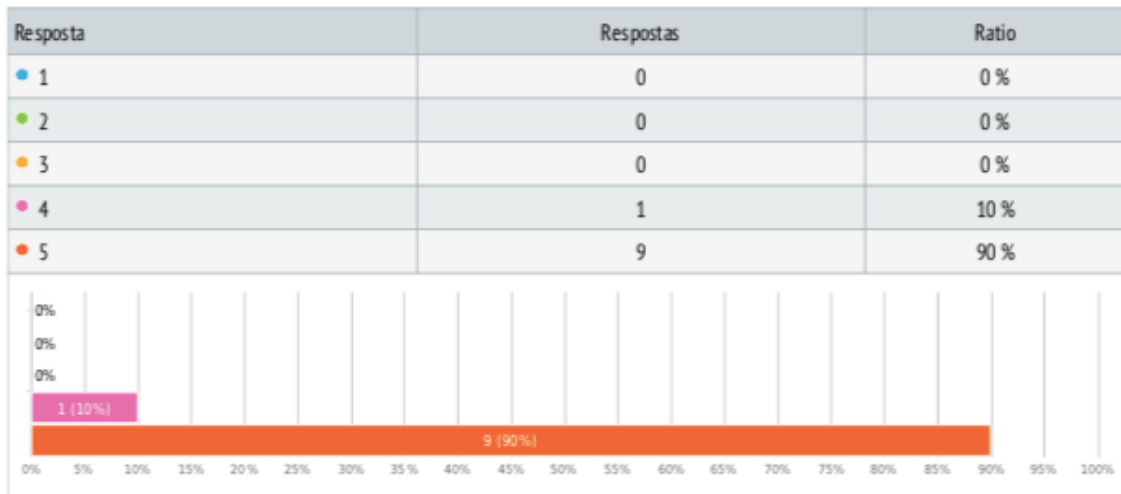
29) Objetivos do programa - Possibilidade de adaptação do programa a diferentes contextos.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x



30) Objetivos do programa - Possibilidade de adaptação do programa a diferentes populações-alvo.

Seleção simples, respostas 10x, Não respondido 0x

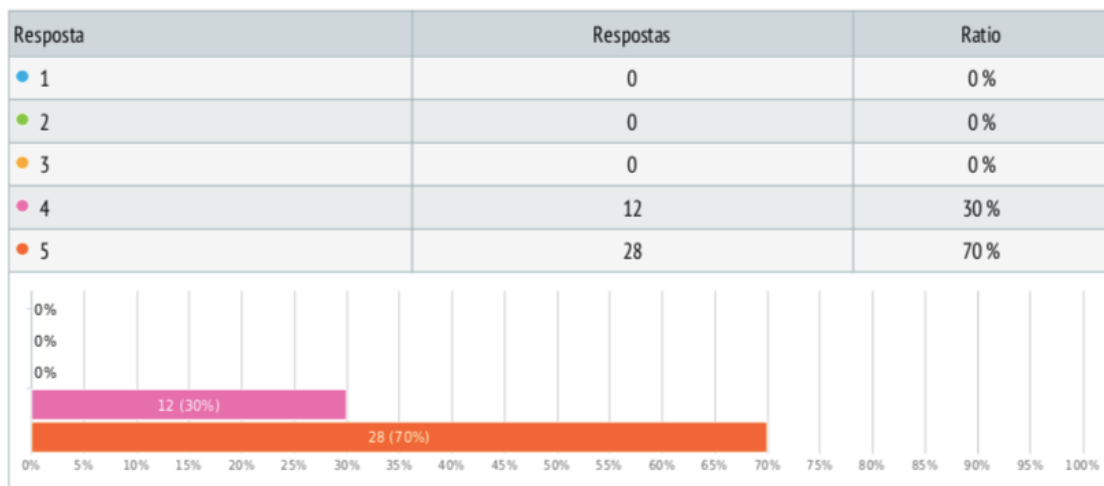


Anexo 7: Resultados obtidos - Questionário de avaliação da qualidade da implementação do programa Líder Artallis

Avaliação da qualidade da implementação do programa "Líder Artallis"

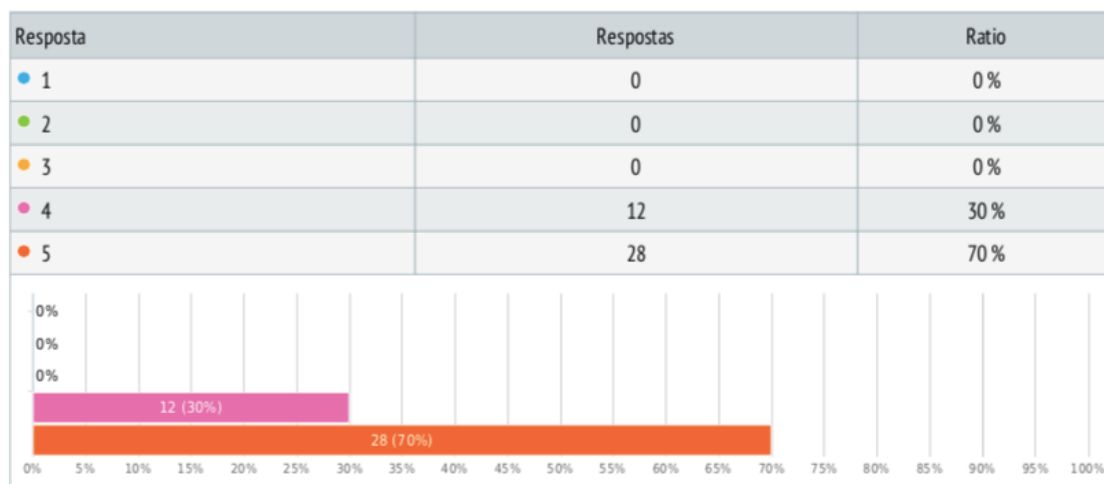
1) Interesse/entusiasmo dos participantes.

Seleção simples, respostas 40x, Não respondido 0x



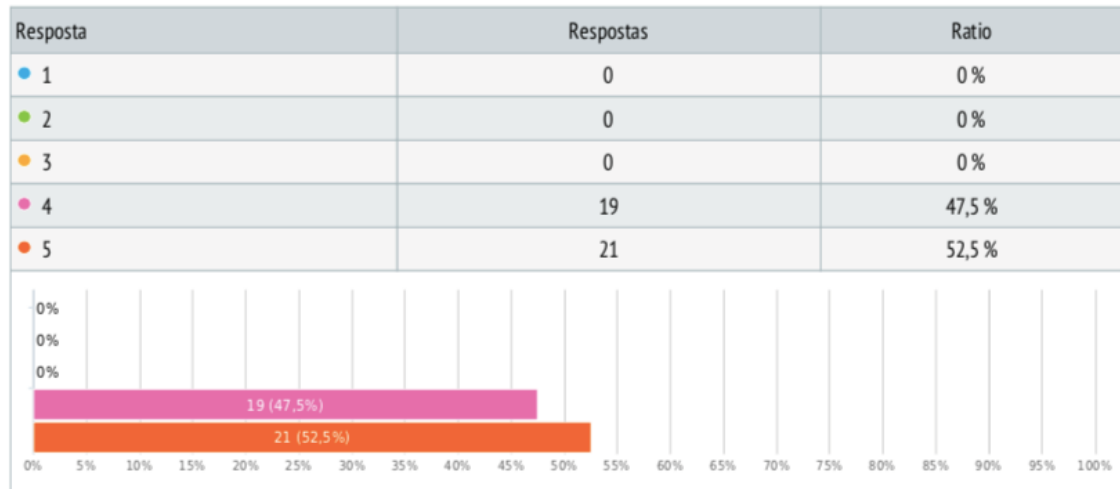
2) Participação ativa dos participantes.

Seleção simples, respostas 40x, Não respondido 0x



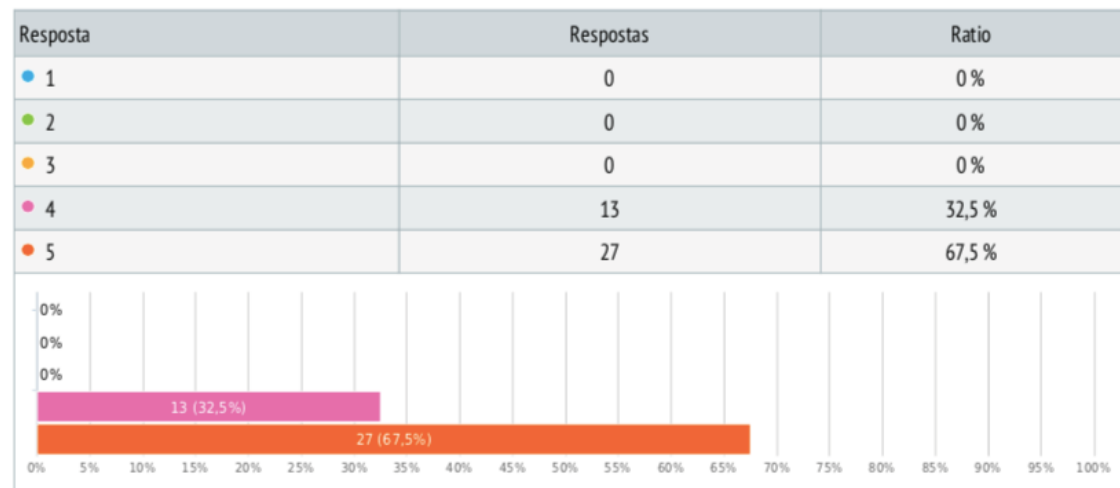
3) Atenção dos participantes.

Seleção simples, respostas 40x, Não respondido 0x



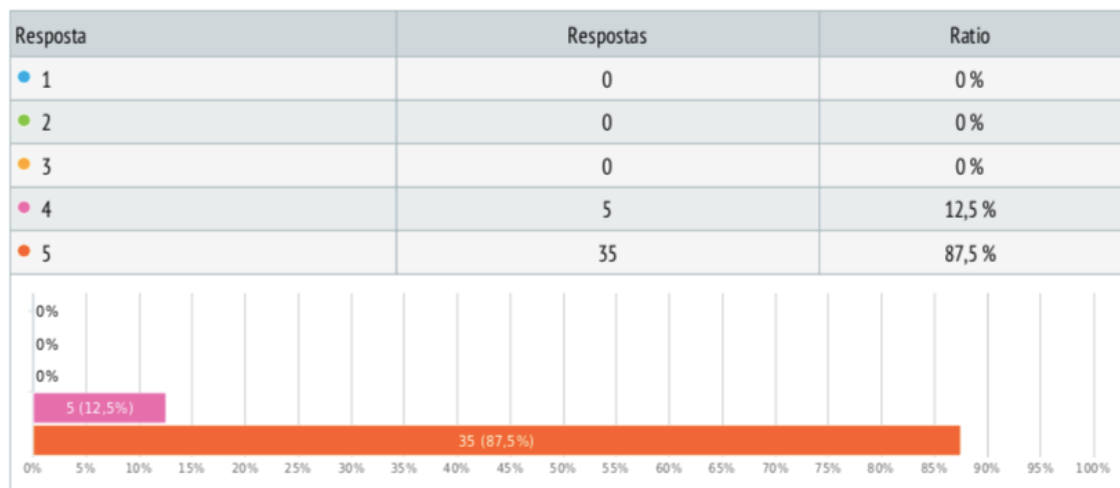
4) Concretização dos objetivos da sessão.

Seleção simples, respostas 40x, Não respondido 0x



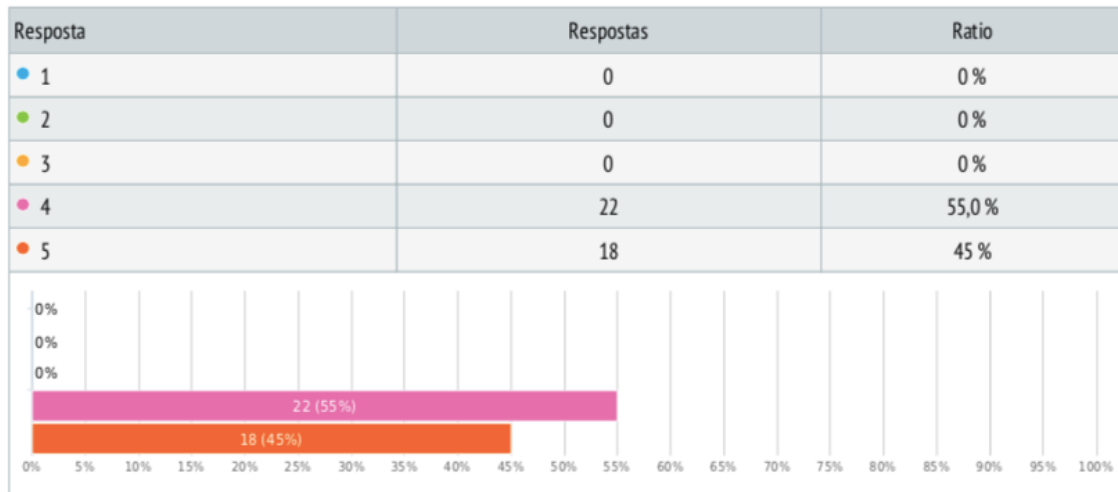
5) Capacidade de condução/gestão da sessão pelo/a dinamizador/a.

Seleção simples, respostas 40x, Não respondido 0x



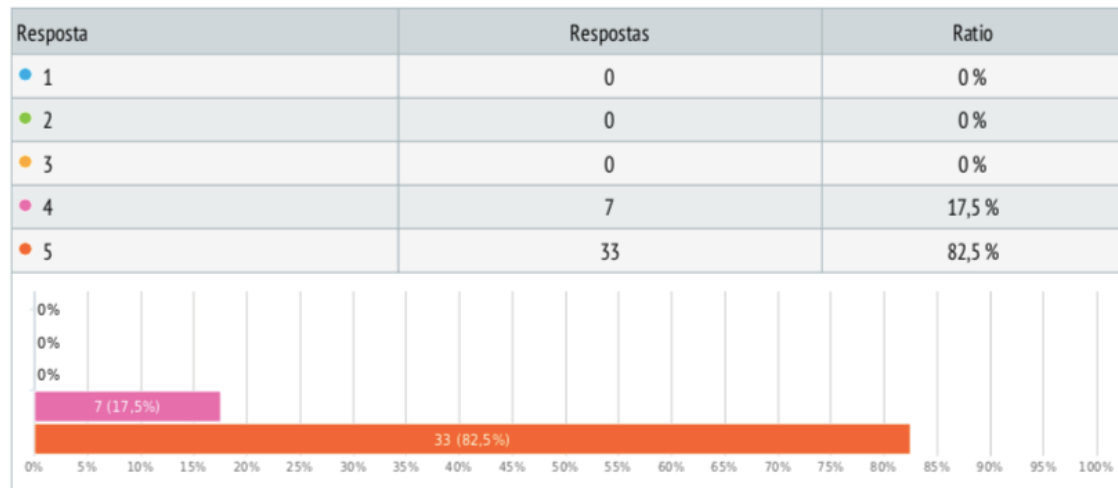
6) Adequação das condições físicas (ex.: espaço físico, nível de barulho, etc.) da sessão.

Seleção simples, respostas 40x, Não respondido 0x



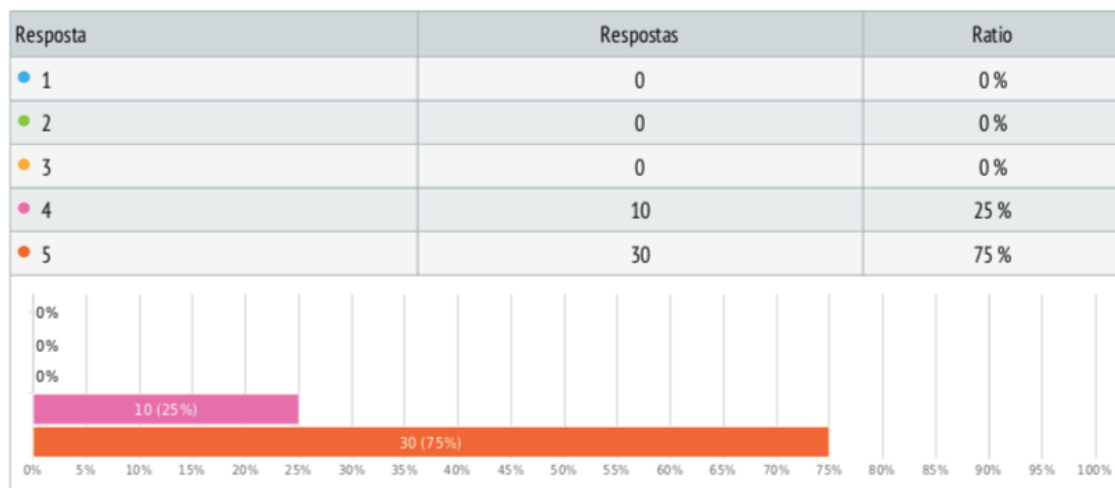
7) Clareza da informação para os participantes.

Seleção simples, respostas 40x, Não respondido 0x



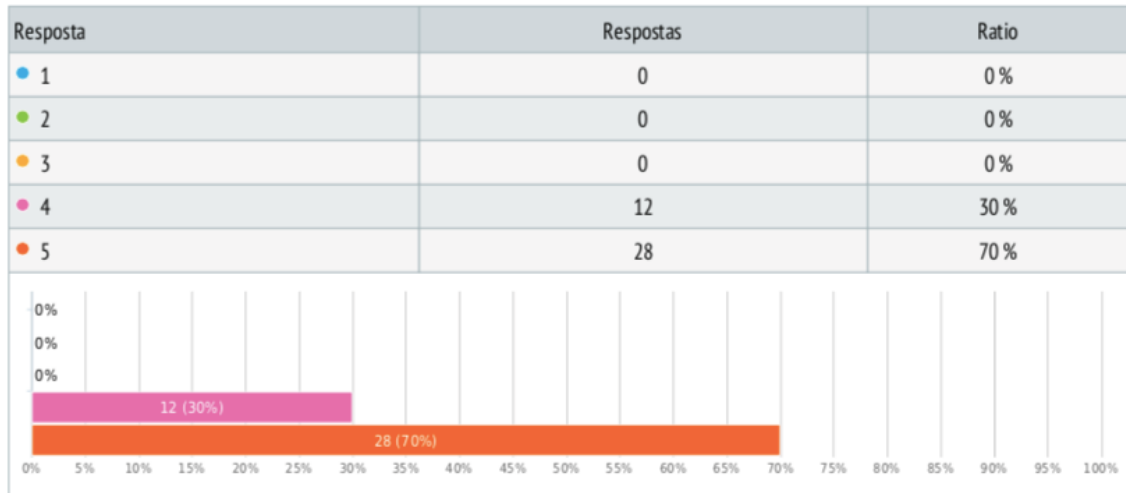
8) Adequação às características socioculturais dos participantes.

Seleção simples, respostas 40x, Não respondido 0x



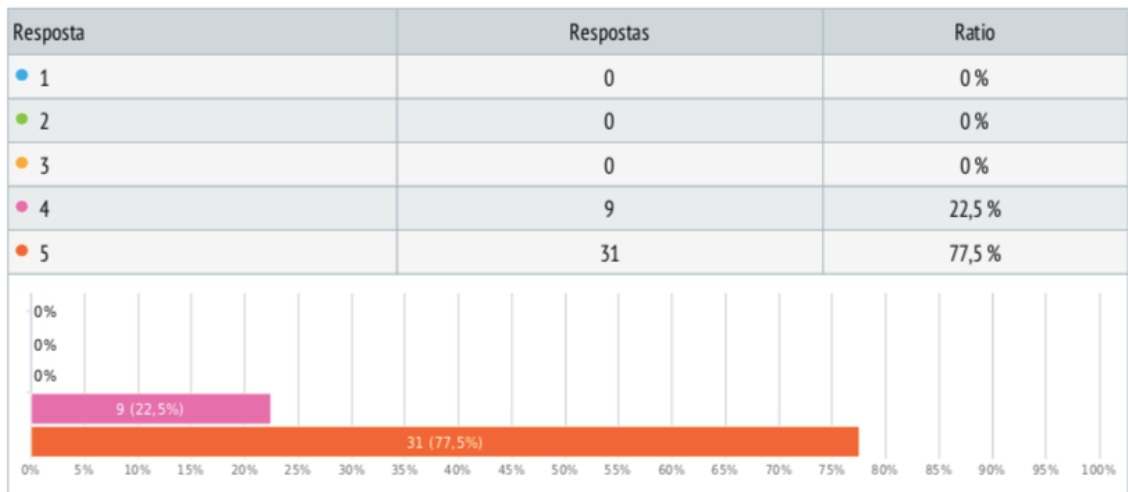
9) Adequação às necessidades e expetativas reveladas pelos participantes.

Seleção simples, respostas 40x, Não respondido 0x



10) Cumprimento dos conteúdos/atividades do manual.

Seleção simples, respostas 40x, Não respondido 0x

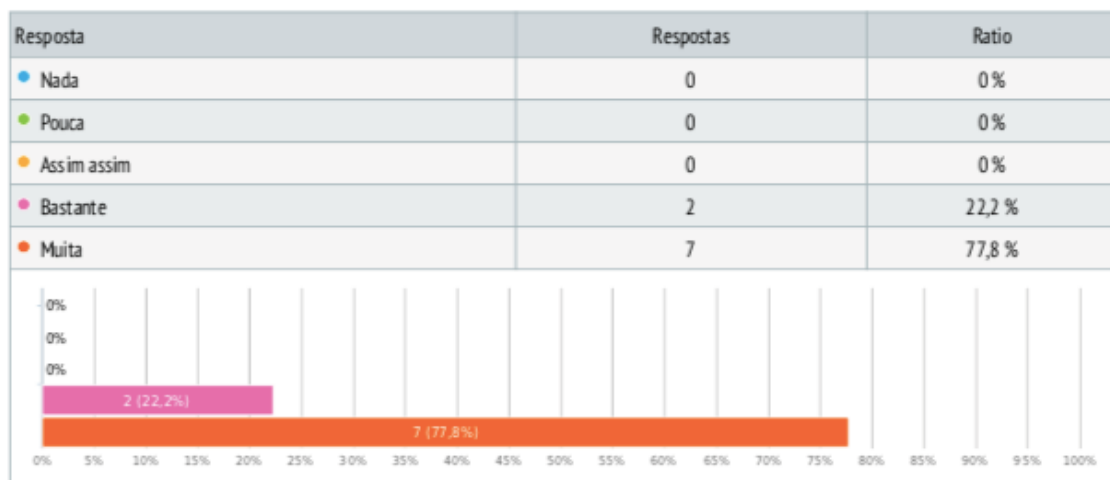


Anexo 8: Resultados obtidos - Questionário de avaliação da satisfação com o programa Líder Artallis

Avaliação da satisfação com o programa "Líder Artallis"

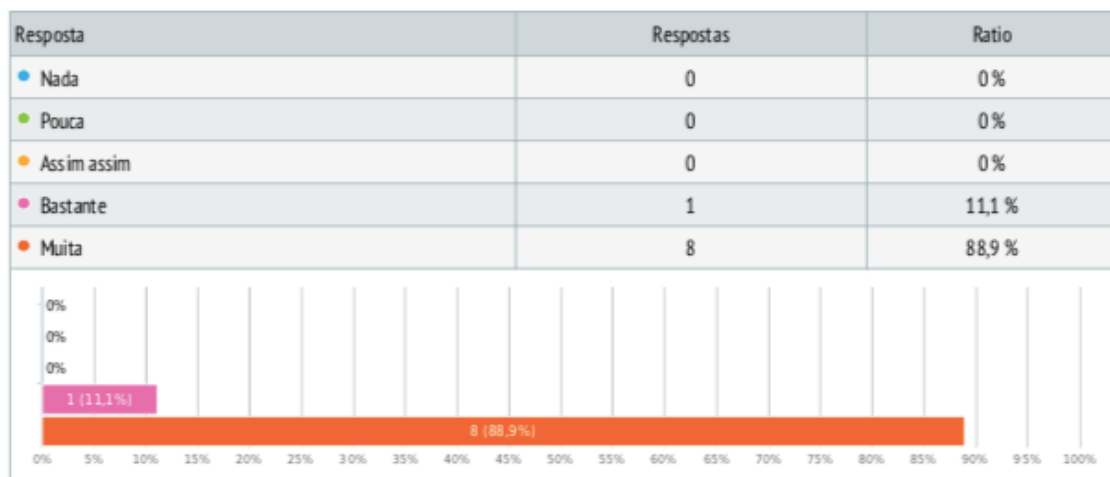
1) Que importância têm para si os programas desta natureza?

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



2) Considera que este programa contribuiu para desenvolver as suas competências de liderança servidora?

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



3) Quais considera terem sido os pontos fortes deste programa?

Texto de resposta, respostas 9x, Não respondido 0x

- Todas as atividades feitas através das artes.
- Práticas artísticas
- (2x) Liderar através das práticas artísticas.
- Liderar através da arte.
- A utilização da arte como ponte para a liderança.
- Práticas artísticas.
- Utilização das práticas artísticas para liderar.
- A utilização da arte

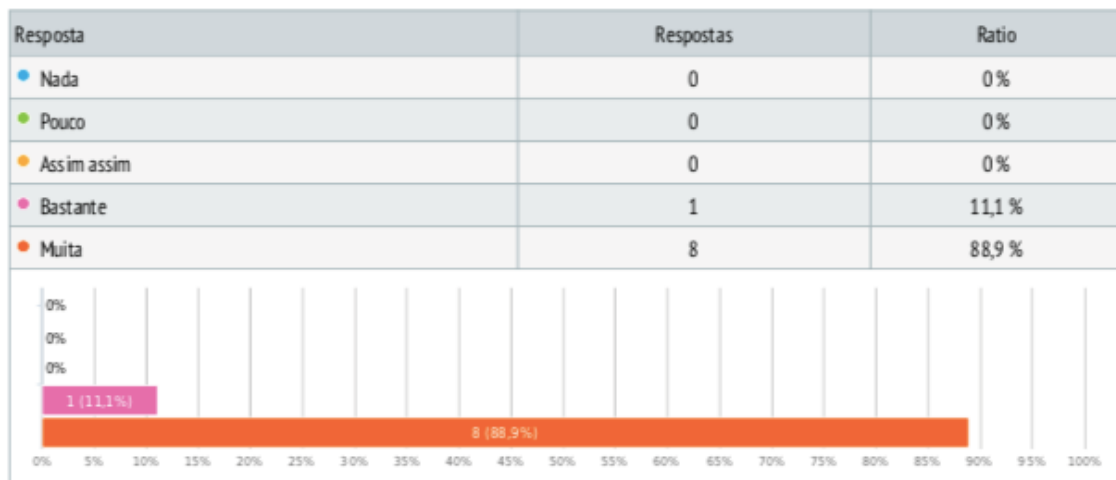
4) E os pontos fracos a melhorar?

Texto de resposta, respostas 9x, Não respondido 0x

- No meu entender não tem.
- (4x) Nada a apontar.
- Não tem.
- Na minha opinião, acho que não existem pontos fracos a apontar.
- Não existem.
- Nada a declarar.

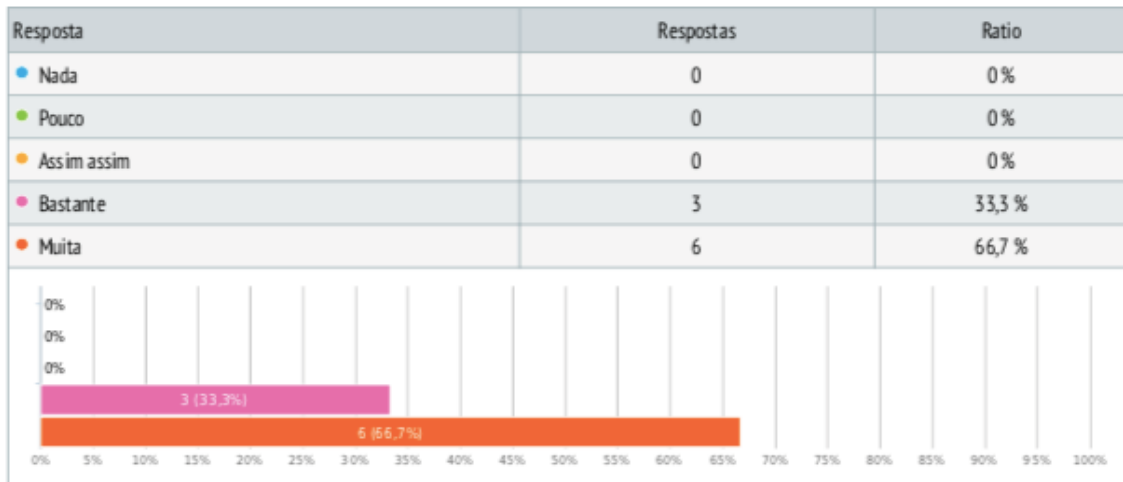
5) No futuro, gostaria de voltar a participar neste programa?

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



6) Recomendaria este programa a outros profissionais?

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x

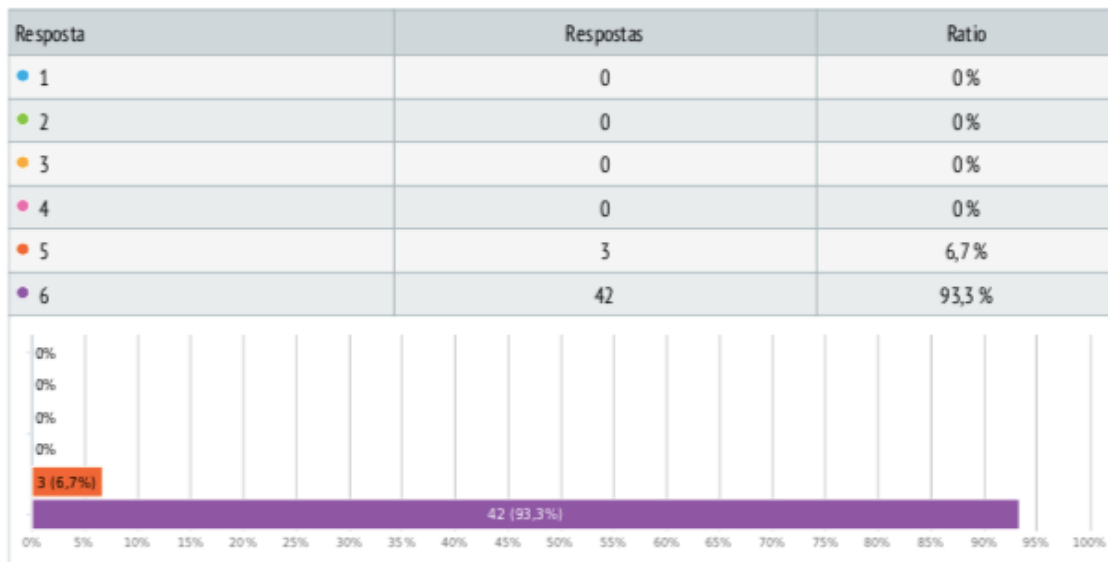


Anexo 9: Resultados obtidos - Questionário de avaliação da perceção dos liderados sobre a prática da liderança servidora (PRÉ)

Questionário de avaliação da perceção dos liderados sobre a prática da liderança servidora - The Servant Leadership Survey: SLOther "Líder Artallis" (PRÉ)

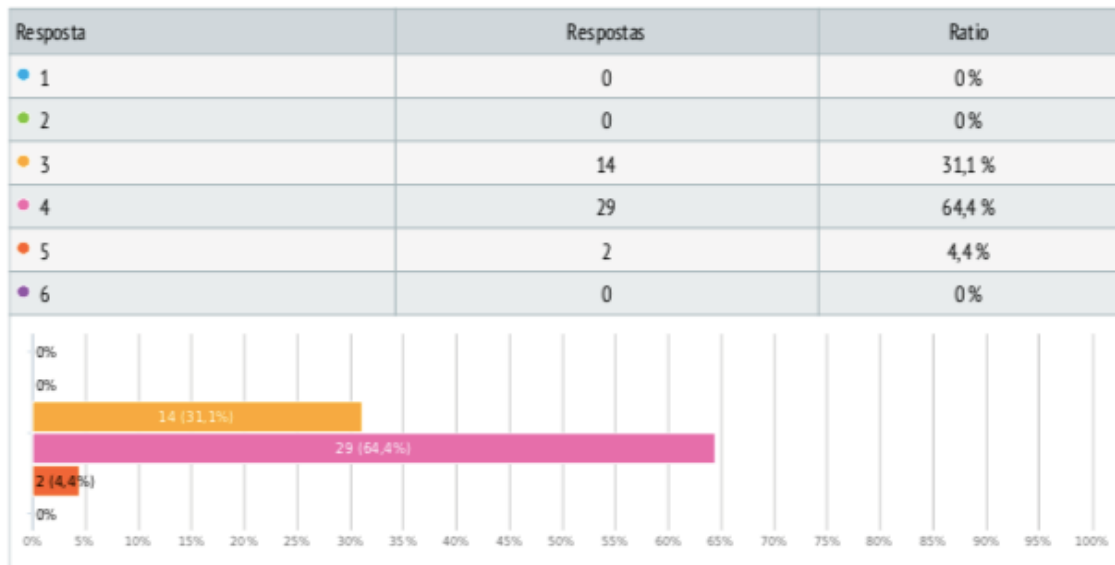
1) O meu líder dá-me as informações que necessito para fazer bem o meu trabalho.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



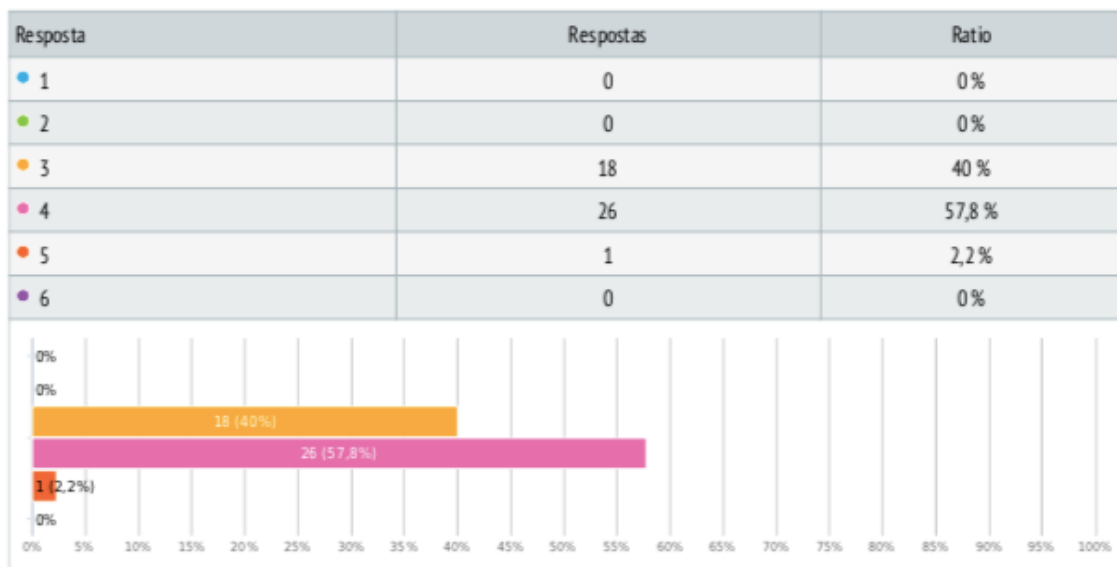
2) O meu líder encoraja-me a usar os meus talentos.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



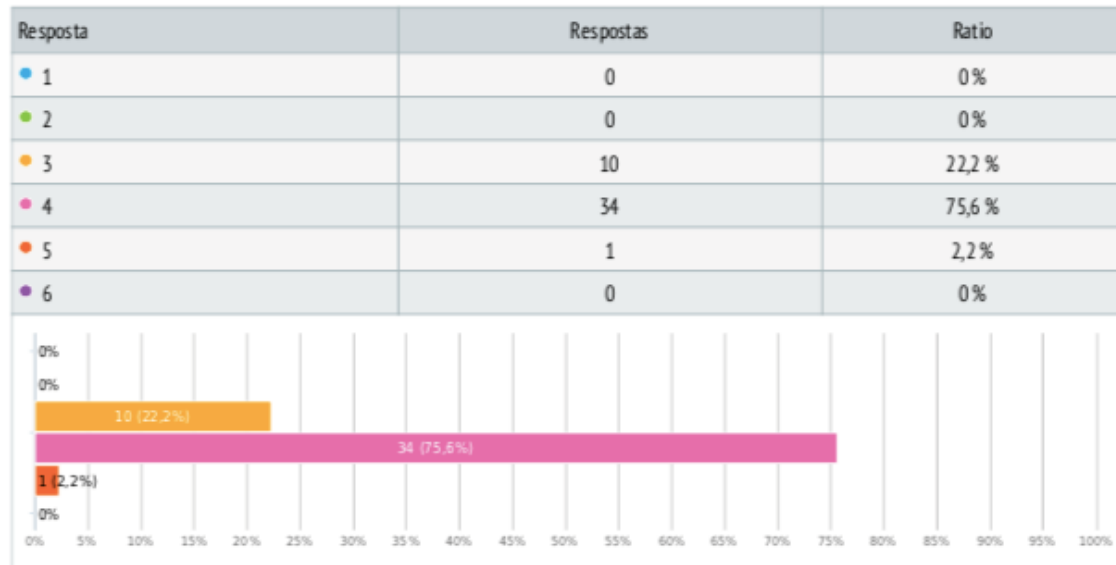
3) O meu líder ajuda-me a desenvolver-me ainda mais.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



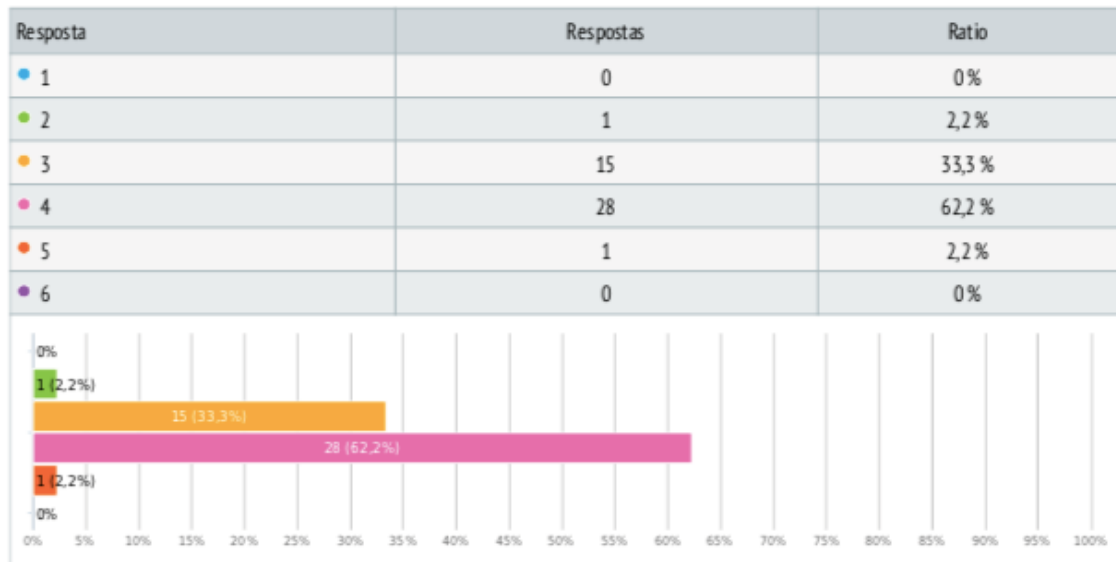
4) O meu líder incentiva a sua equipa a ter novas ideias.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



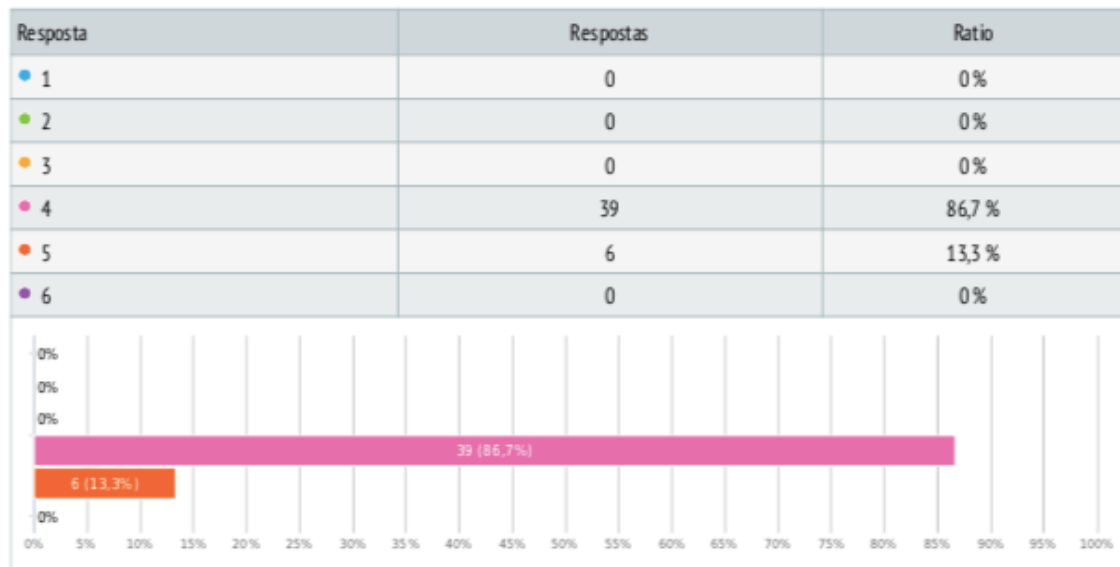
5) O meu líder mantém-se em segundo plano e dá os créditos às outras pessoas.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



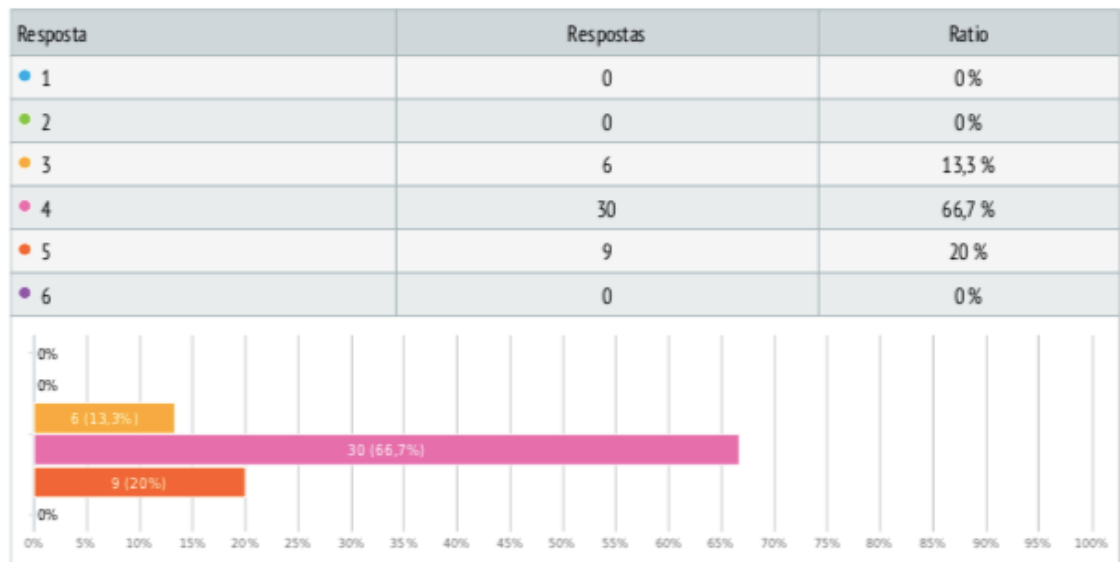
6) O meu líder responsabiliza-me pelo trabalho que realizo.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



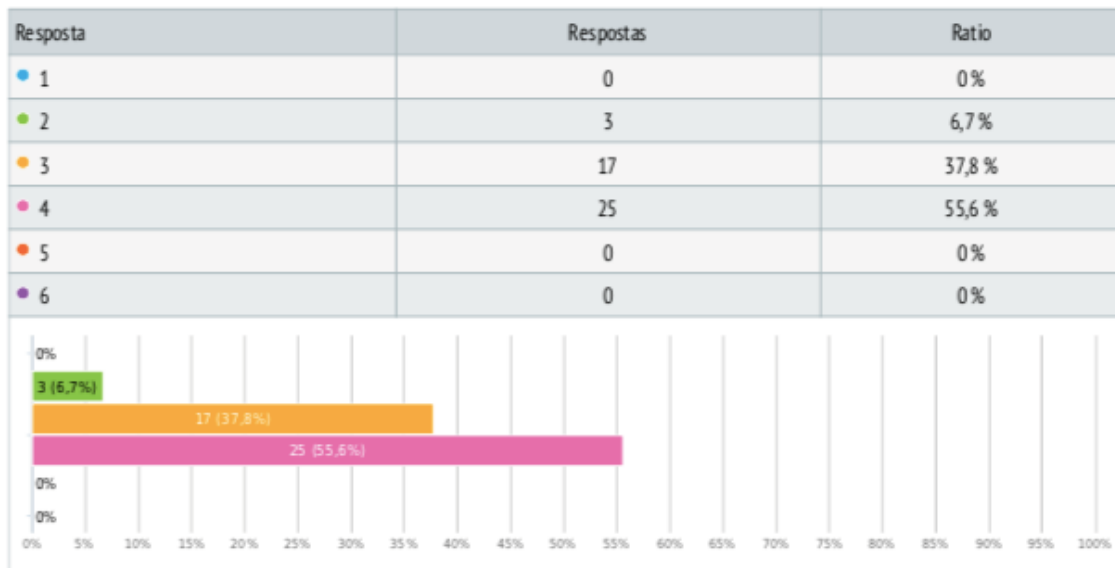
7) O meu líder continua a criticar as pessoas pelos erros que cometeram no trabalho.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



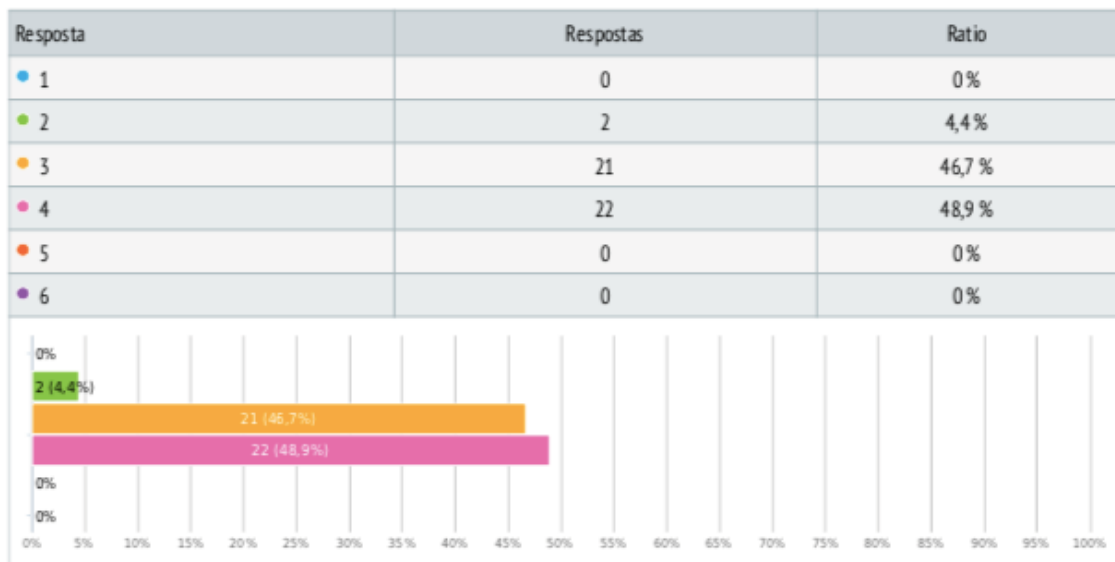
8) O meu líder corre riscos, mesmo que não esteja certo do apoio do seu superior.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



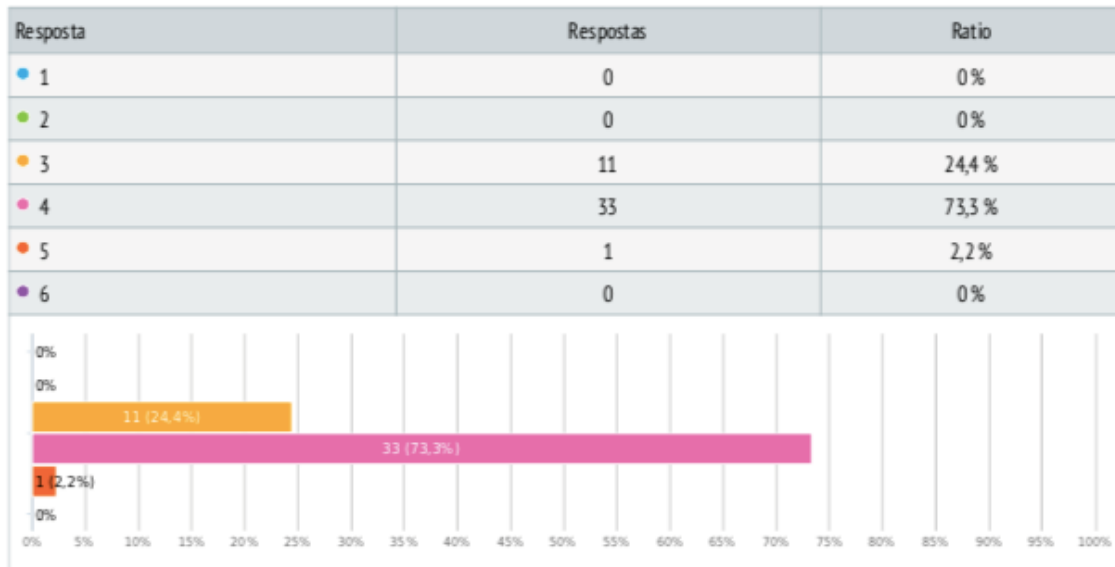
9) O meu líder é aberto em relação às suas próprias limitações e fraquezas.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



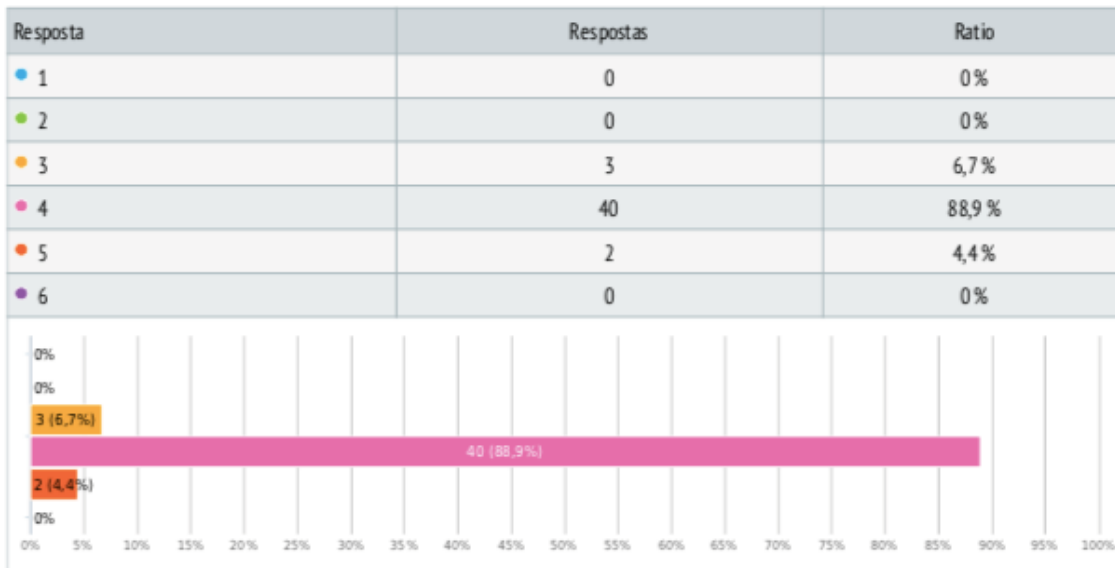
10) O meu líder aprende com as críticas.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



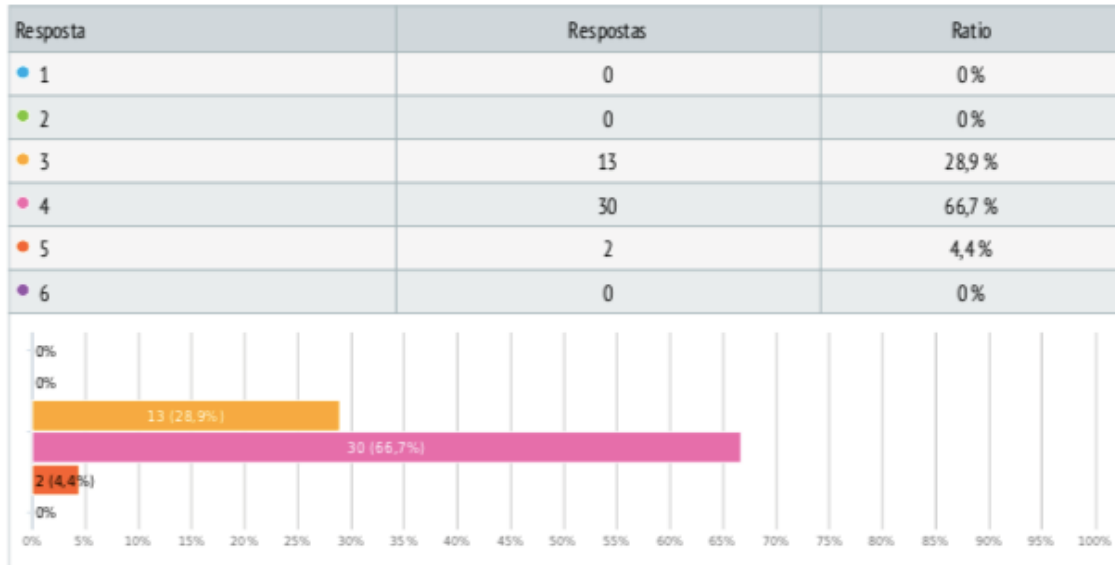
11) O meu líder enfatiza a importância de focar no bem do todo.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



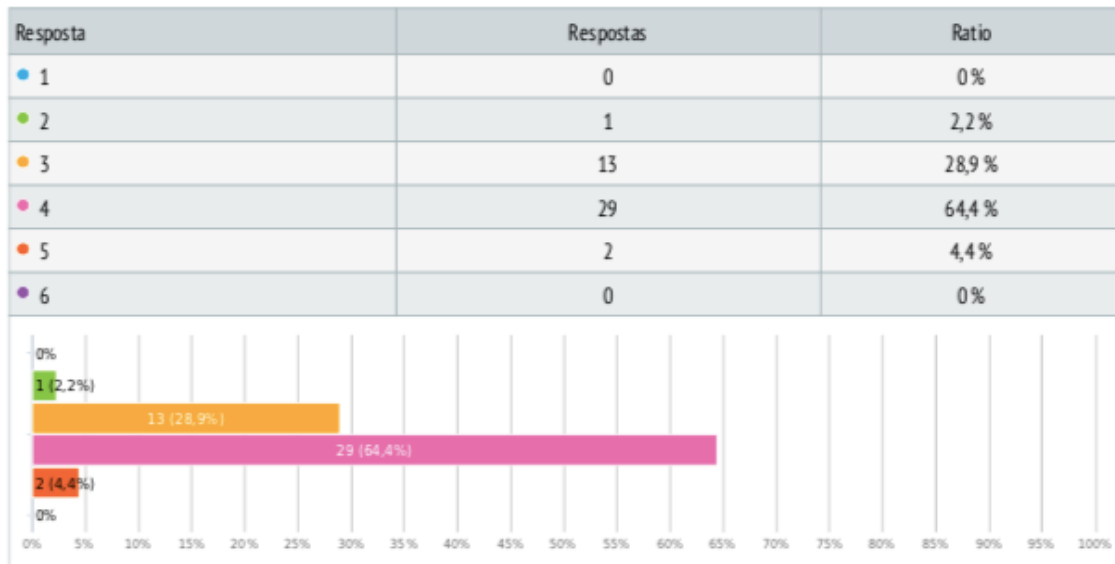
12) O meu líder dá-me autoridade para tomar decisões que tornem o meu trabalho mais fácil para mim.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



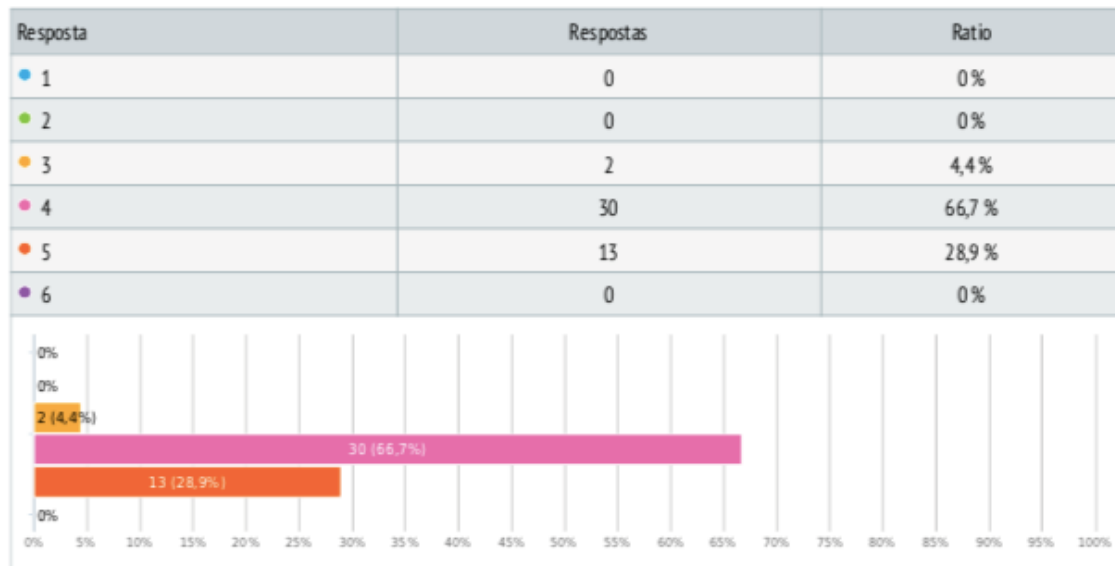
13) O meu líder não está à procura de reconhecimento ou de recompensas pelas ações que faz pelos outros.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



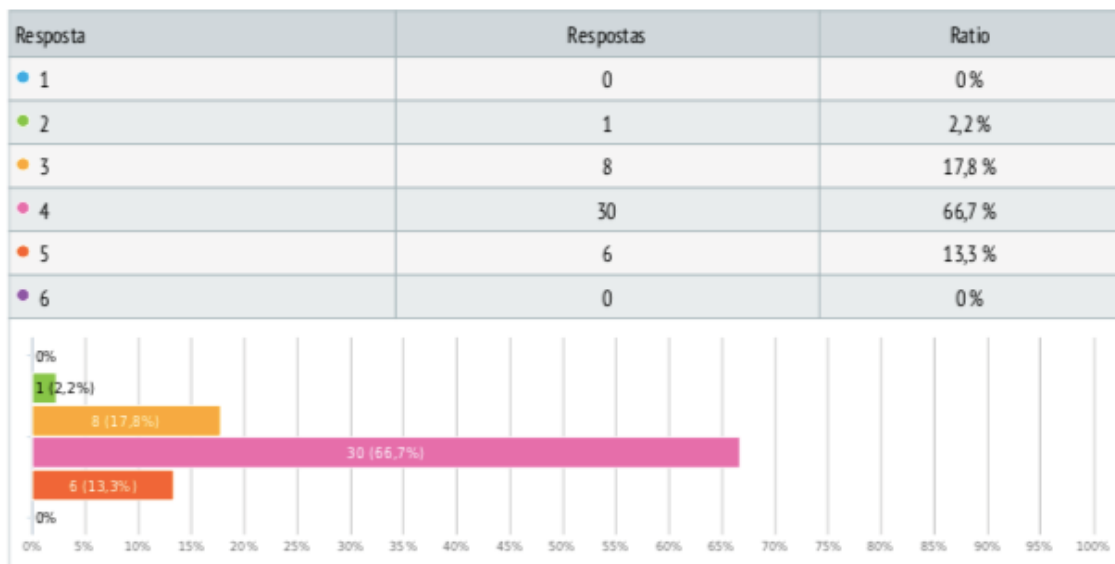
14) O meu líder responsabiliza-me pelo meu desempenho.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



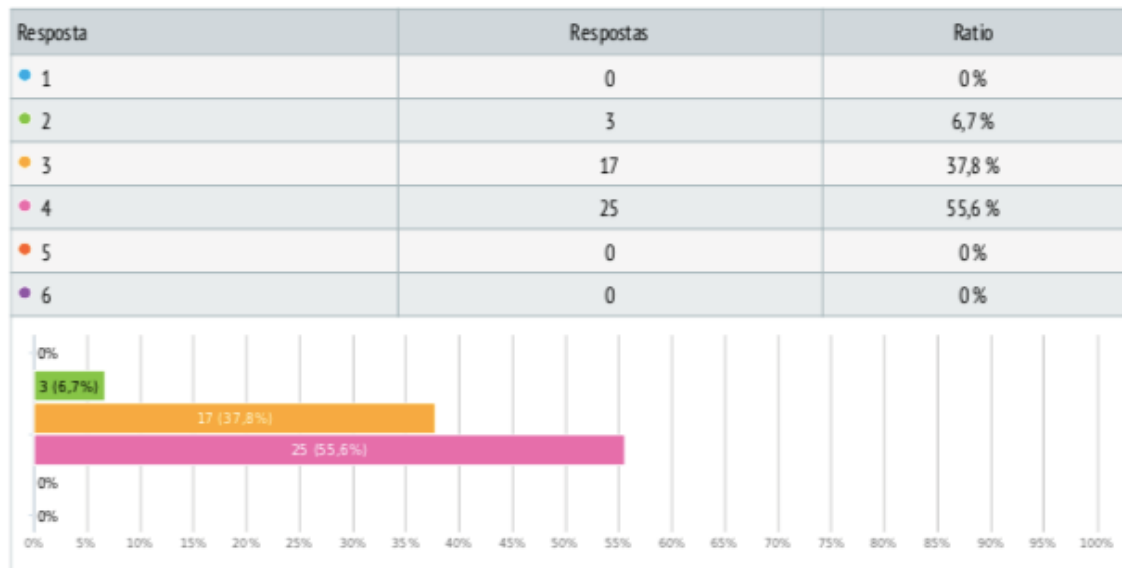
15) O meu líder mantém uma atitude dura em relação às pessoas que o ofenderam no trabalho.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



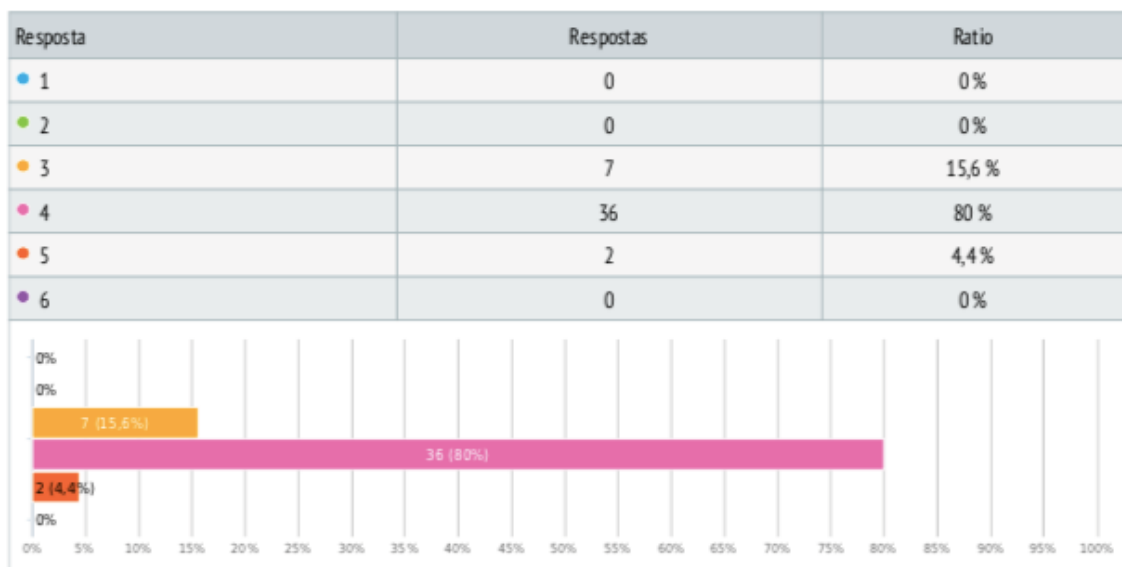
16) O meu líder assume riscos e faz o que, na sua opinião, precisa de ser feito.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



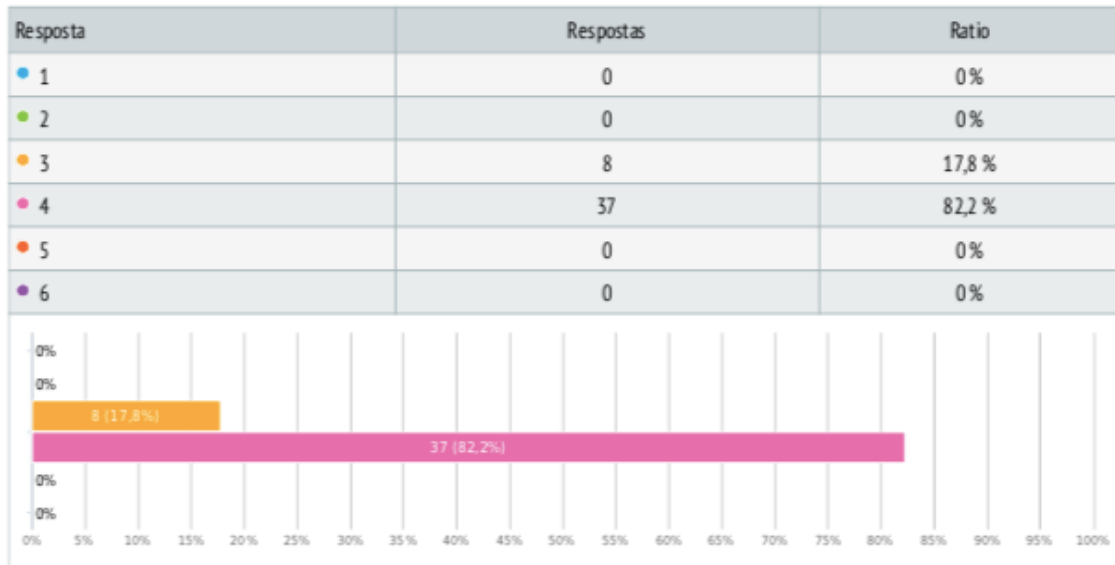
17) O meu líder fica frequentemente sensibilizado pelo que vê acontecer ao seu redor.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



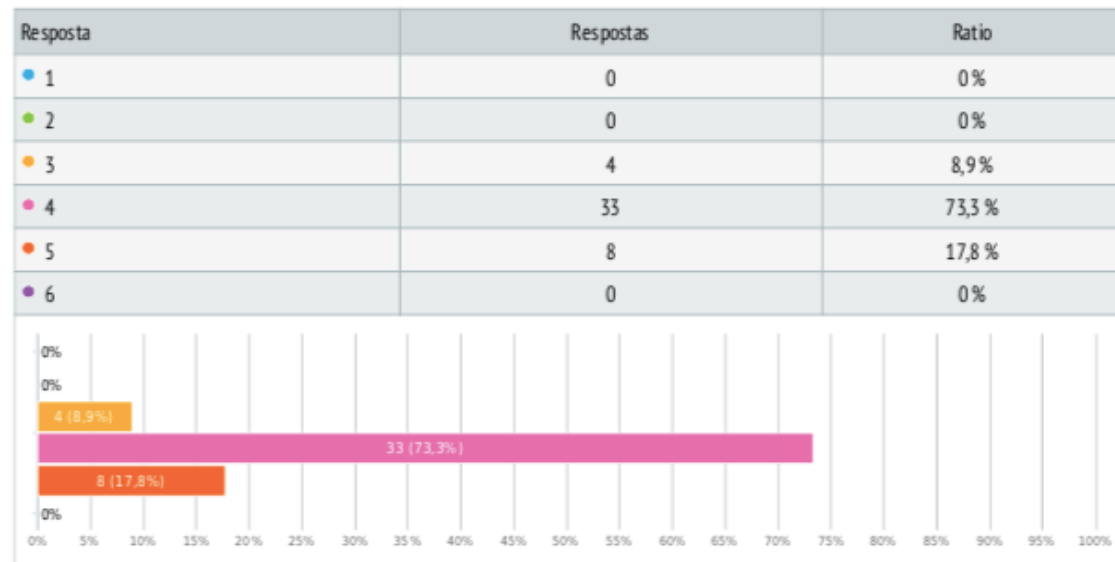
18) O meu líder tenta aprender com as críticas que recebe do seu superior.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



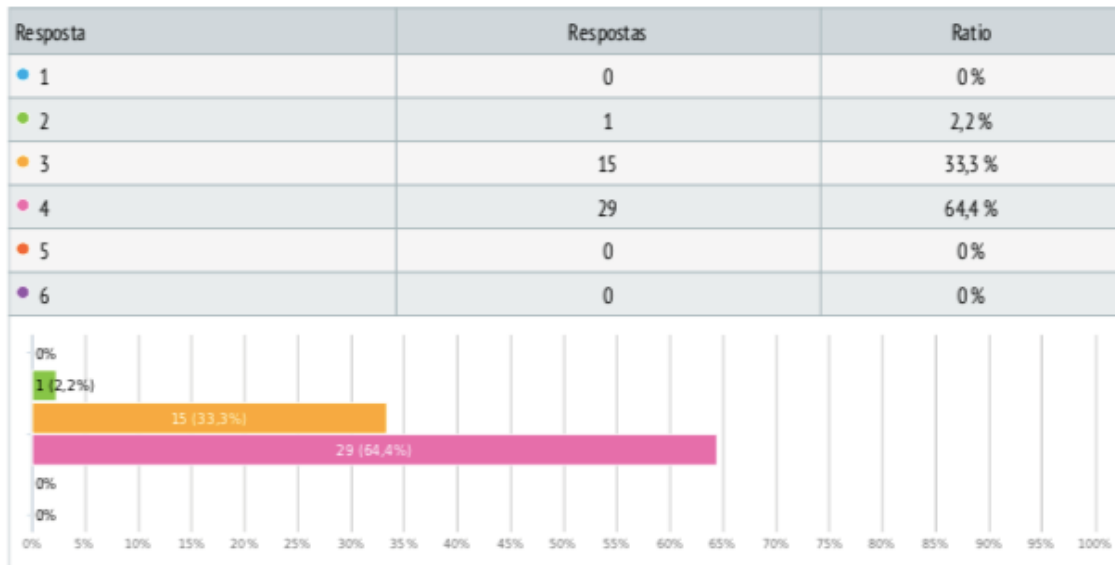
19) O meu líder tem uma visão a longo prazo.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



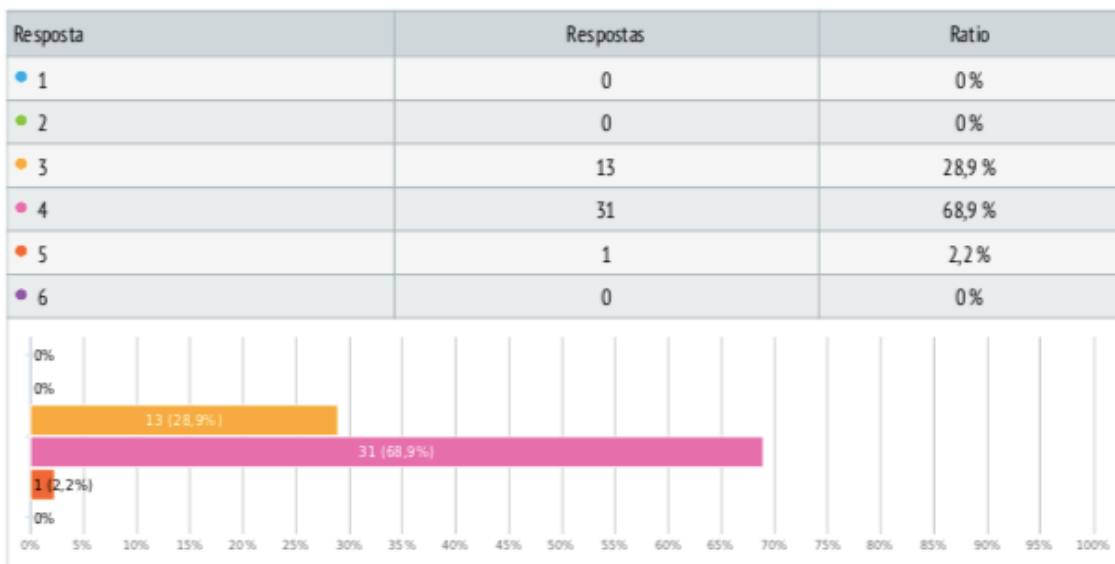
20) O meu líder permite-me resolver os problemas sozinho, em vez de dizer-me o que me fazer.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



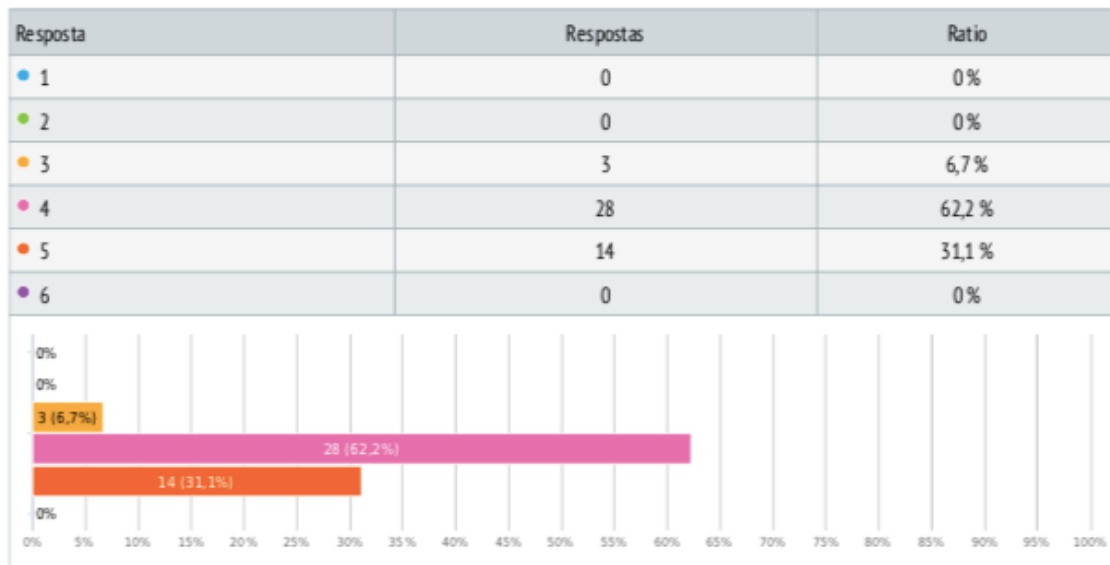
21) O meu líder parece apreciar mais o sucesso dos seus colegas do que o seu.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



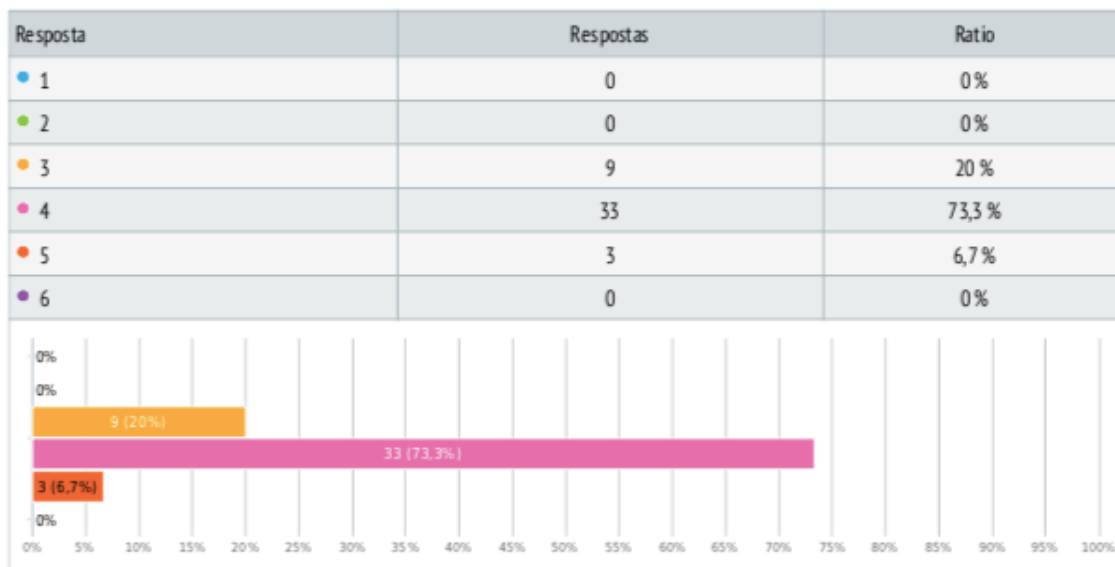
22) O meu líder responsabiliza-me e aos meus colegas, pela maneira como lidamos com um trabalho.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



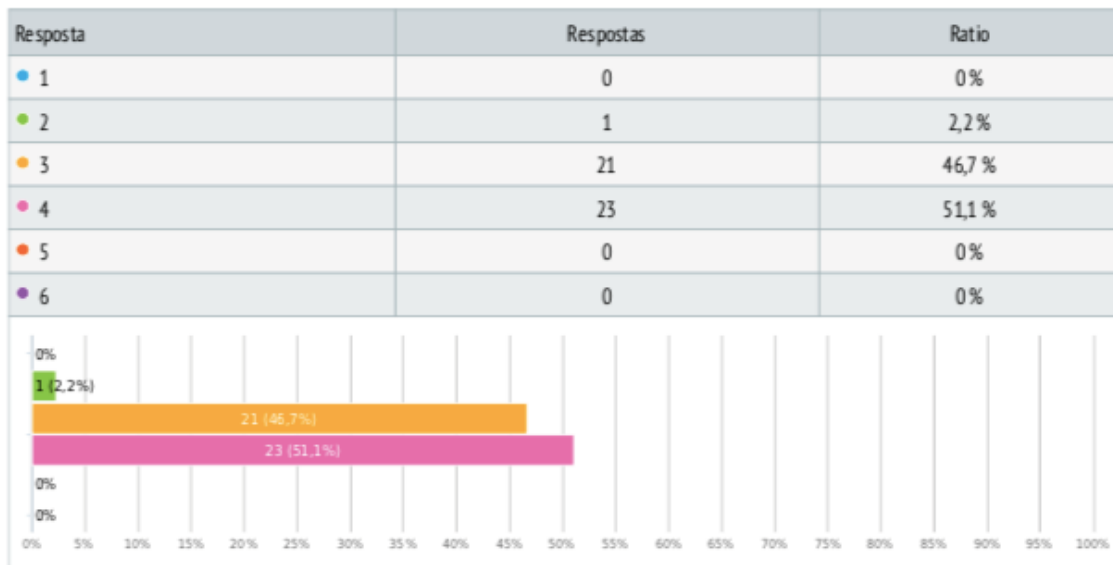
23) O meu líder acha difícil esquecer algo que correu mal no passado.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



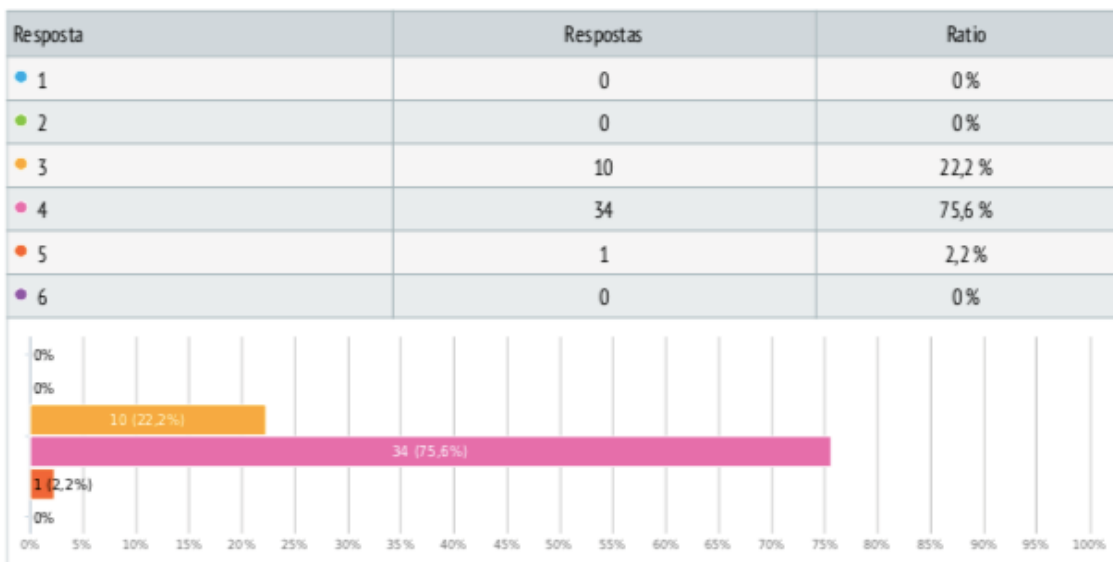
24) O meu líder está preparado para expressar os seus sentimentos, mesmo que isso traga consequências indesejáveis.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



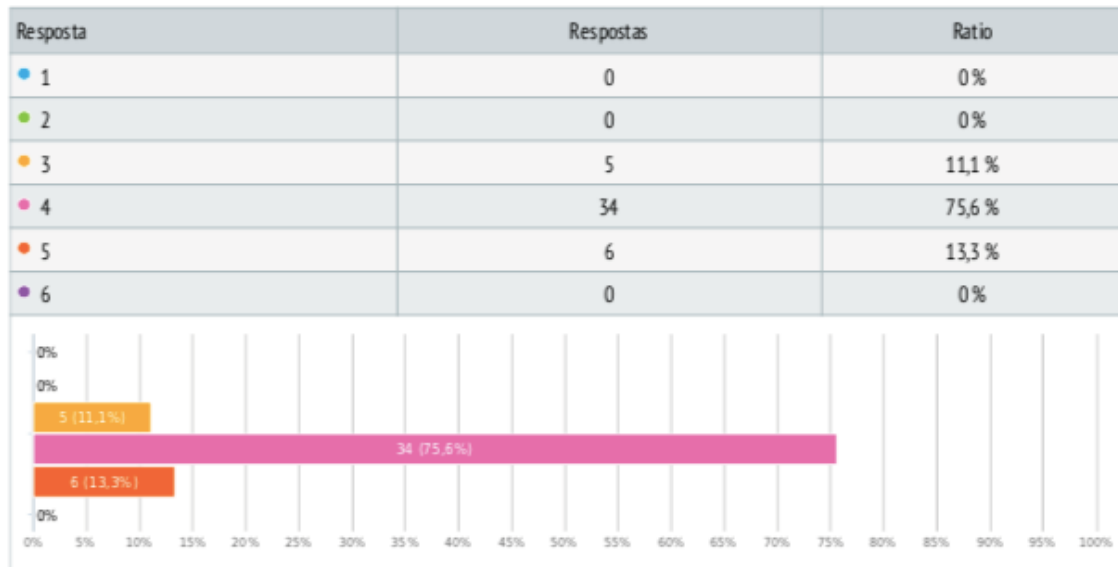
25) O meu líder admite os seus erros ao seu superior.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



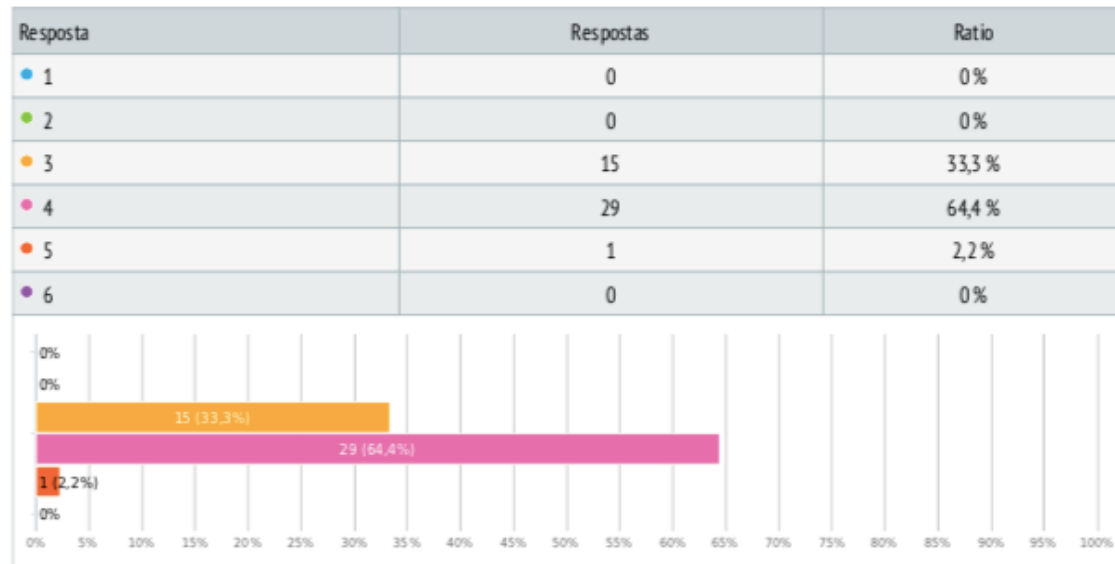
26) O meu líder enfatiza a responsabilidade social do nosso trabalho.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



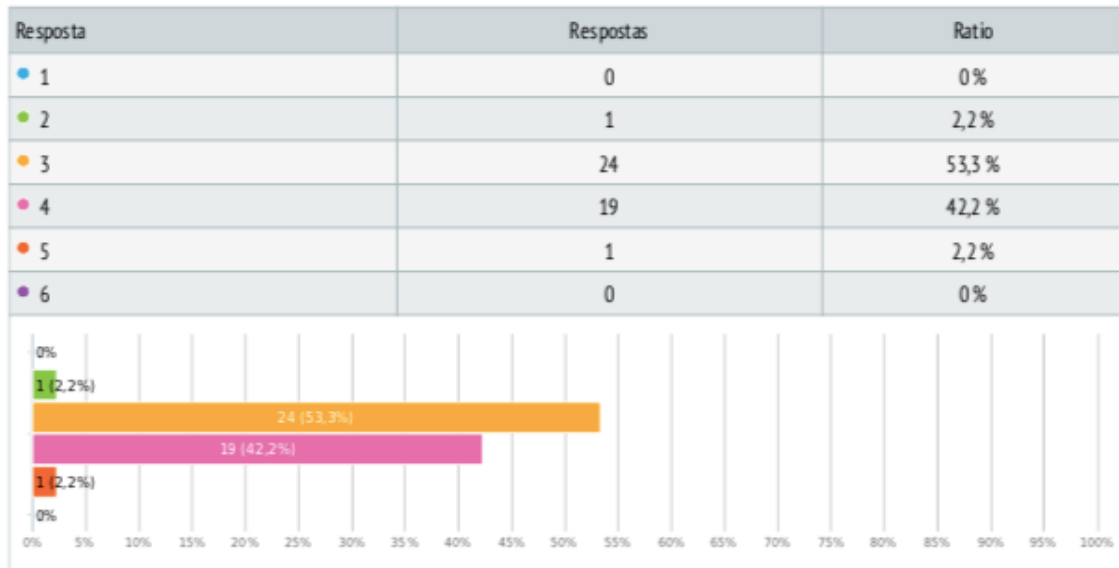
27) O meu líder oferece-me muitas oportunidades para aprender novas competências/habilidades.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



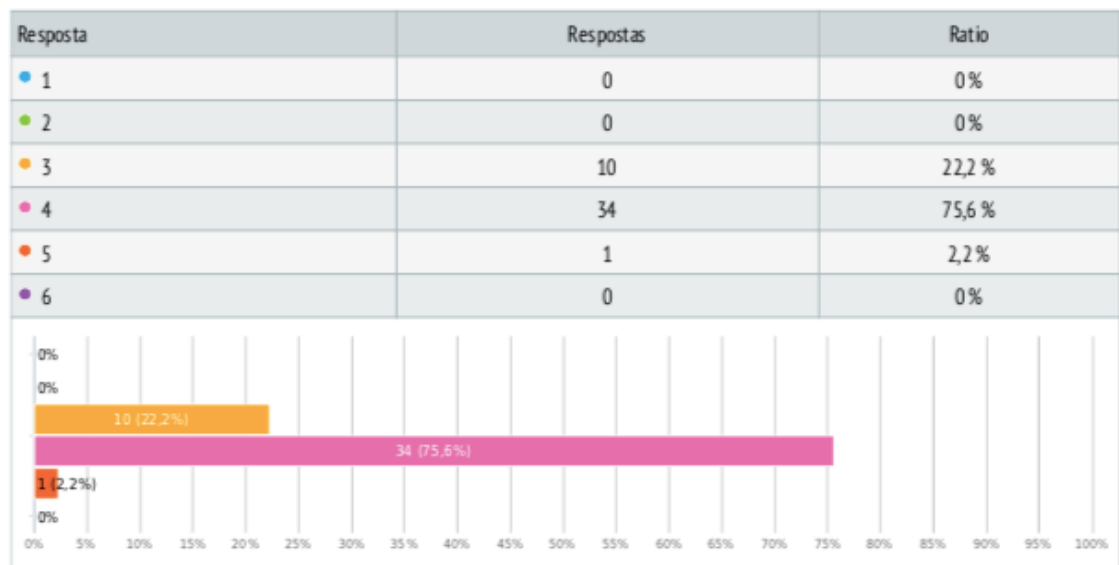
28) O meu líder mostra os seus verdadeiros sentimentos à sua equipa.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



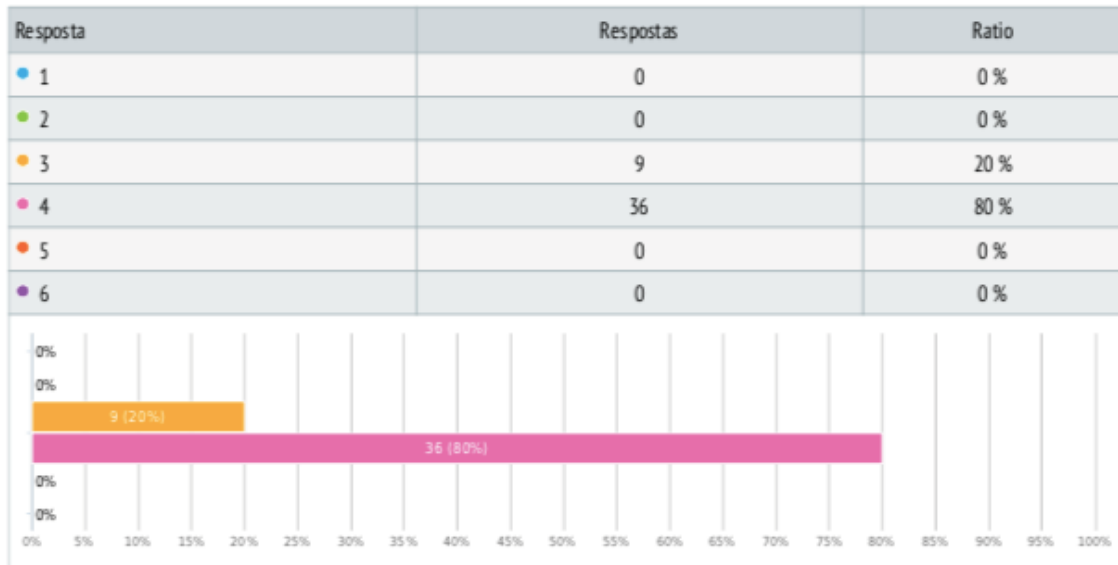
29) O meu líder aprende com as diferentes visões e opiniões dos outros.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



30) Se as pessoas expressam críticas, o meu líder tenta aprender com isso.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x

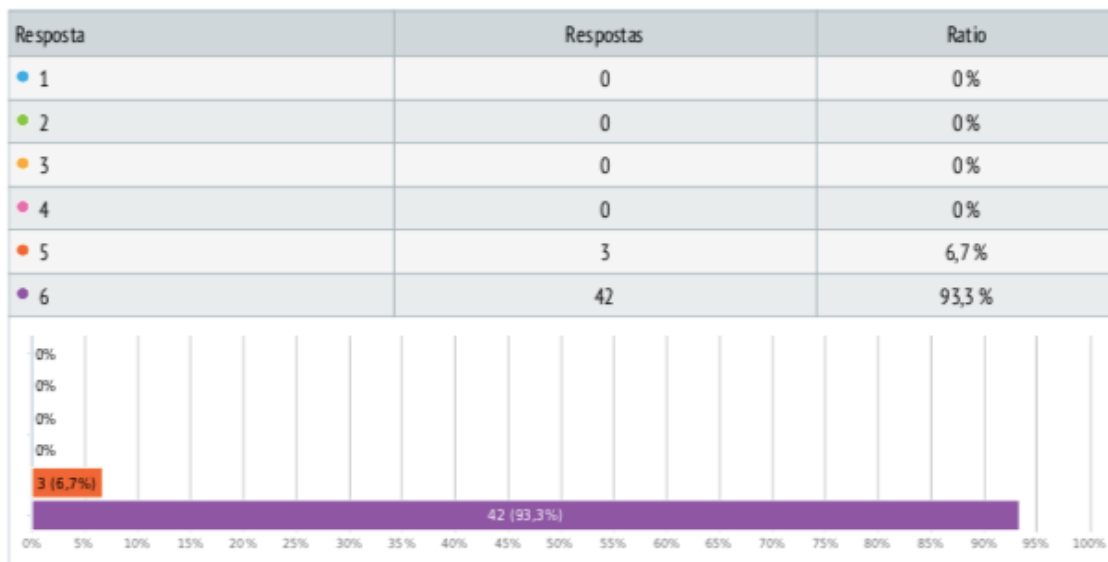


Anexo 10: Resultados obtidos - Questionário de avaliação da perceção dos liderados sobre a prática da liderança servidora (PÓS)

Questionário de avaliação da perceção dos liderados sobre a prática da liderança servidora - The Servant Leadership Survey: SLOther "Líder Artallis" (PÓS)

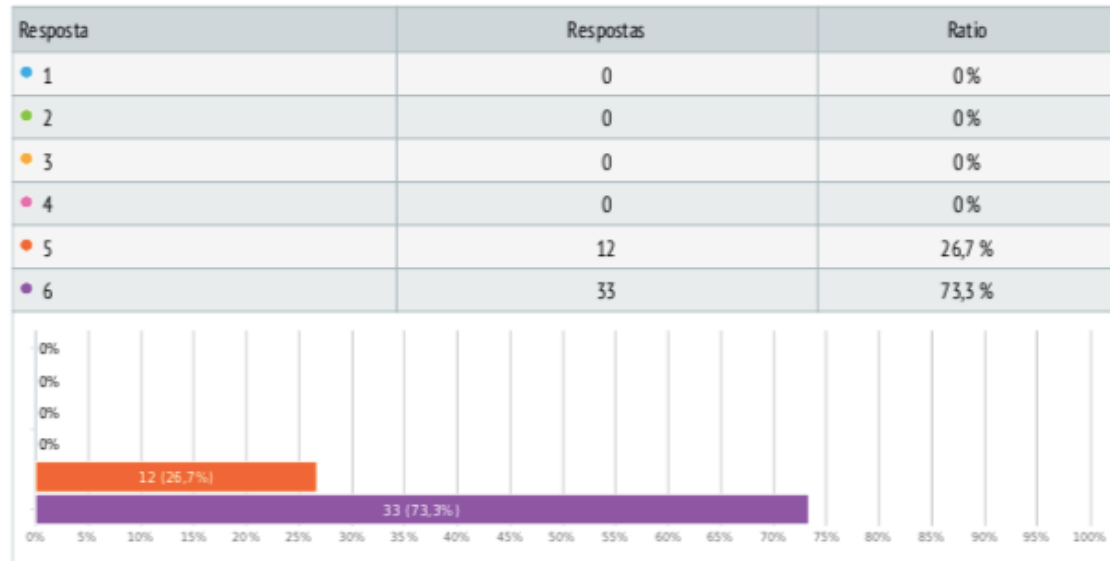
1) O meu líder dá-me as informações que necessito para fazer bem o meu trabalho.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



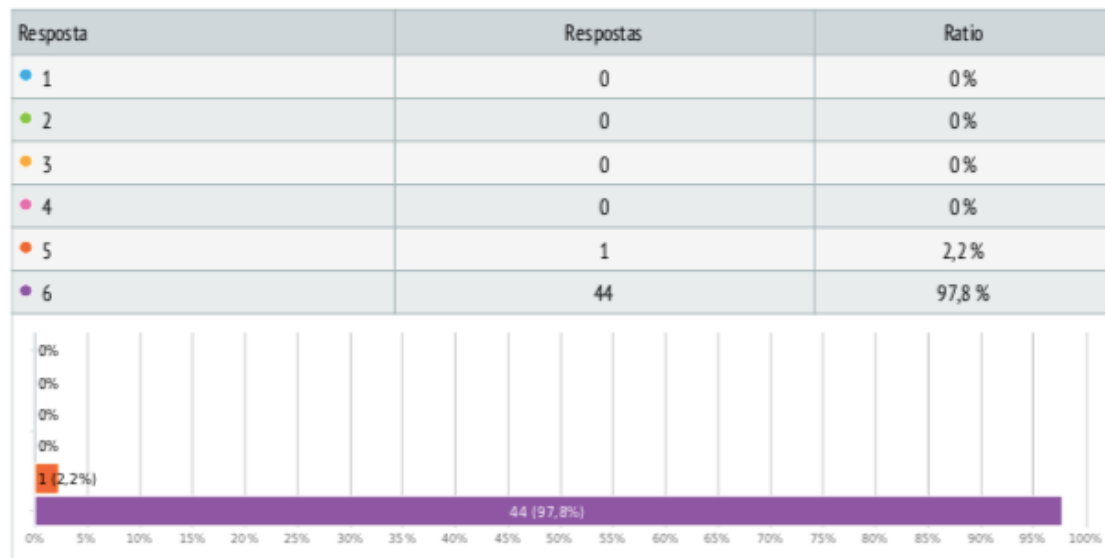
2) O meu líder encoraja-me a usar os meus talentos.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



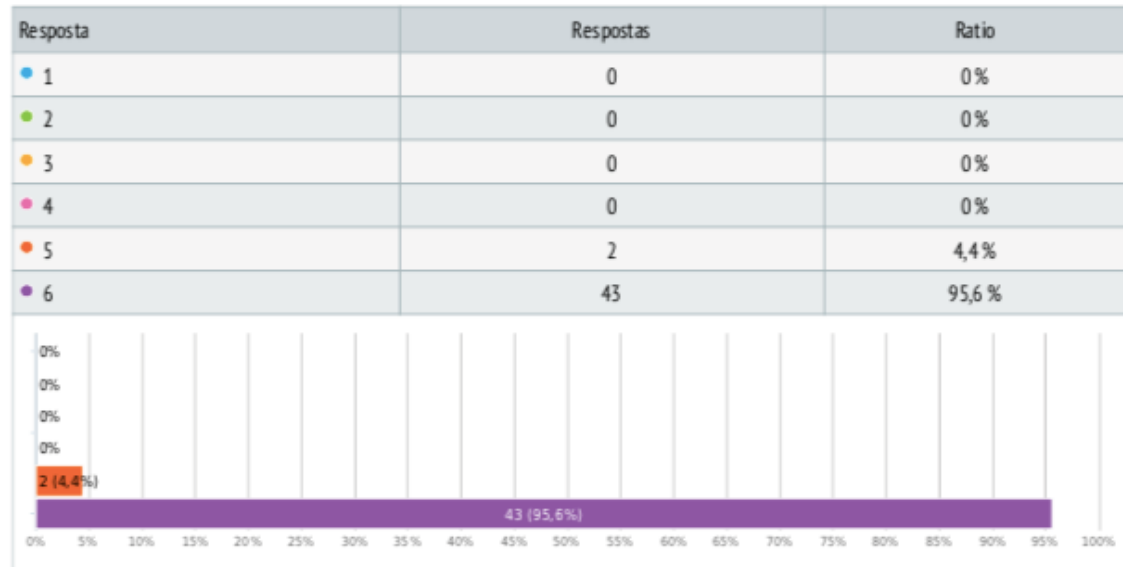
3) O meu líder ajuda-me a desenvolver-me ainda mais.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



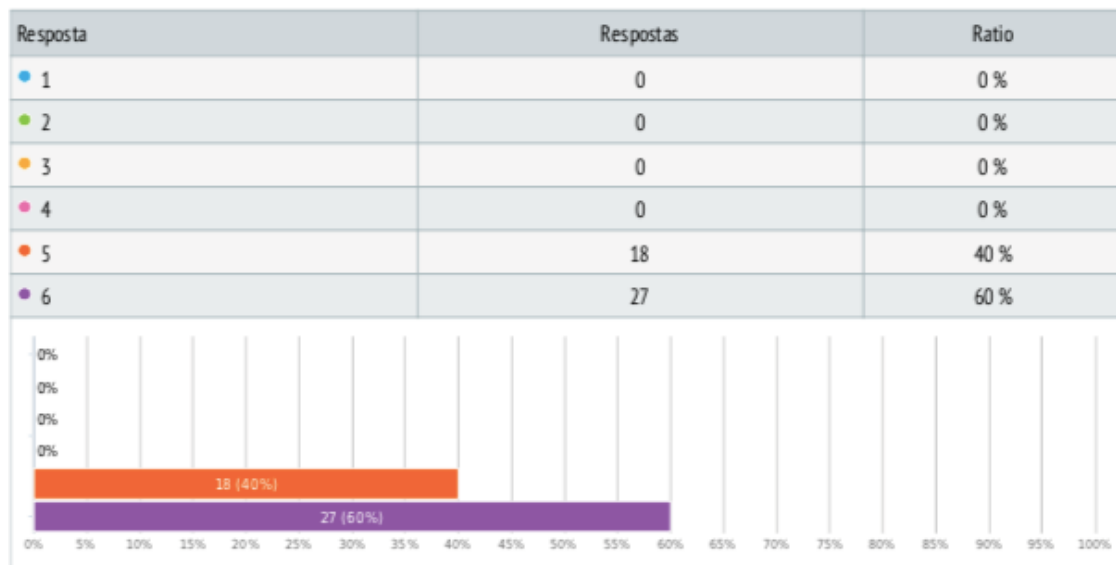
4) O meu líder incentiva a sua equipa a ter novas ideias.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



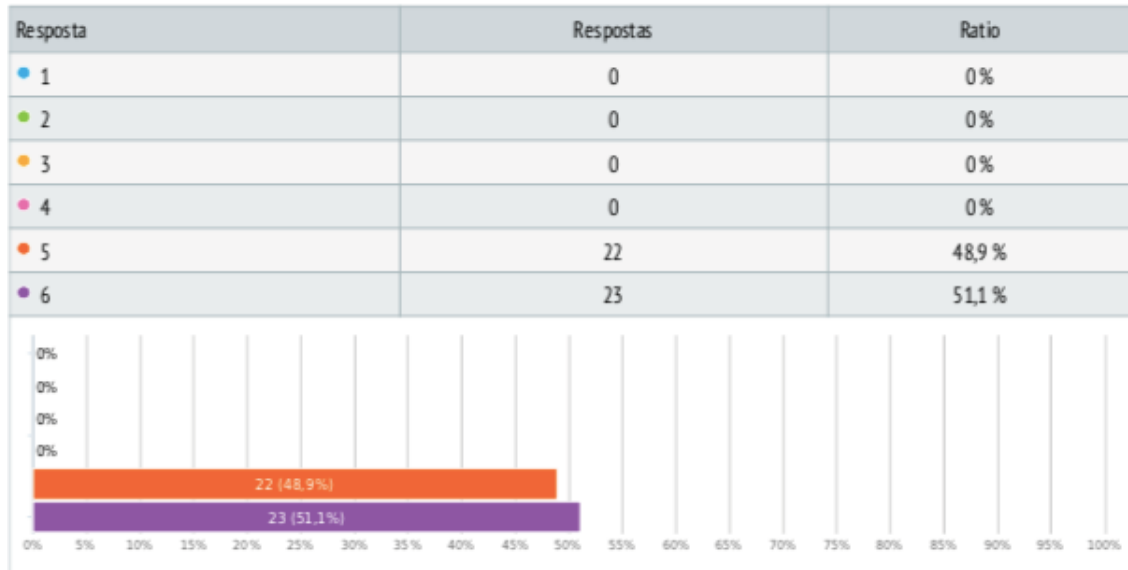
5) O meu líder mantém-se em segundo plano e dá os créditos às outras pessoas.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



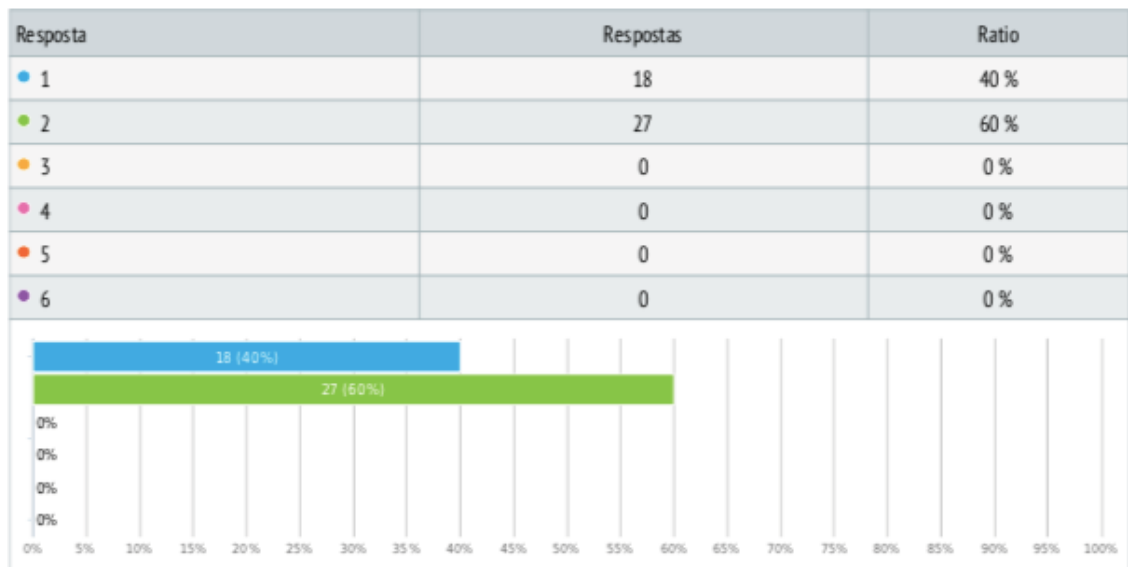
6) O meu líder responsabiliza-me pelo trabalho que realizo.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



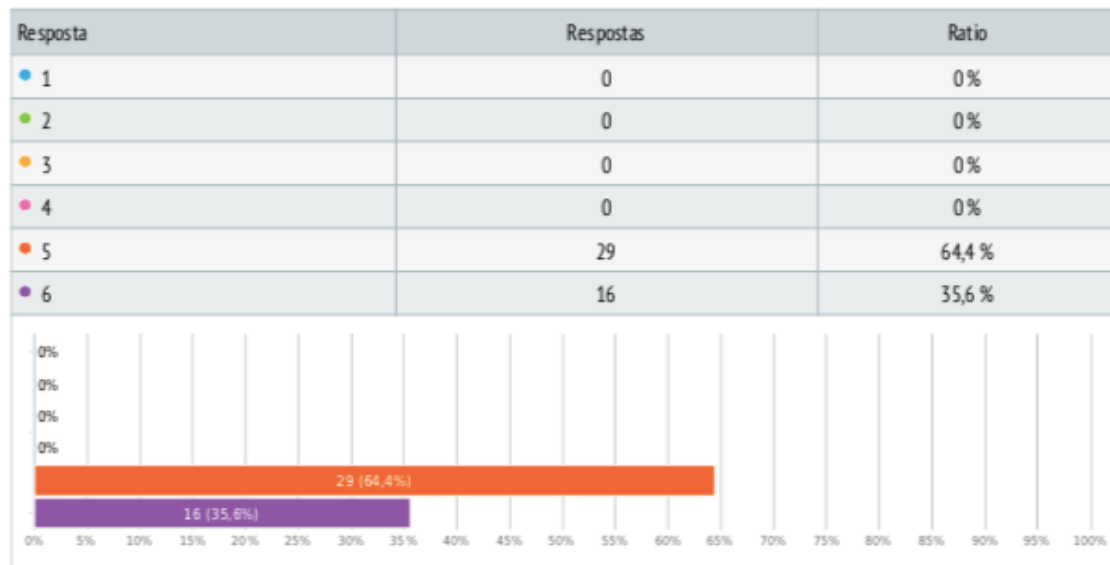
7) O meu líder continua a criticar as pessoas pelos erros que cometeram no trabalho.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



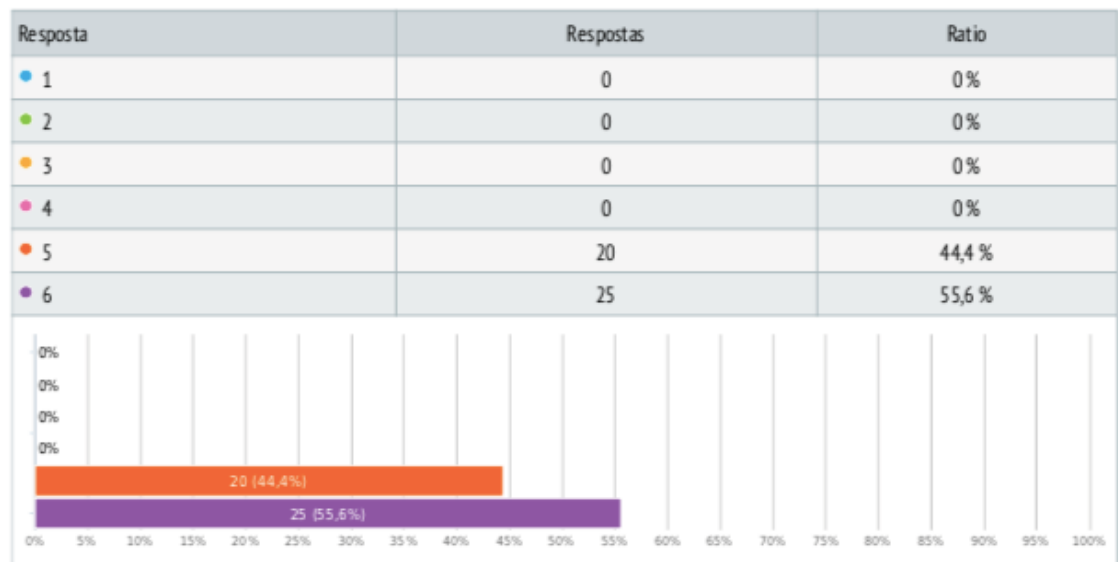
8) O meu líder corre riscos, mesmo que não esteja certo do apoio do seu superior.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



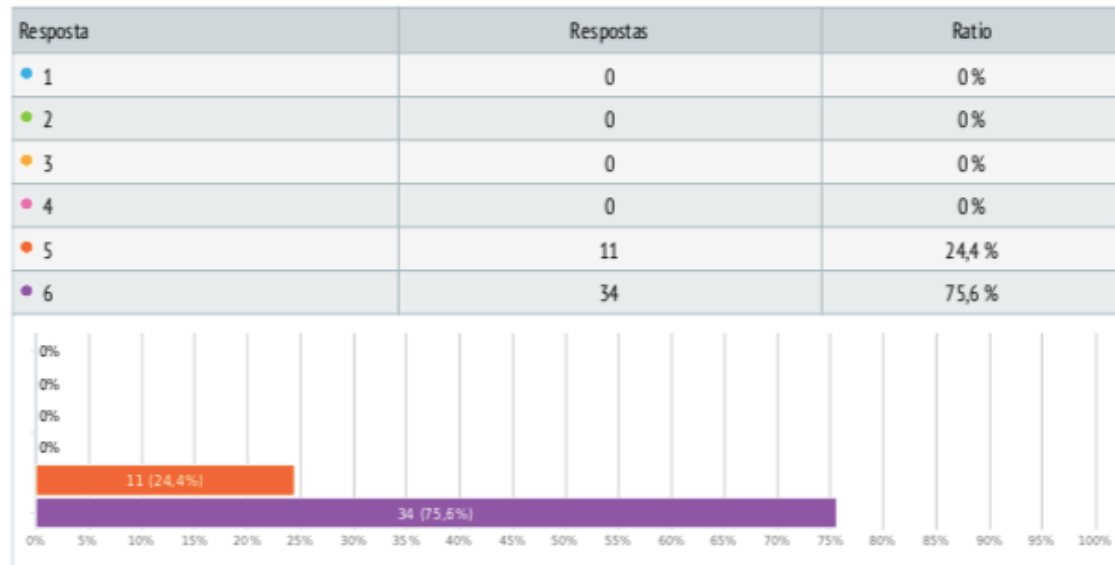
9) O meu líder é aberto em relação às suas próprias limitações e fraquezas.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



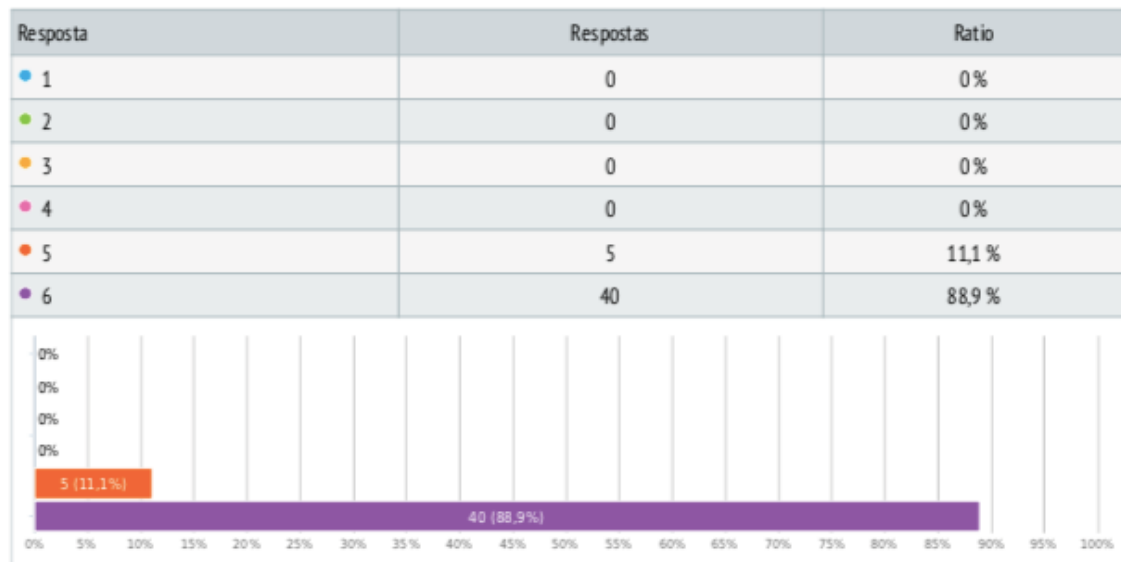
10) O meu líder aprende com as críticas.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



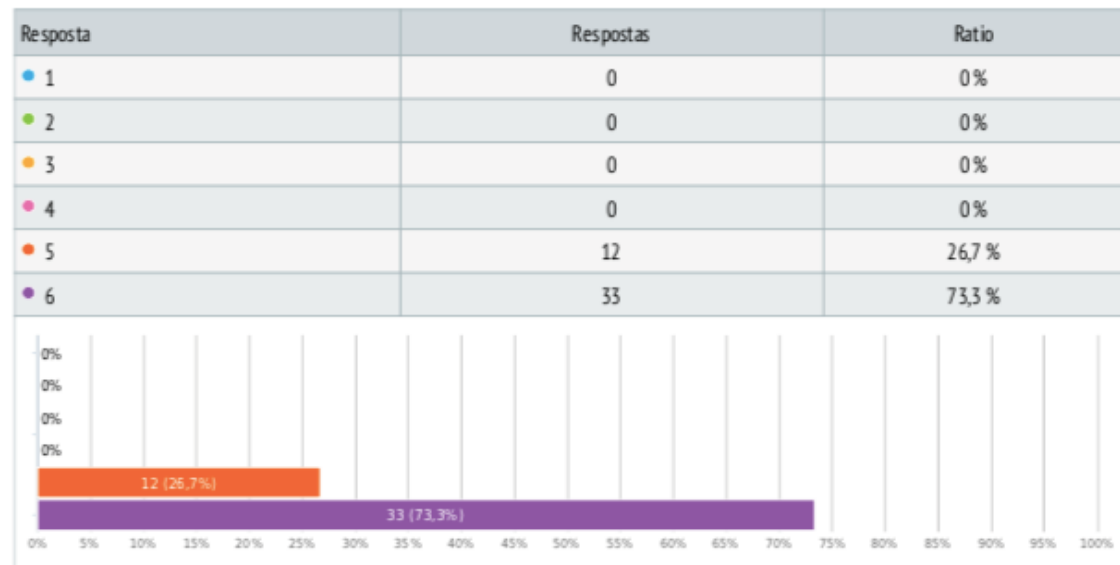
11) O meu líder enfatiza a importância de focar no bem do todo.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



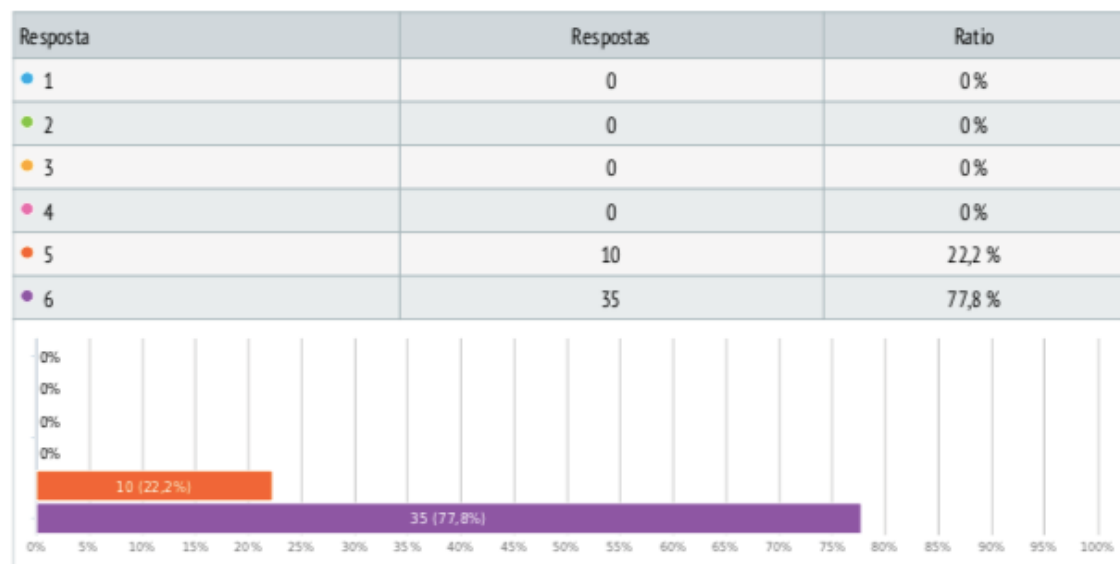
12) O meu líder dá-me autoridade para tomar decisões que tornem o meu trabalho mais fácil para mim.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



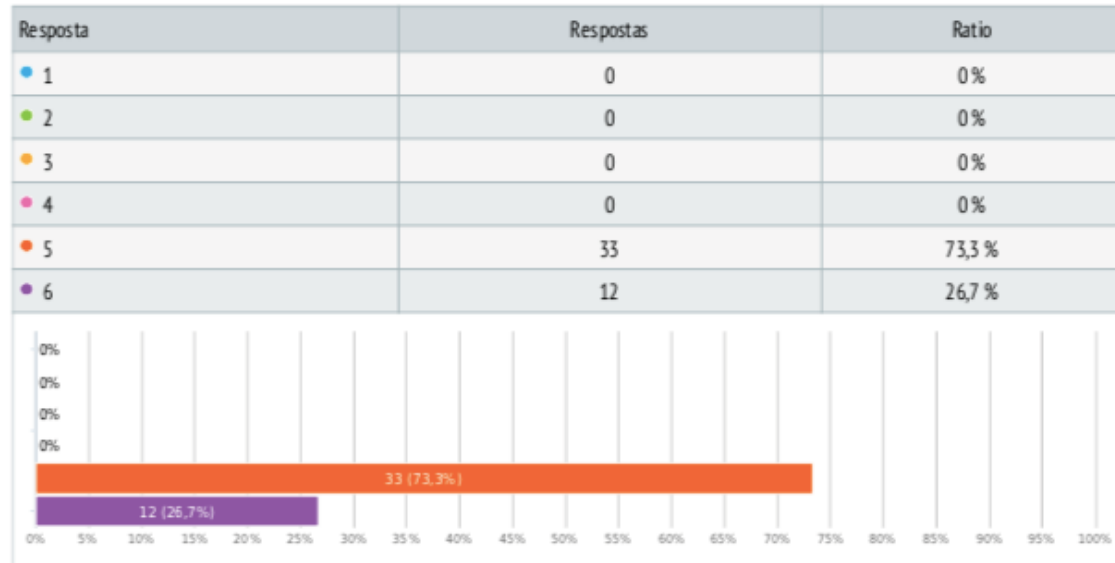
13) O meu líder não está à procura de reconhecimento ou de recompensas pelas ações que faz pelos outros.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



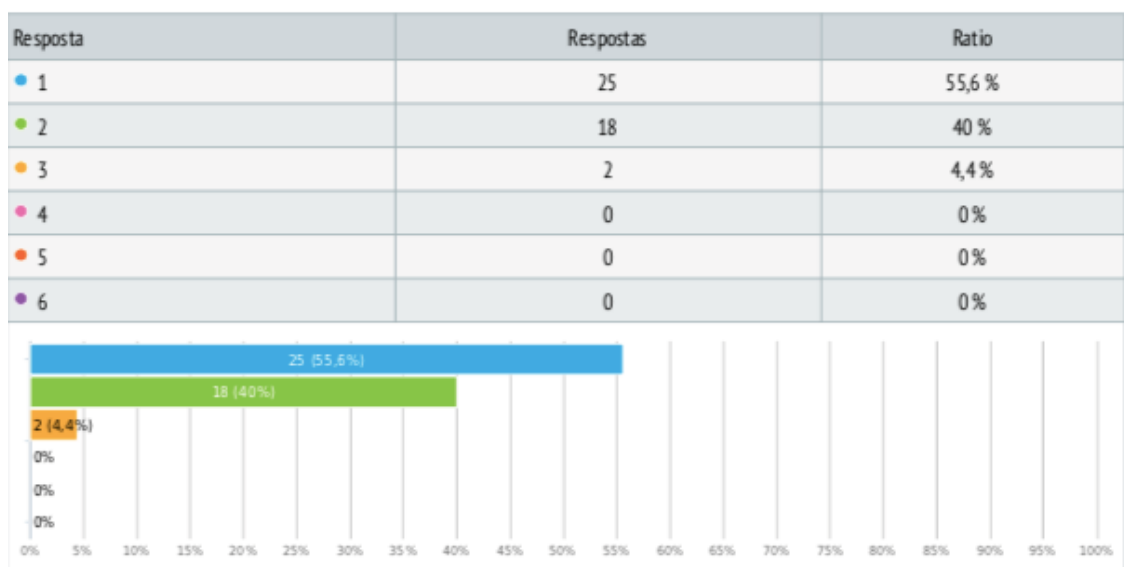
14) O meu líder responsabiliza-me pelo meu desempenho.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



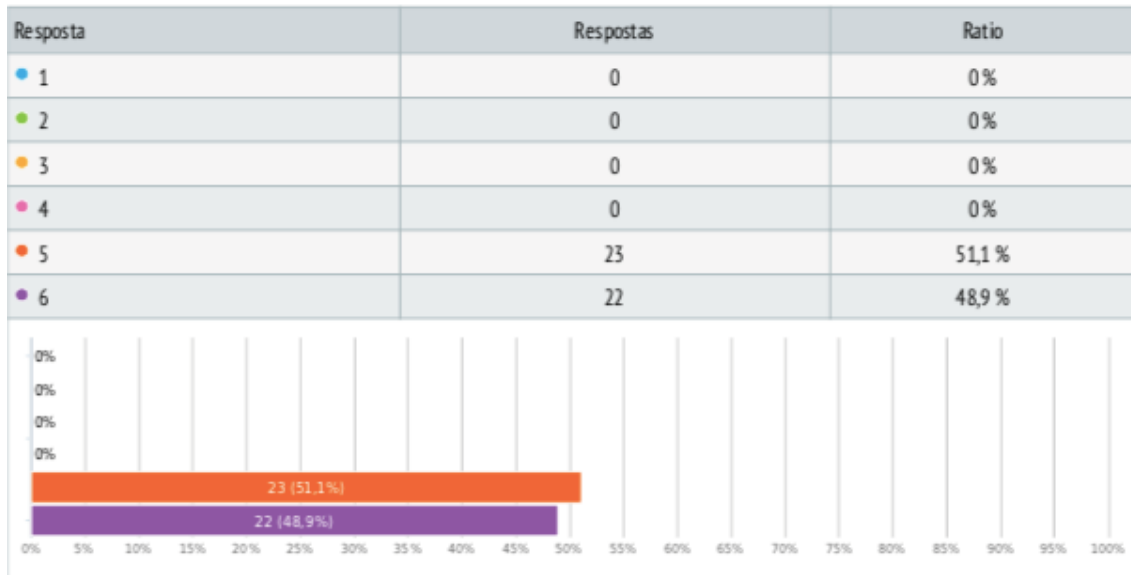
15) O meu líder mantém uma atitude dura em relação às pessoas que o ofenderam no trabalho.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



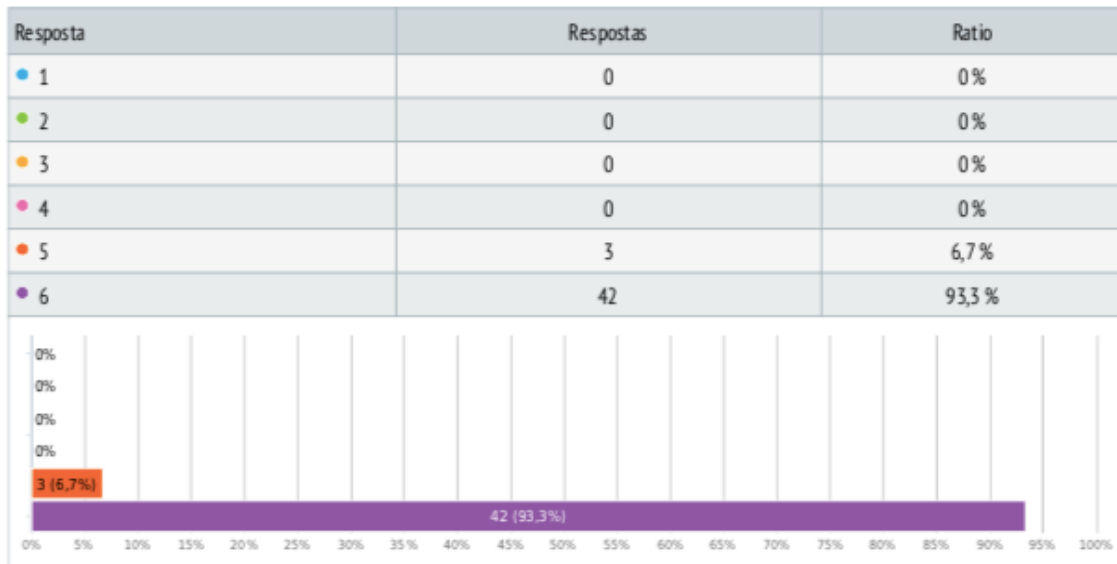
16) O meu líder assume riscos e faz o que, na sua opinião, precisa de ser feito.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



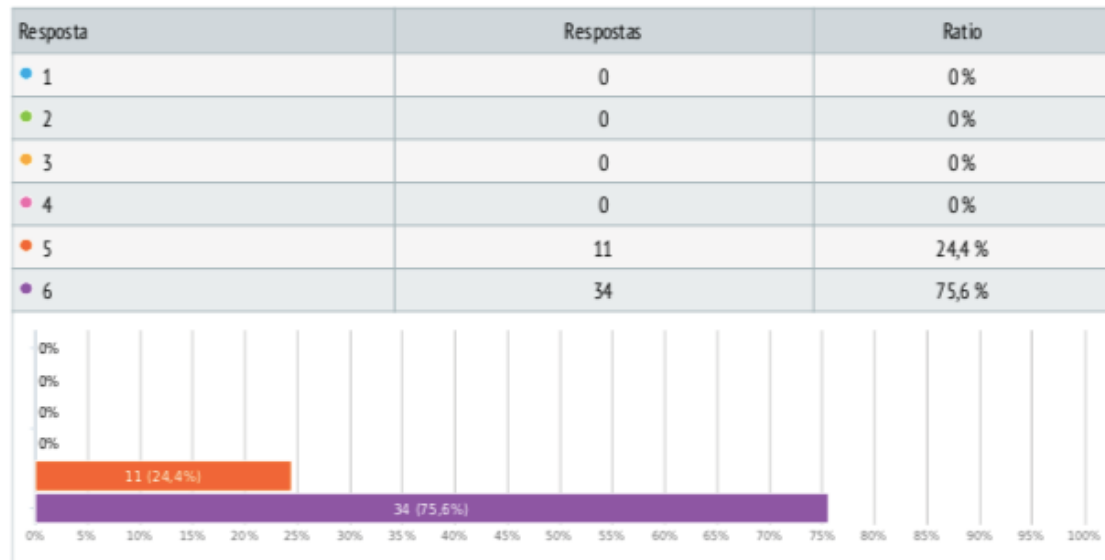
17) O meu líder fica frequentemente sensibilizado pelo que vê acontecer ao seu redor.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



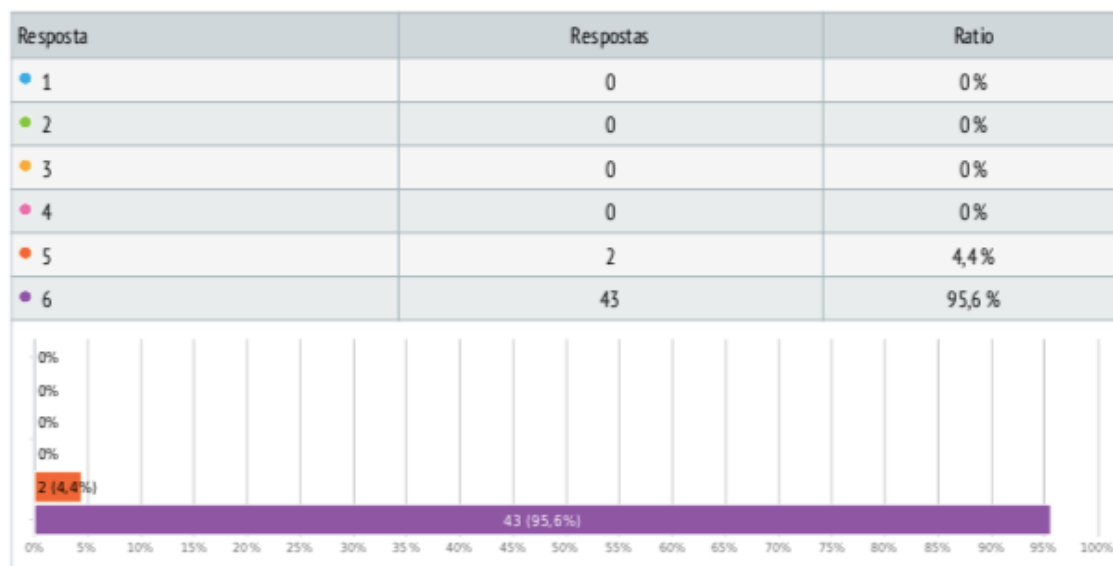
18) O meu líder tenta aprender com as críticas que recebe do seu superior.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



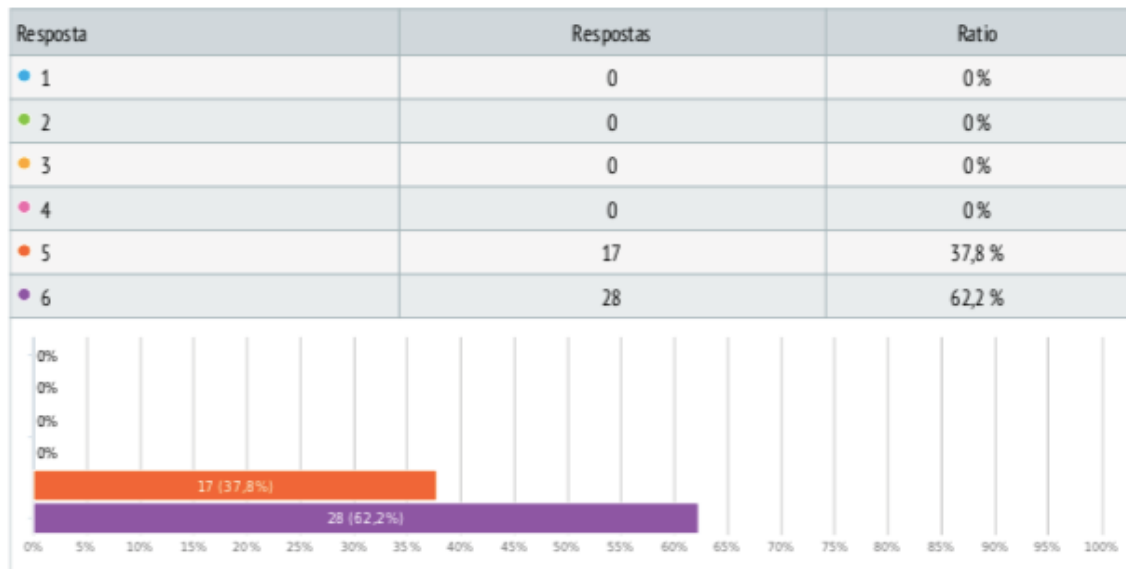
19) O meu líder tem uma visão a longo prazo.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



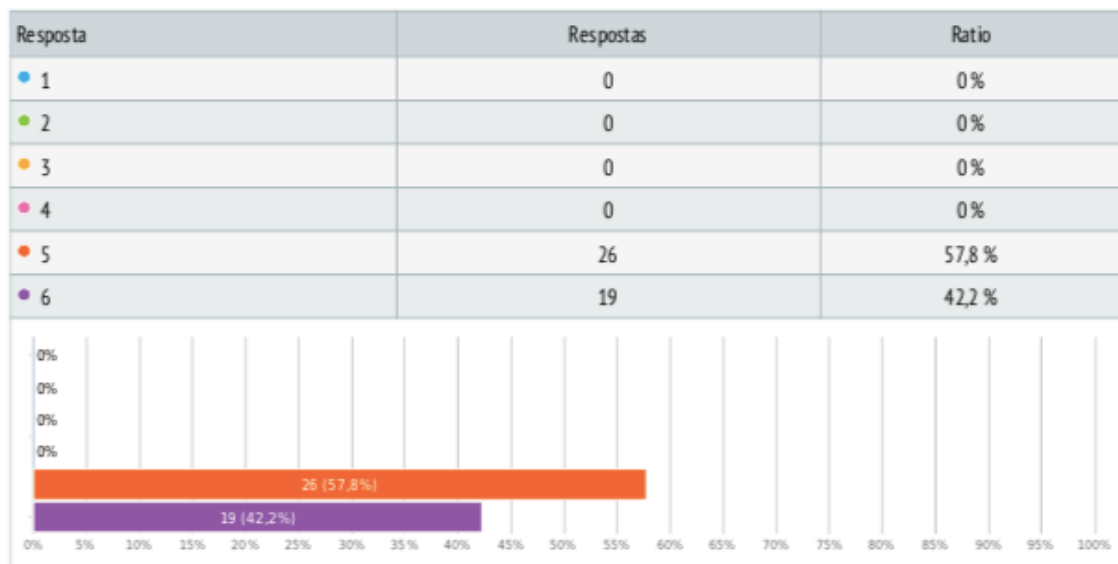
20) O meu líder permite-me resolver os problemas sozinho, em vez de dizer-me o que me fazer.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



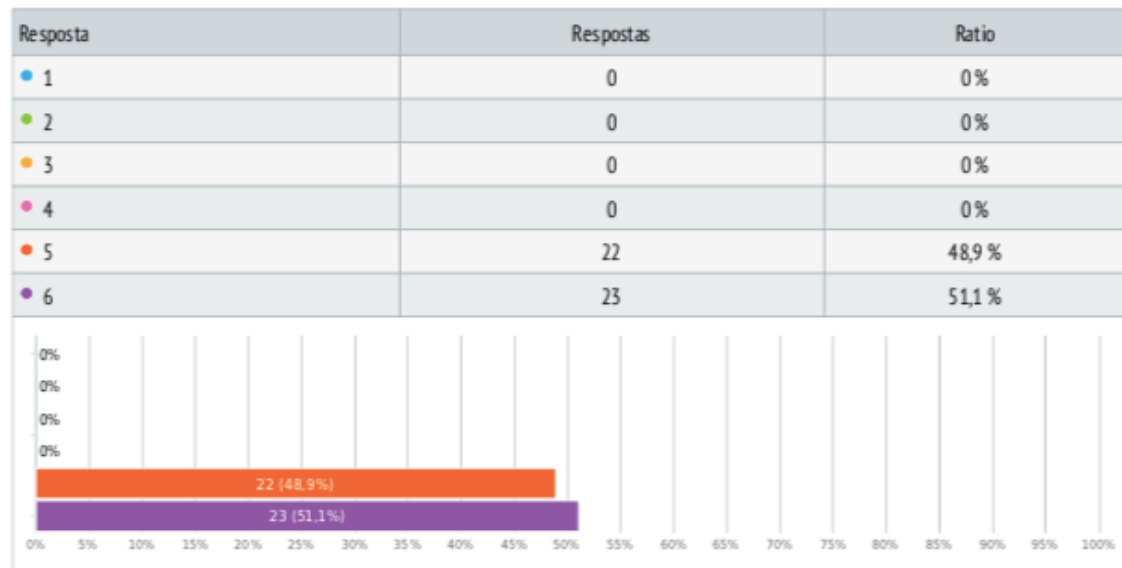
21) O meu líder parece apreciar mais o sucesso dos seus colegas do que o seu.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



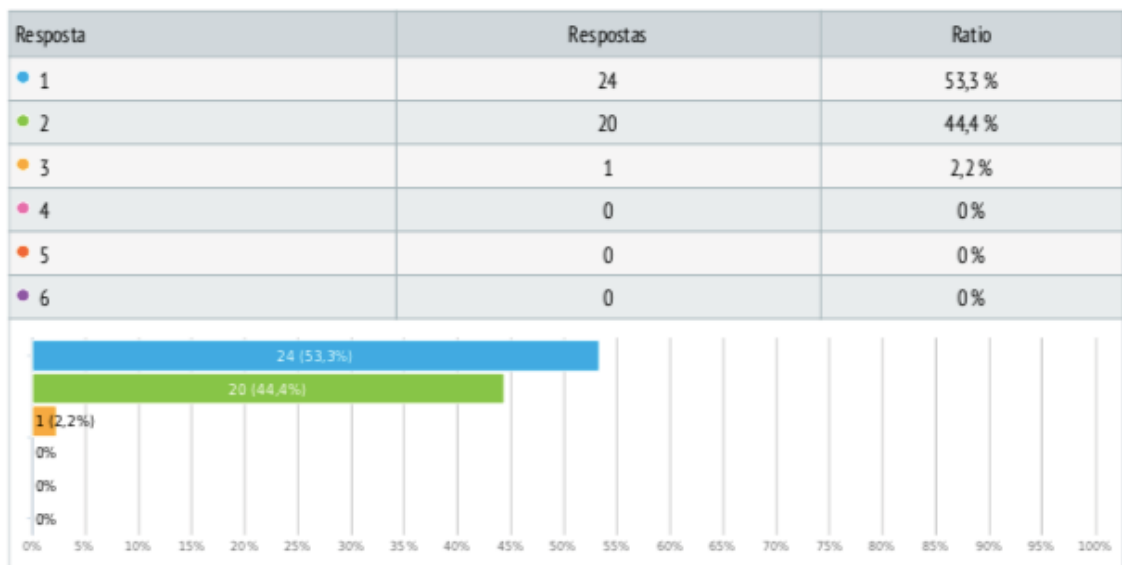
22) O meu líder responsabiliza-me e aos meus colegas, pela maneira como lidamos com um trabalho.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



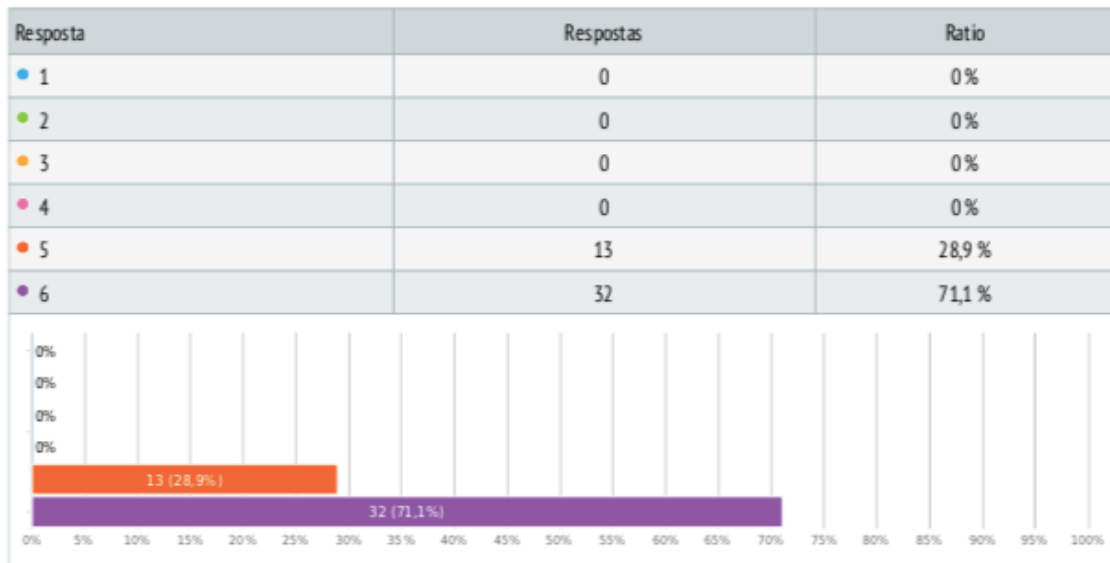
23) O meu líder acha difícil esquecer algo que correu mal no passado.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



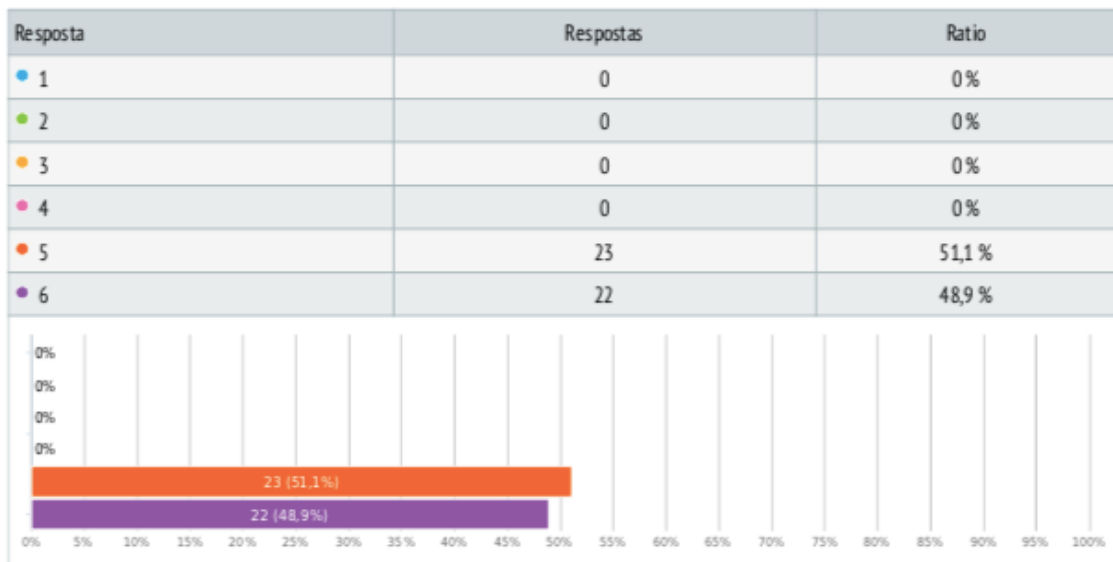
24) O meu líder está preparado para expressar os seus sentimentos, mesmo que isso traga consequências indesejáveis.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



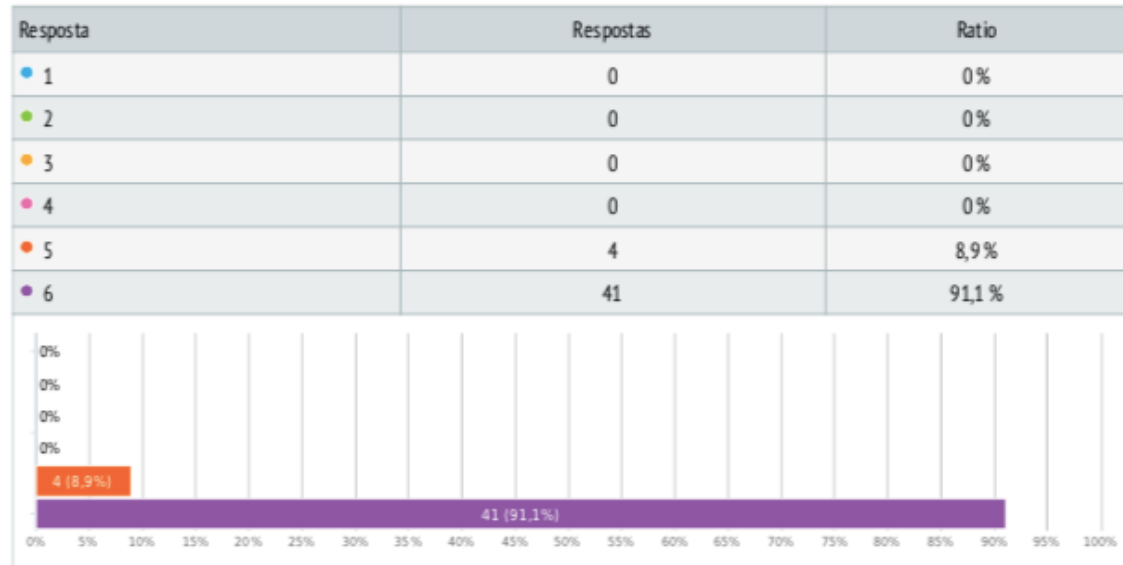
25) O meu líder admite os seus erros ao seu superior.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



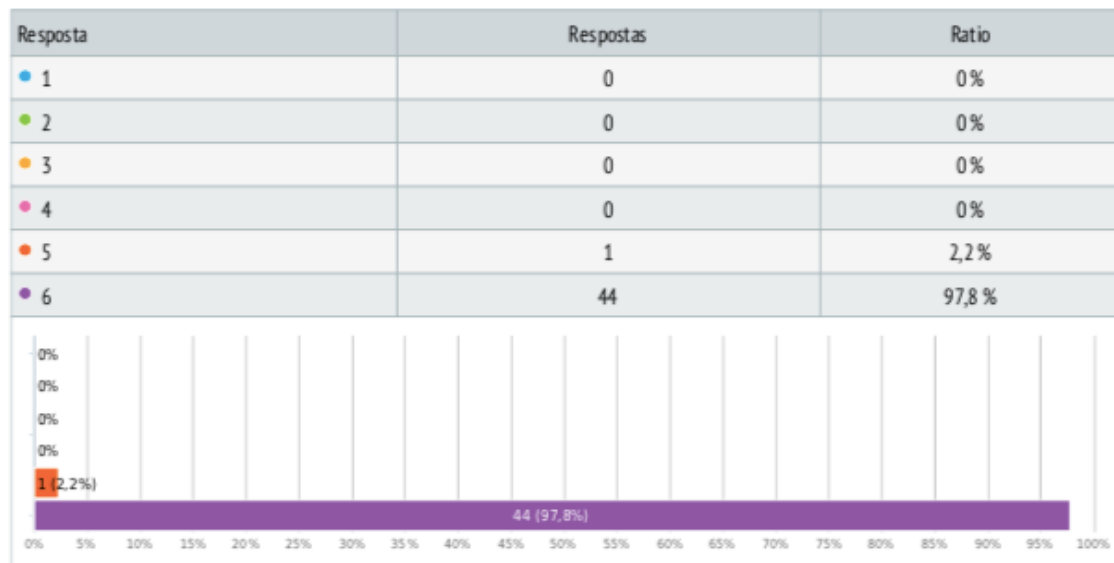
26) O meu líder enfatiza a responsabilidade social do nosso trabalho.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



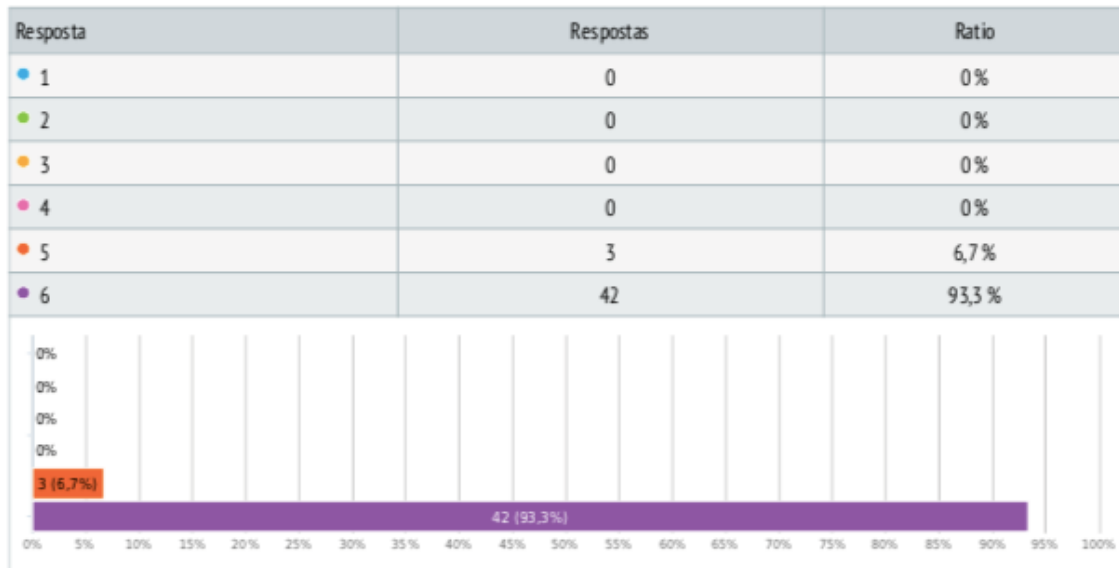
27) O meu líder oferece-me muitas oportunidades para aprender novas competências/habilidades.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



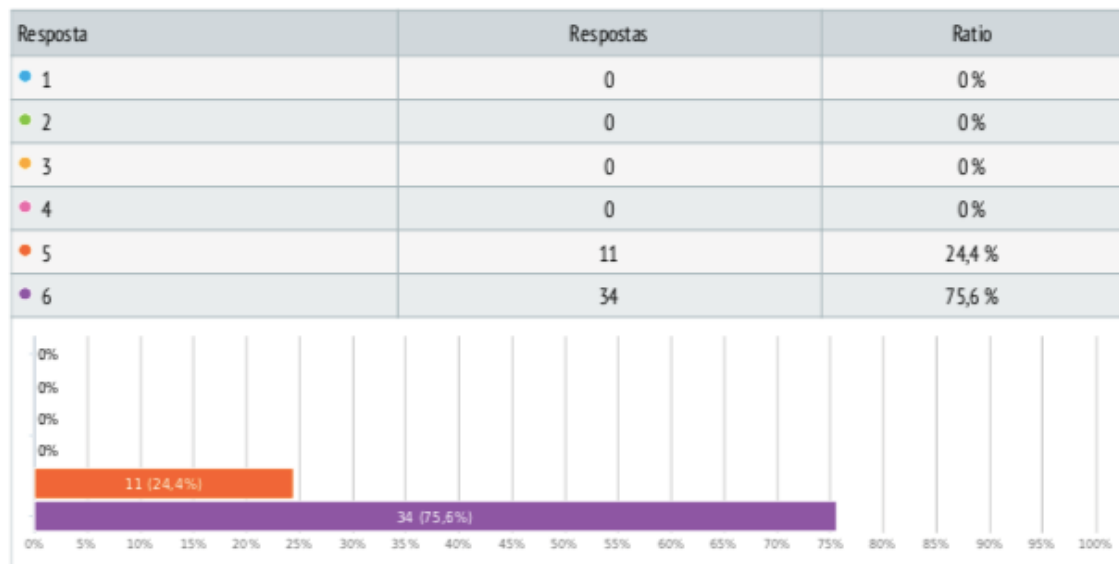
28) O meu líder mostra os seus verdadeiros sentimentos à sua equipa.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



29) O meu líder aprende com as diferentes visões e opiniões dos outros.

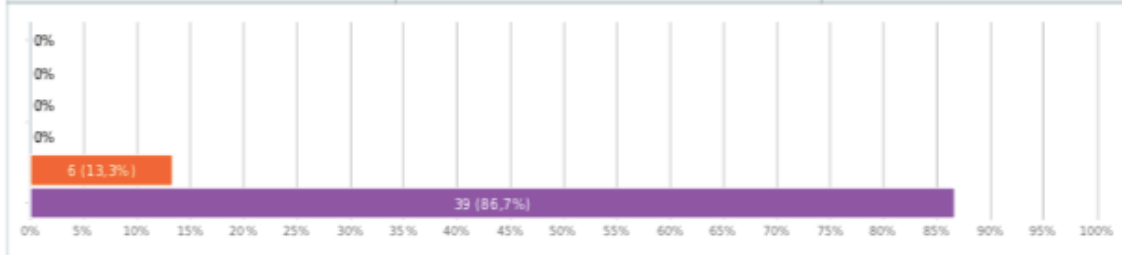
Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x



30) Se as pessoas expressam críticas, o meu líder tenta aprender com isso.

Seleção simples, respostas 45x, Não respondido 0x

Resposta	Respostas	Ratio
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	6	13,3%
6	39	86,7%

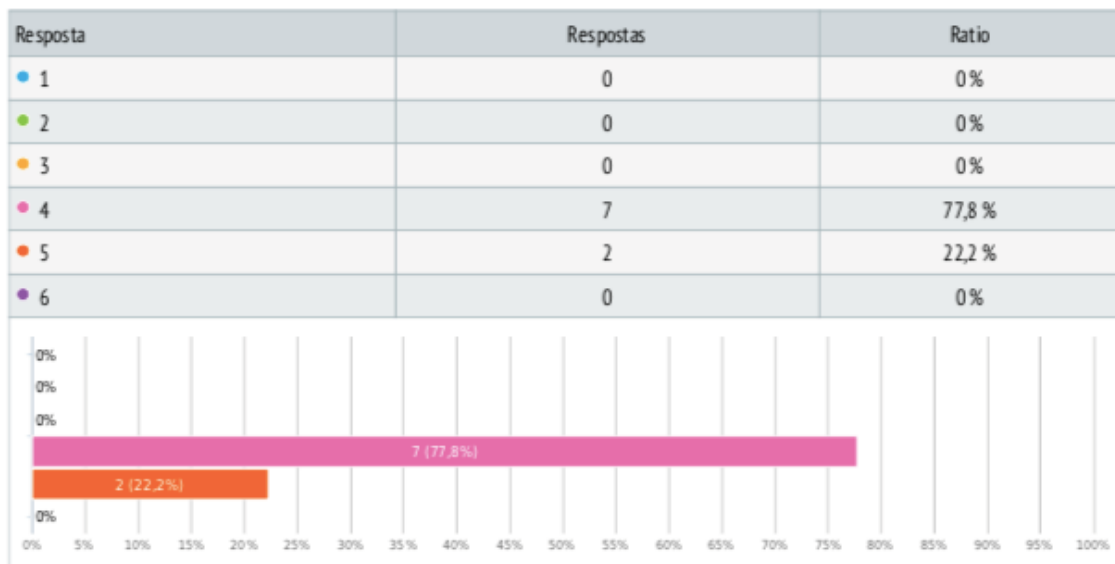


Anexo 11: Resultados obtidos – Questionário de avaliação da auto percepção dos líderes sobre a prática de liderança servidora (PRÉ)

Questionário de avaliação da auto percepção dos líderes sobre a prática da liderança servidora - The Servant Leadership Survey: SLSelf "Líder Artallis" - (PRÉ)

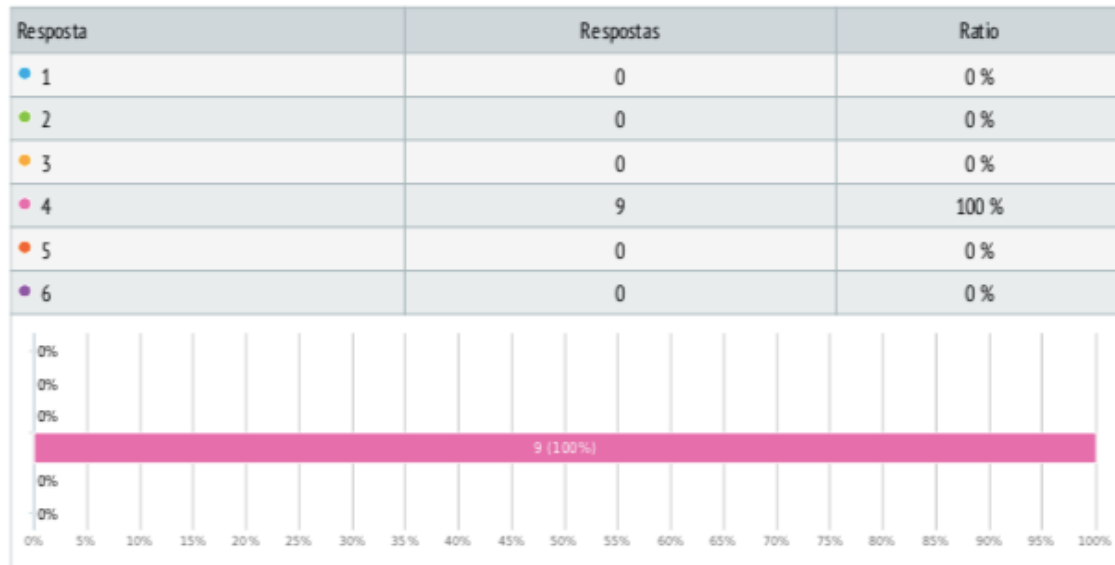
1) Eu, enquanto líder, dou as informações que os meus colaboradores necessitam para fazerem bem os seus trabalhos.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



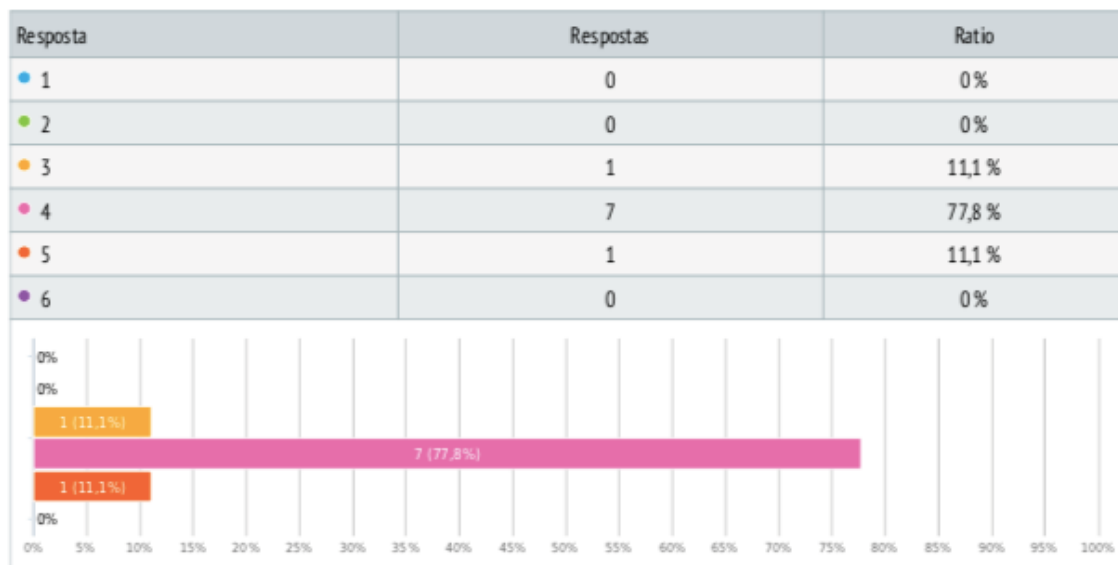
2) Eu, enquanto líder, encorajo os meus colaboradores a usarem os seus talentos.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



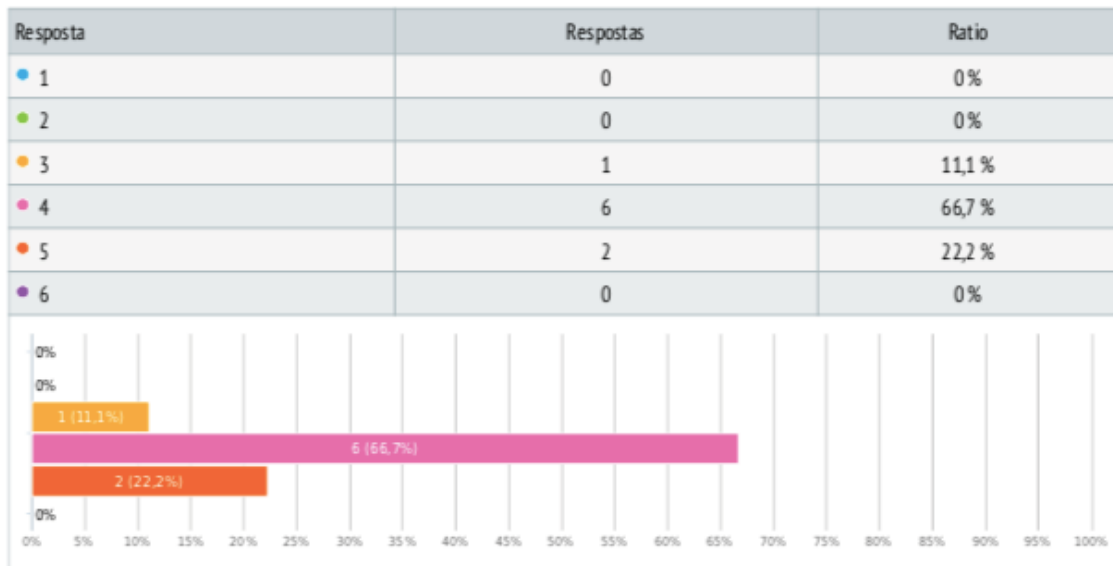
3) Eu, enquanto líder, ajudo os meus colaboradores a desenvolverem-se ainda mais.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



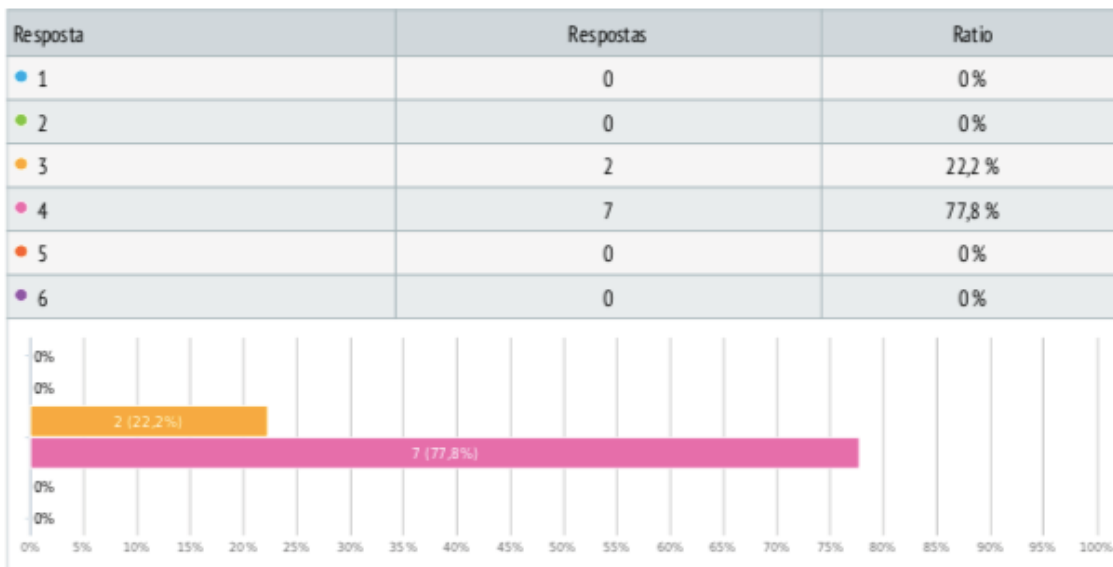
4) Eu, enquanto líder, incentivo a minha equipa a ter novas ideias.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



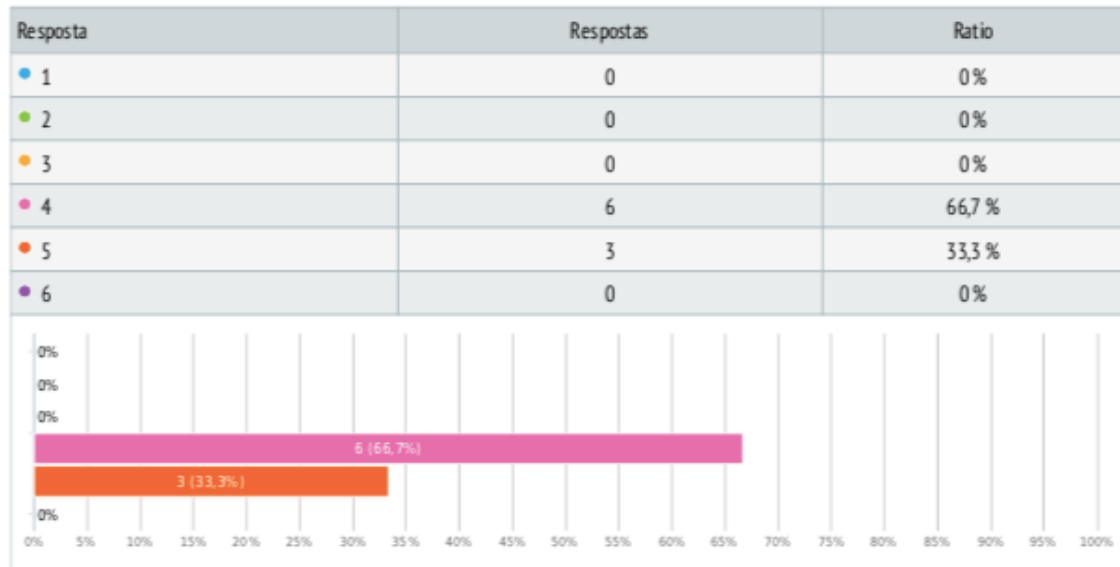
5) Eu, enquanto líder, mantenho-me em segundo plano e dou os créditos às outras pessoas.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



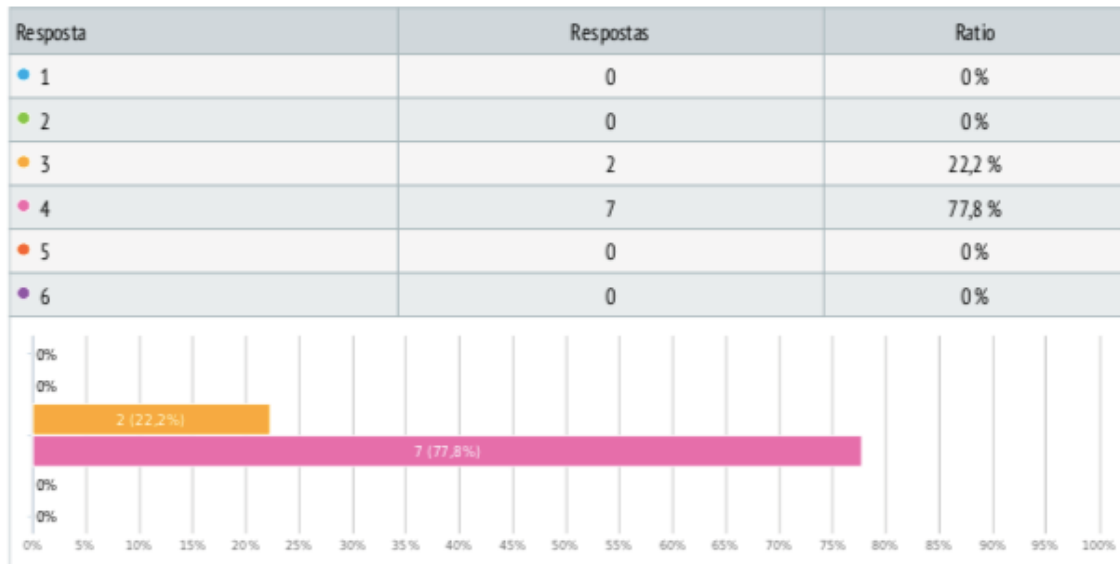
6) Eu, enquanto líder, responsabilizo cada colaborador pelo trabalho que realiza.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



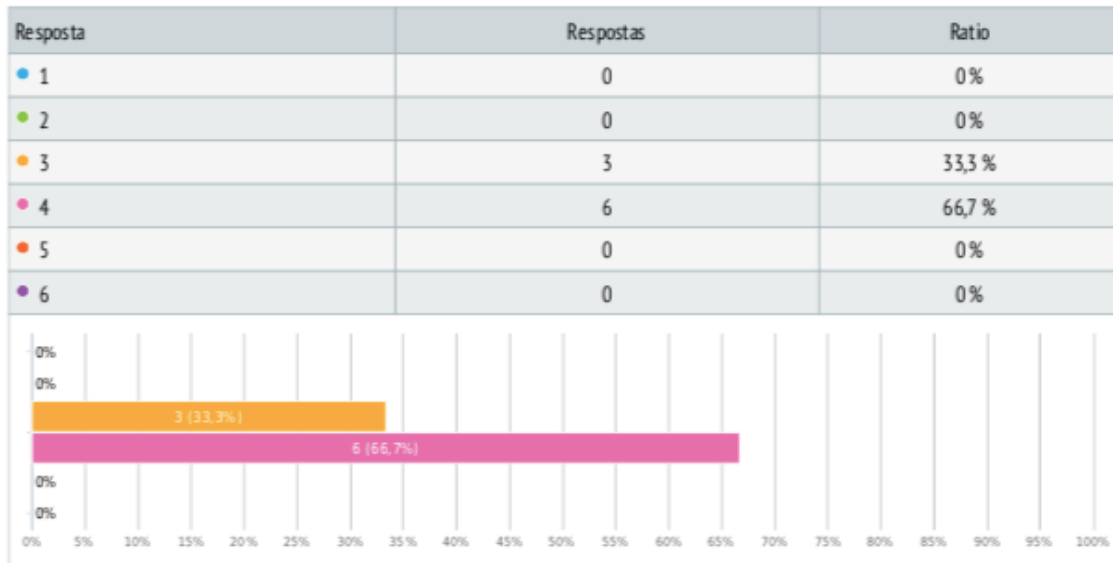
7) Eu, enquanto líder, continuo a criticar as pessoas pelos erros que cometeram no trabalho.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



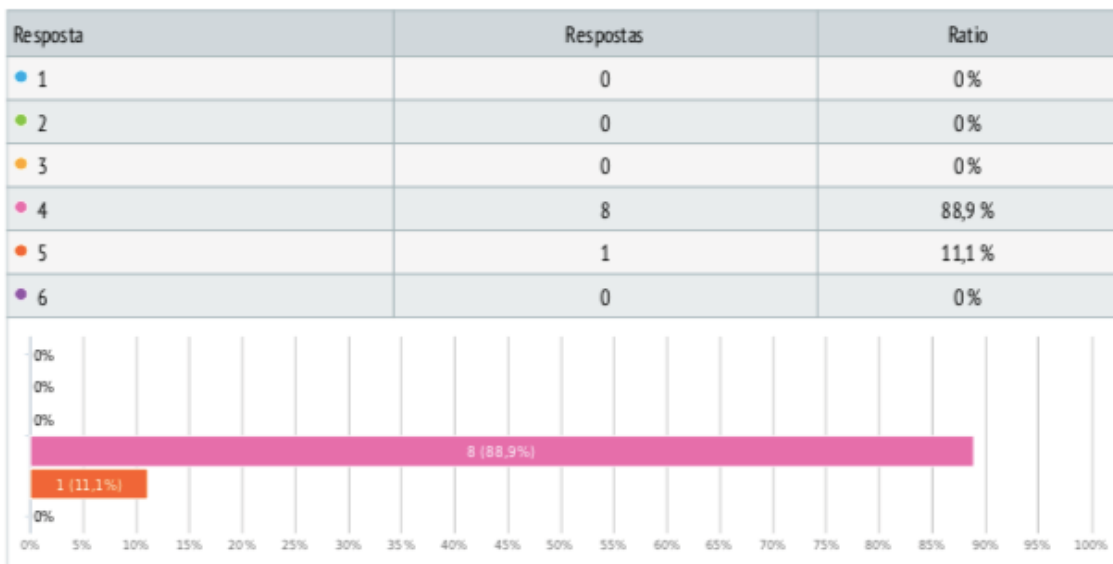
8) Eu, enquanto líder, corro riscos, mesmo que não esteja certo do apoio do meu superior.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



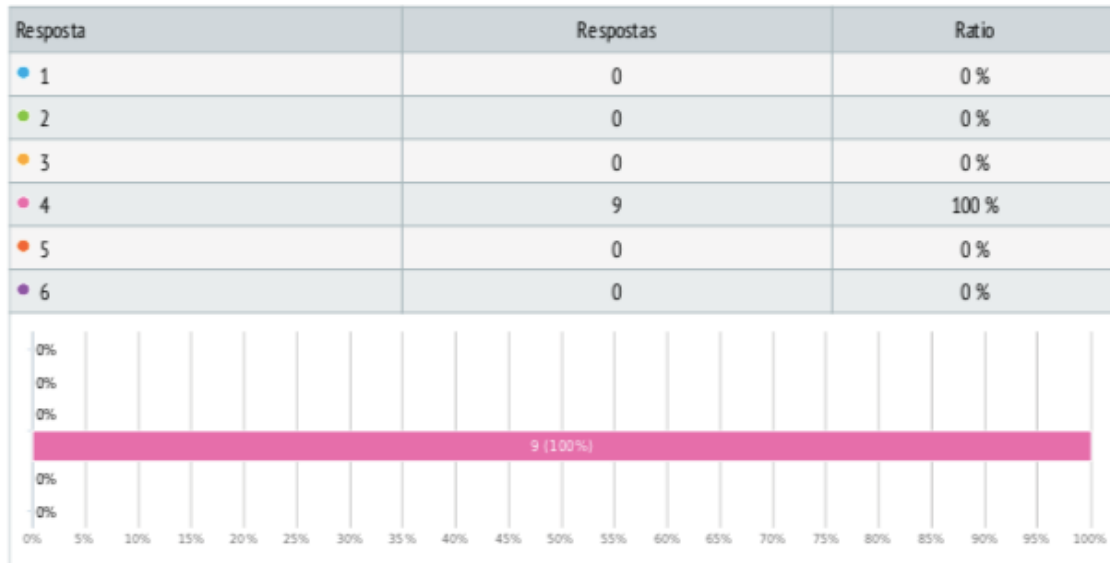
9) Eu, enquanto líder, sou aberto em relação às minhas próprias limitações e fraquezas.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



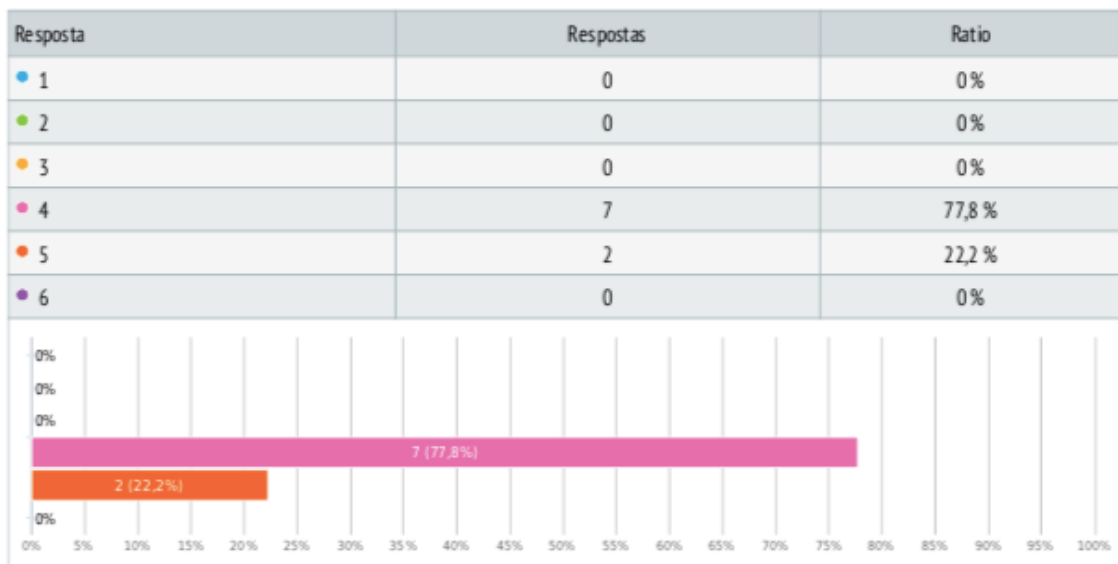
10) Eu, enquanto líder, aprendo com as críticas.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



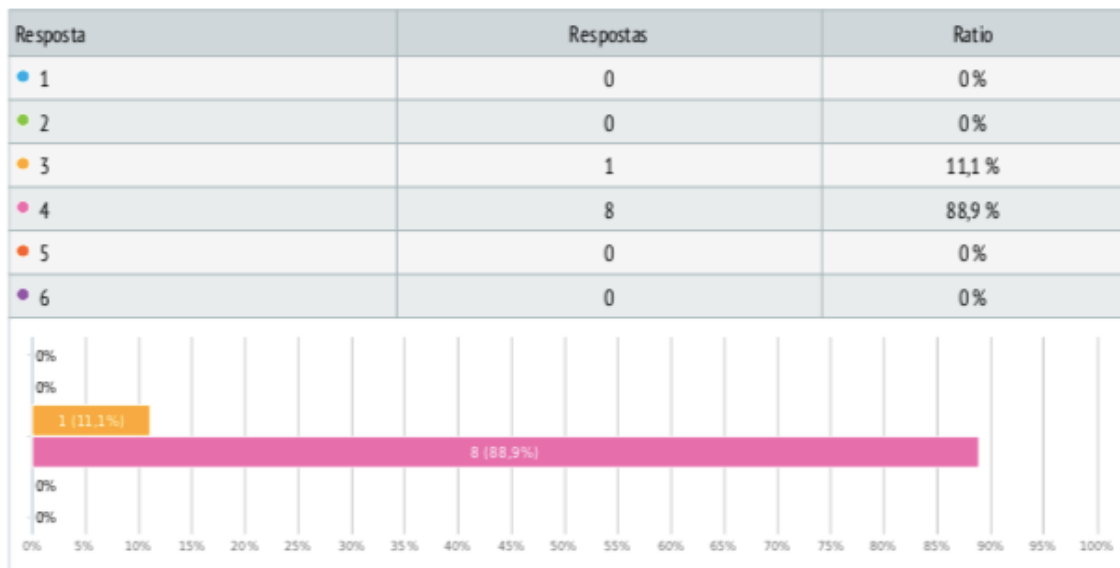
11) Eu, enquanto líder, enfatizo a importância de focar no bem do todo.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



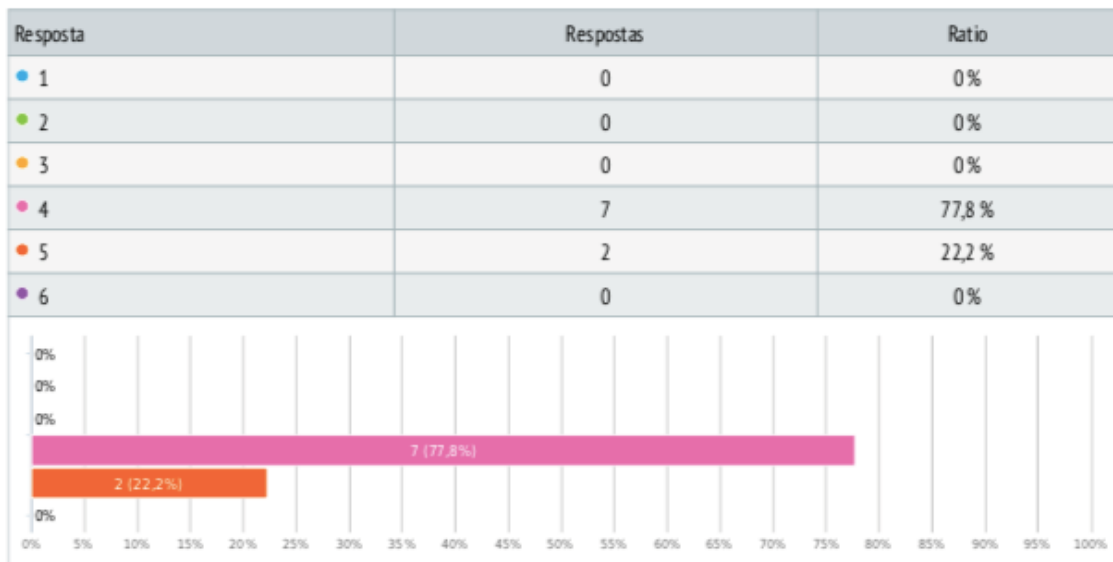
12) Eu, enquanto líder, dou aos meus colaboradores autoridade para tomarem decisões que tornem os seus trabalhos mais fáceis para eles próprios.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



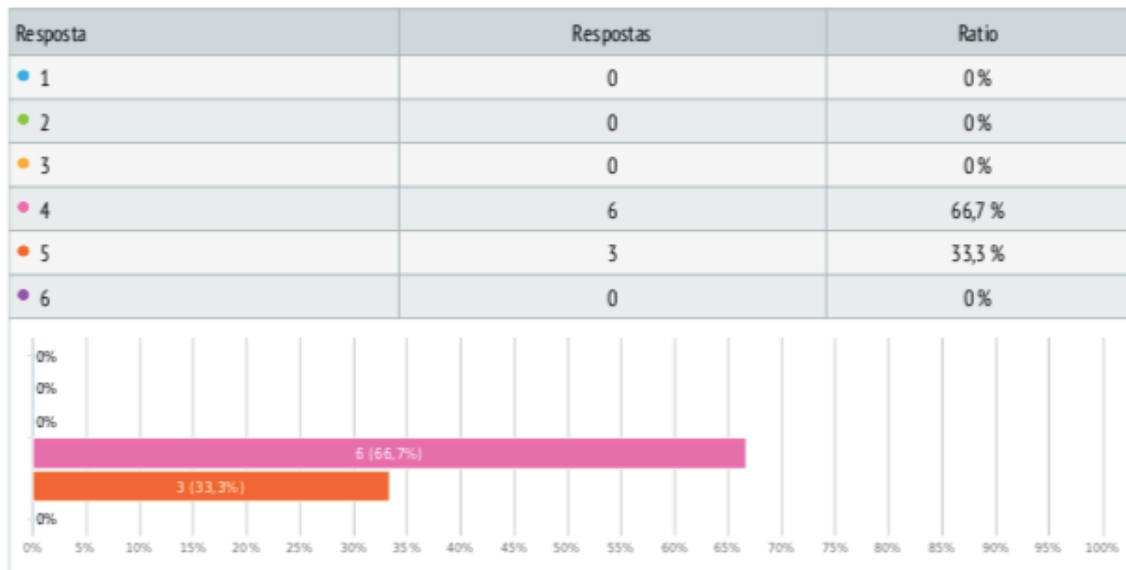
13) Eu, enquanto líder, não estou à procura de reconhecimento ou de recompensas pelas ações que faço pelos outros.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



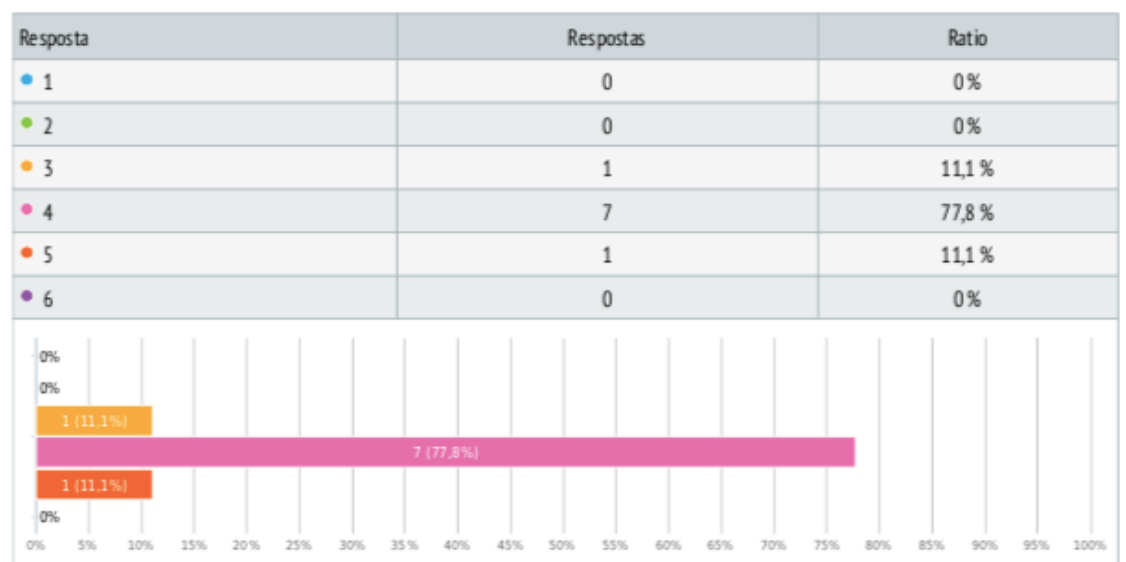
14) Eu, enquanto líder, responsabilizo os meus colaboradores pelos seus desempenhos.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



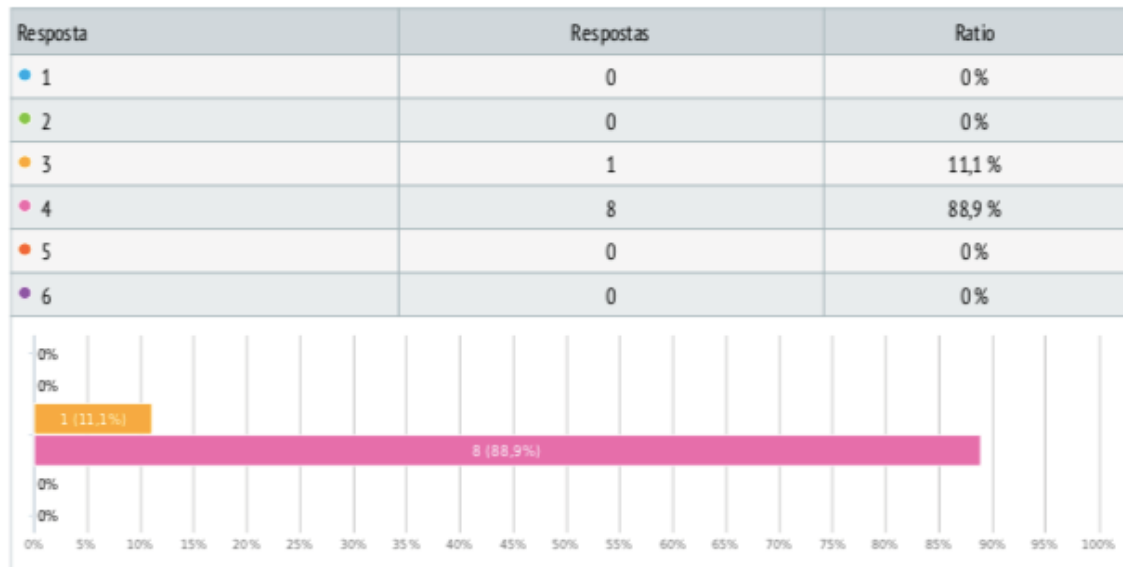
15) Eu, enquanto líder, mantenho uma atitude dura em relação às pessoas que me ofenderam no trabalho.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



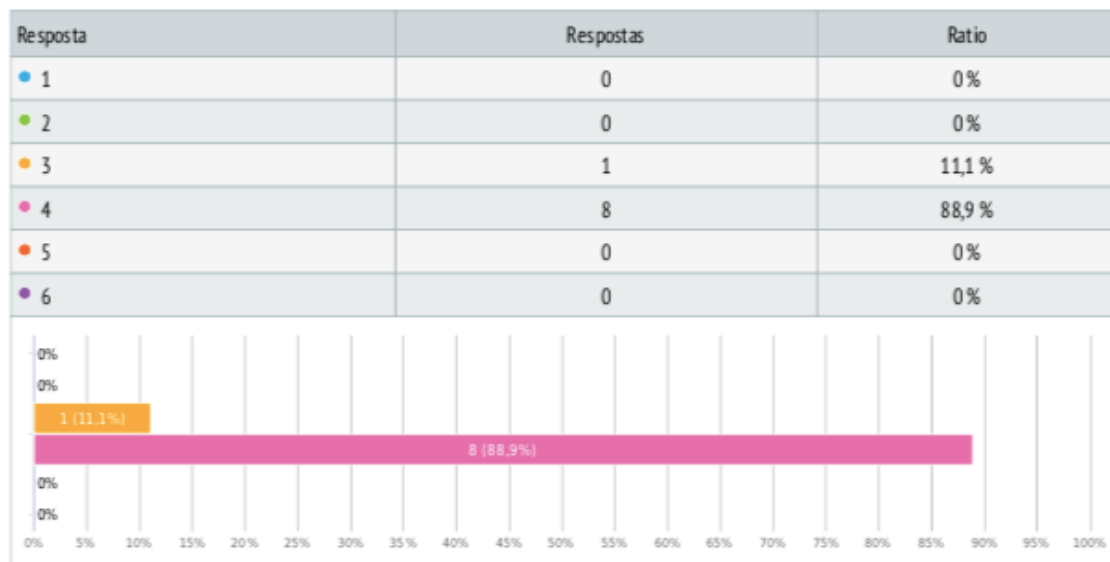
16) Eu, enquanto líder, assumo riscos e faço o que, na minha opinião, precisa de ser feito.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



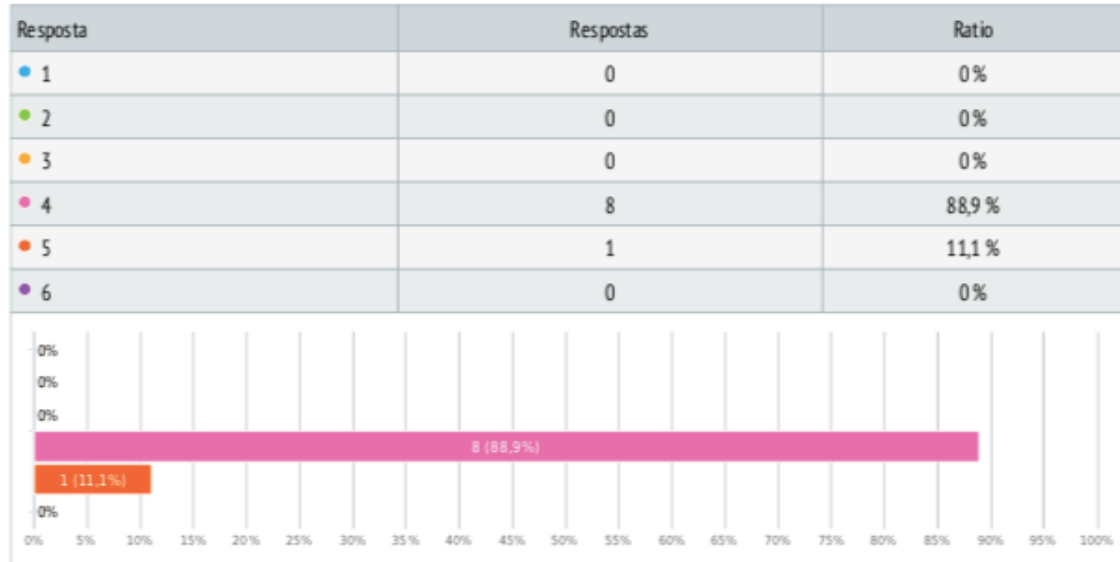
17) Eu, enquanto líder, fico frequentemente sensibilizado pelo que vejo acontecer ao meu redor.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



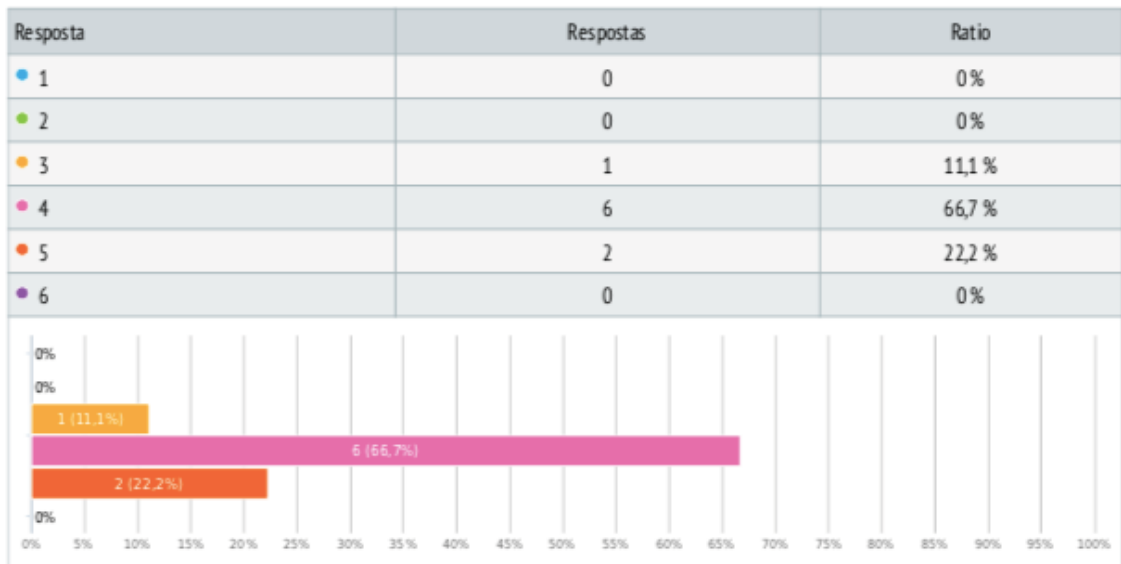
18) Eu, enquanto líder, tento aprender com as críticas que recebo do meu superior.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



19) Eu, enquanto líder, tenho uma visão a longo prazo.

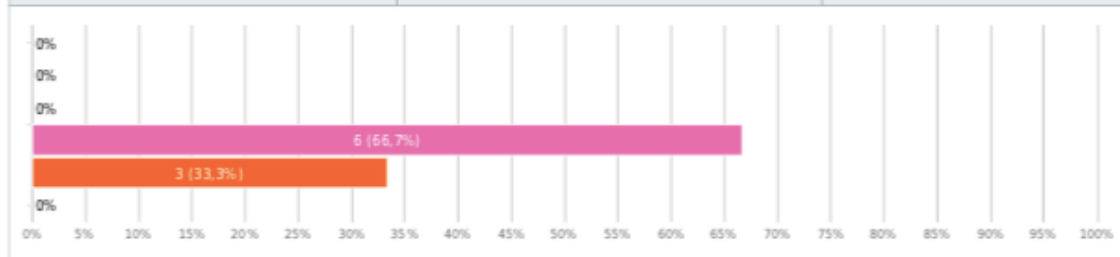
Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



20) Eu, enquanto líder, permito que os meus colaboradores resolvam os problemas sozinhos, em vez de lhes dizer o que devem fazer.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x

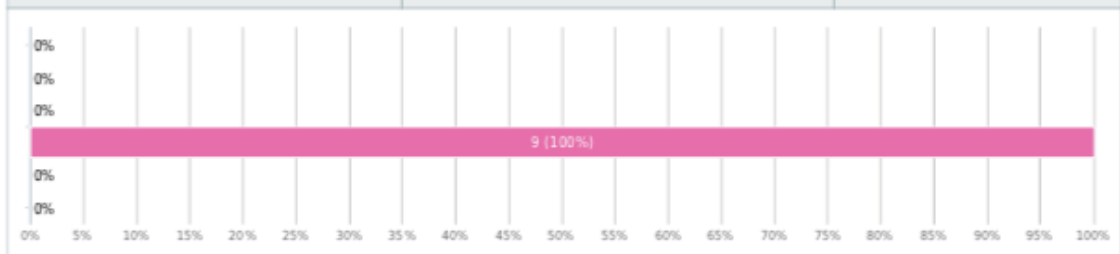
Resposta	Respostas	Ratio
1	0	0 %
2	0	0 %
3	0	0 %
4	6	66,7 %
5	3	33,3 %
6	0	0 %



21) Eu, enquanto líder, aprecio mais o sucesso dos meus colegas do que o meu.

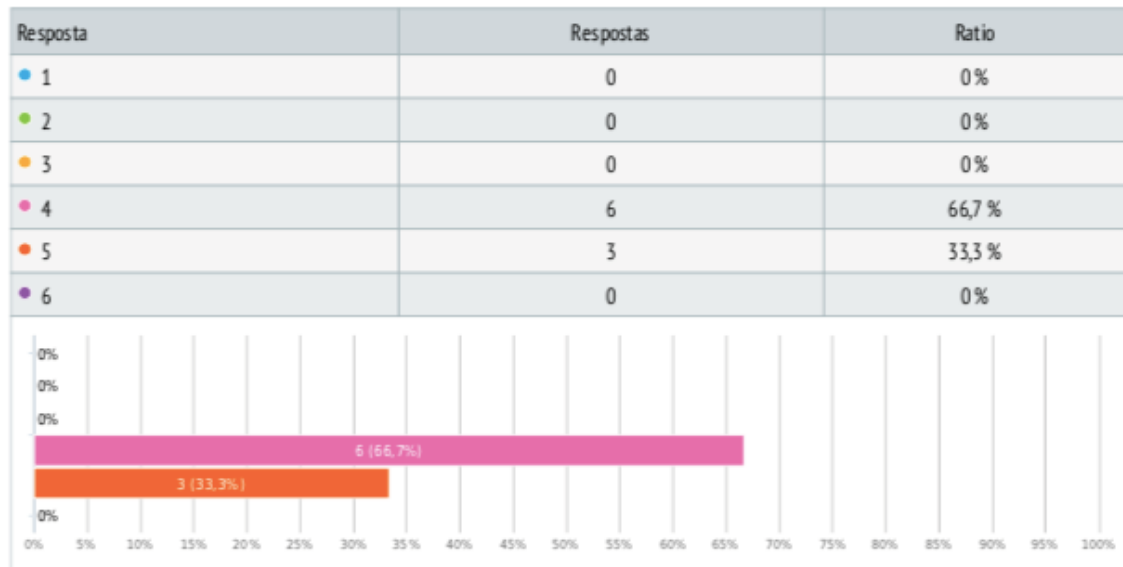
Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x

Resposta	Respostas	Ratio
1	0	0 %
2	0	0 %
3	0	0 %
4	9	100 %
5	0	0 %
6	0	0 %



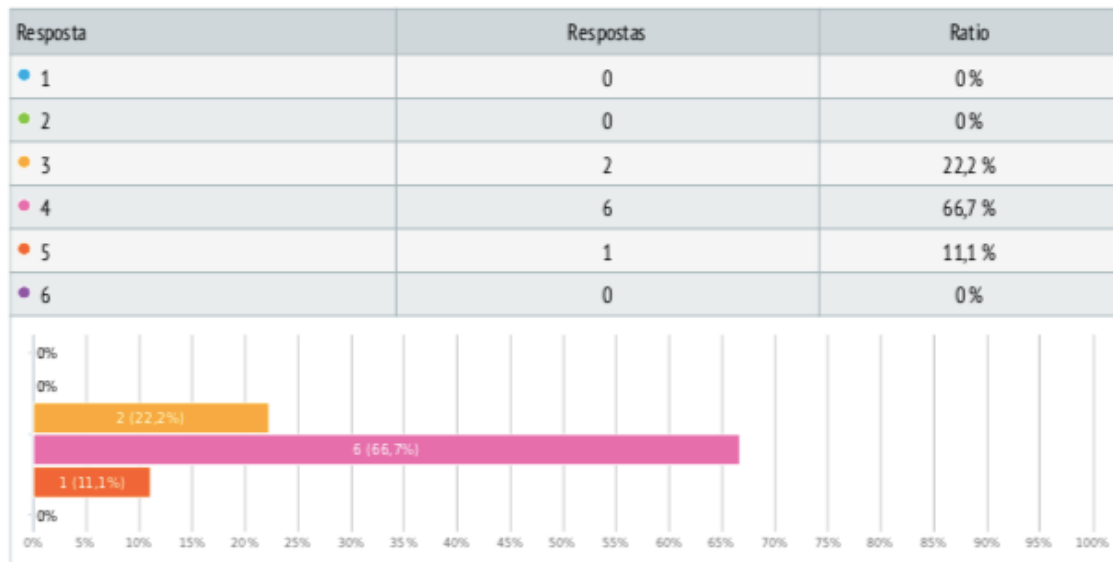
22) Eu, enquanto líder, responsabilizo os meus colaboradores, pela maneira como lidam com um trabalho.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



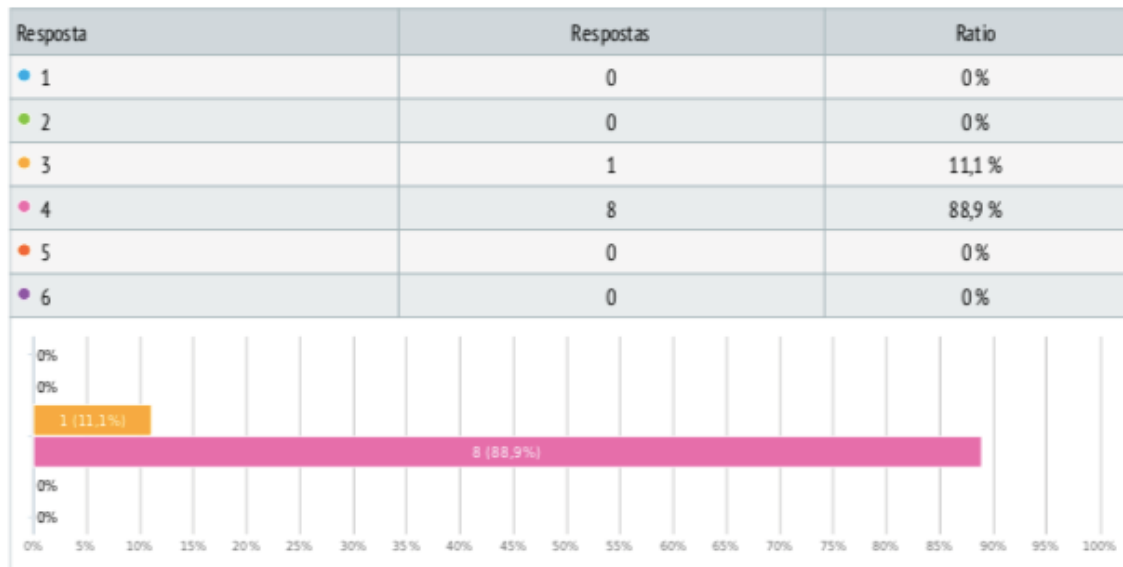
23) Eu, enquanto líder, acho difícil esquecer algo que correu mal no passado.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



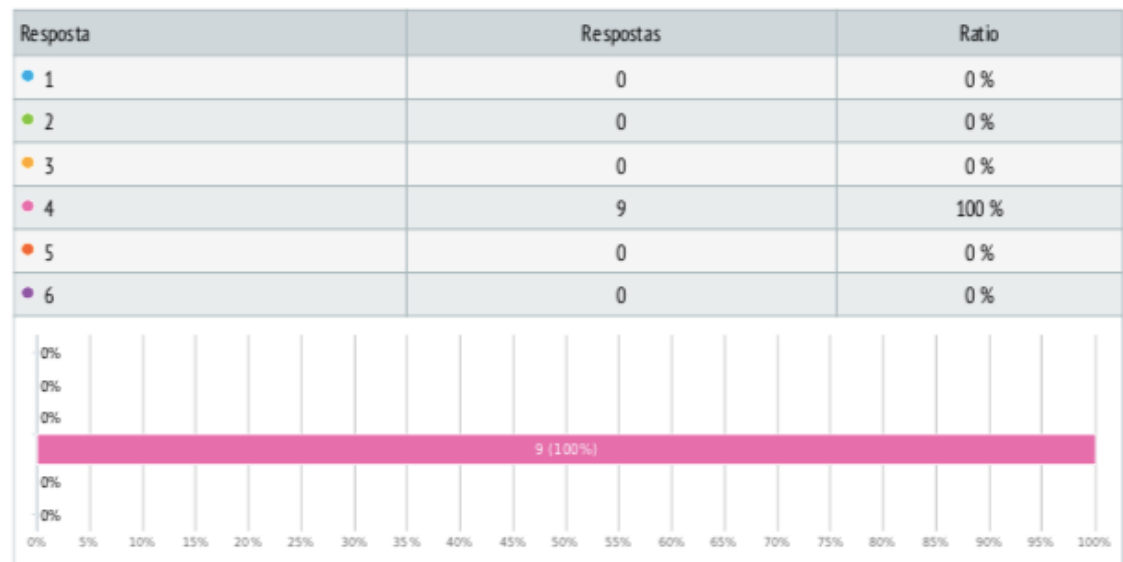
24) Eu, enquanto líder, estou preparado para expressar os meus sentimentos, mesmo que isso traga consequências indesejáveis.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



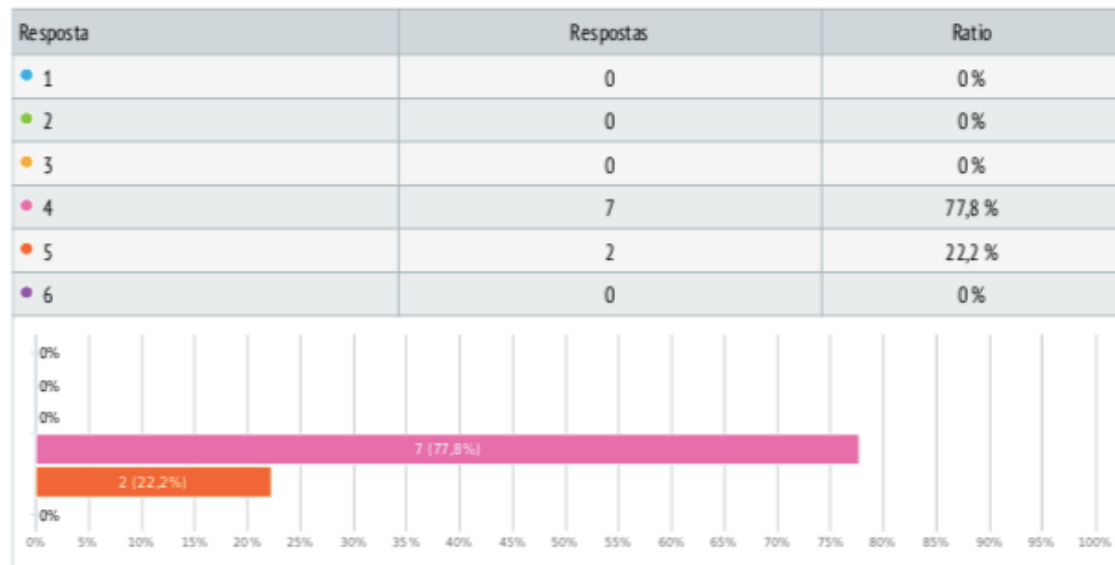
25) Eu, enquanto líder, admito os meus erros ao meu superior.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



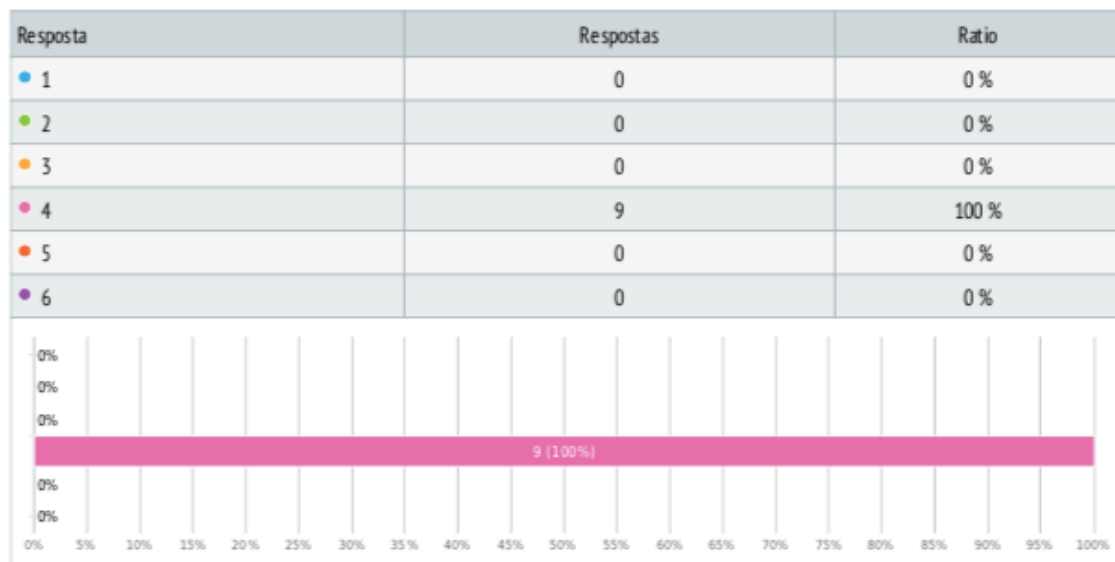
26) Eu, enquanto líder, enfatizo a responsabilidade social do nosso trabalho.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



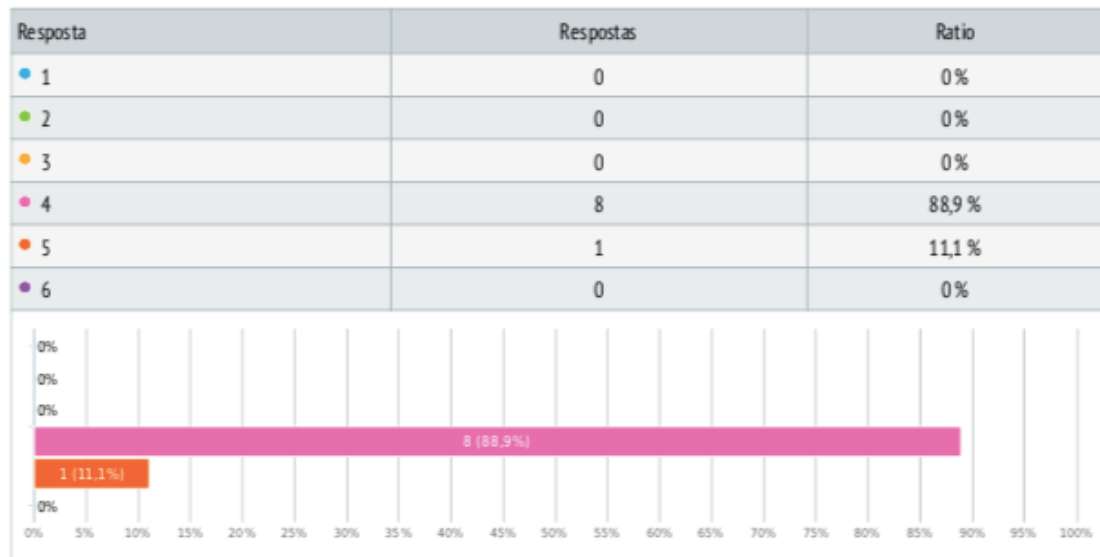
27) Eu, enquanto líder, ofereço muitas oportunidades aos meus colaboradores para aprenderem novas competências/habilidades.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



28) Eu, enquanto líder, mostro os meus verdadeiros sentimentos à minha equipa.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



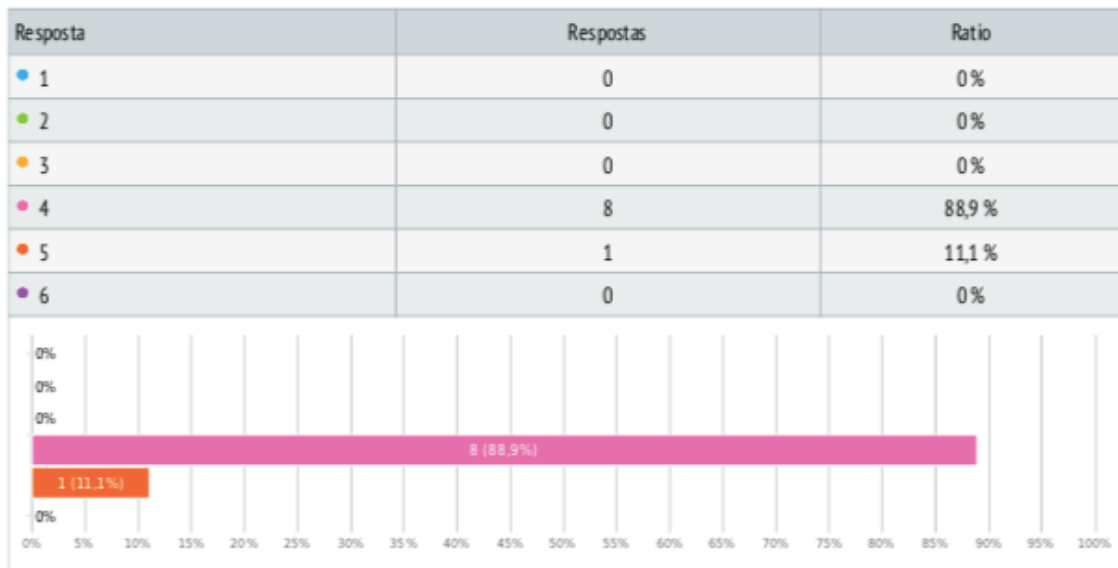
29) Eu, enquanto líder, aprendo com as diferentes visões e opiniões dos outros.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



30) Se as pessoas expressam críticas, eu enquanto líder tento aprender com isso.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x

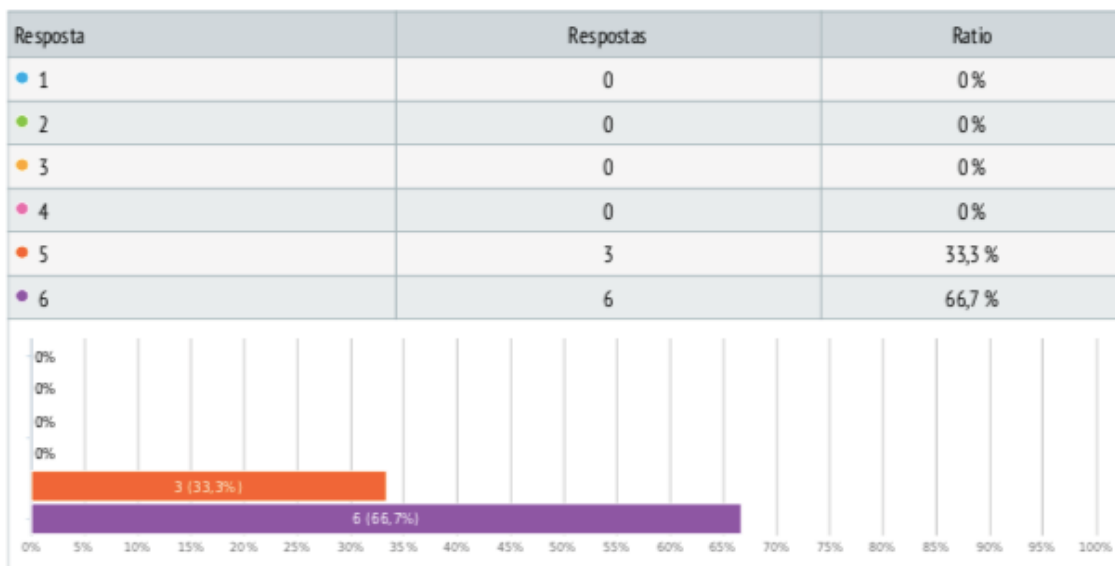


Anexo 12: Resultados obtidos – Questionário de avaliação da auto percepção dos líderes sobre a prática de liderança servidora (PÓS)

Questionário de avaliação da auto percepção dos líderes sobre a prática da liderança servidora - The Servant Leadership Survey: SLSelf "Líder Artallis" - (PÓS)

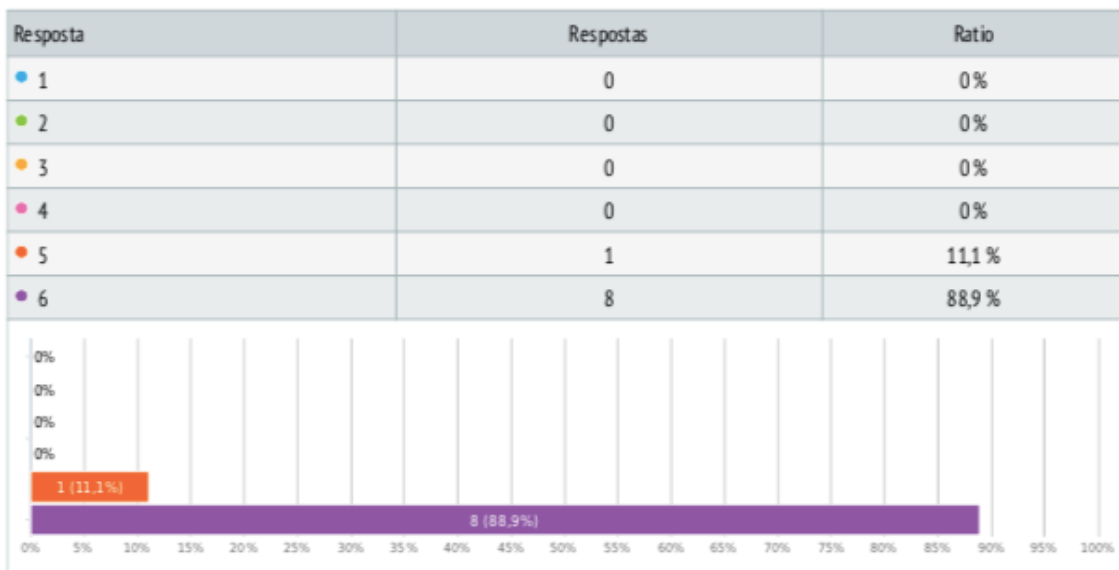
1) Eu, enquanto líder, dou as informações que os meus colaboradores necessitam para fazerem bem os seus trabalhos.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



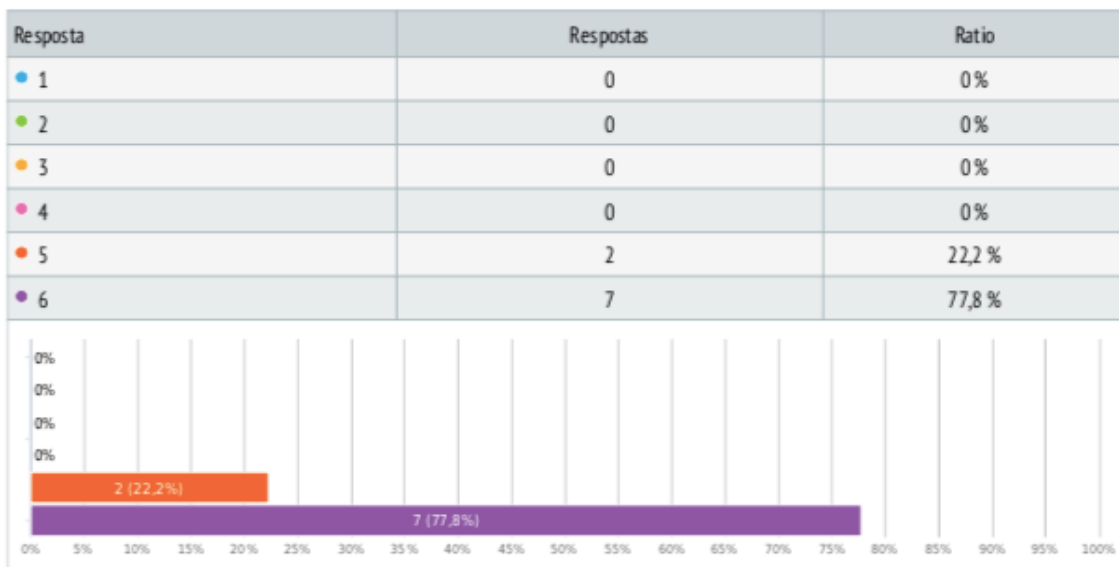
2) Eu, enquanto líder, encorajo os meus colaboradores a usarem os seus talentos.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



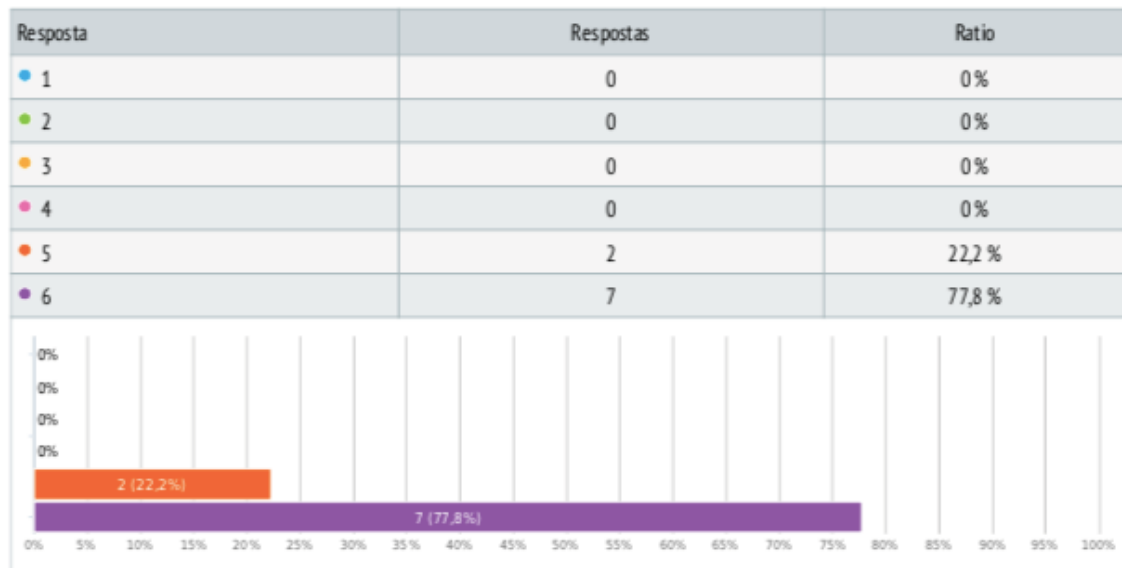
3) Eu, enquanto líder, ajudo os meus colaboradores a desenvolverem-se ainda mais.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



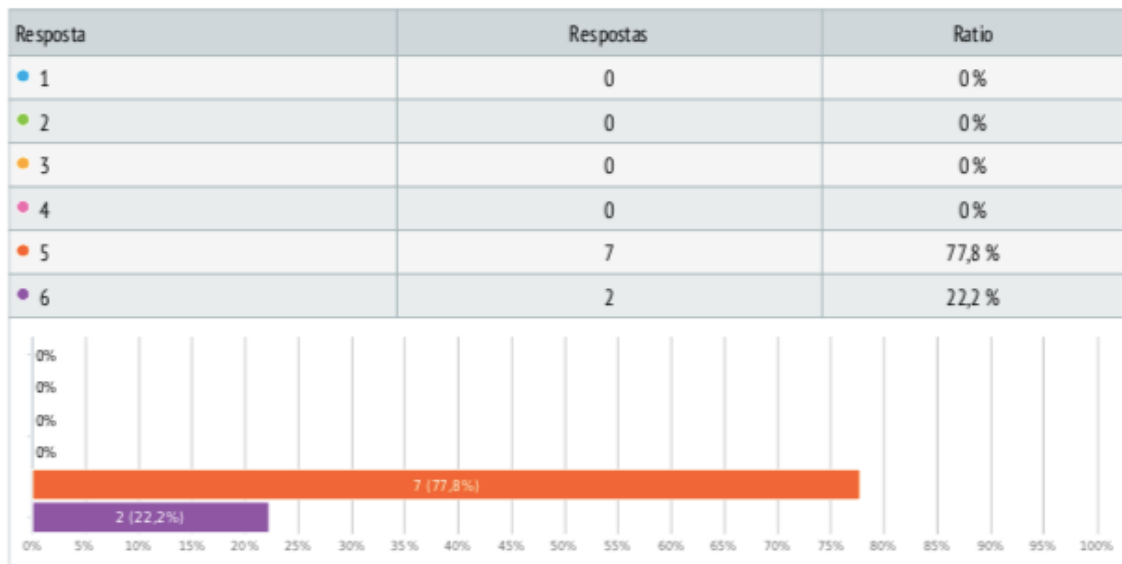
4) Eu, enquanto líder, incentivo a minha equipa a ter novas ideias.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



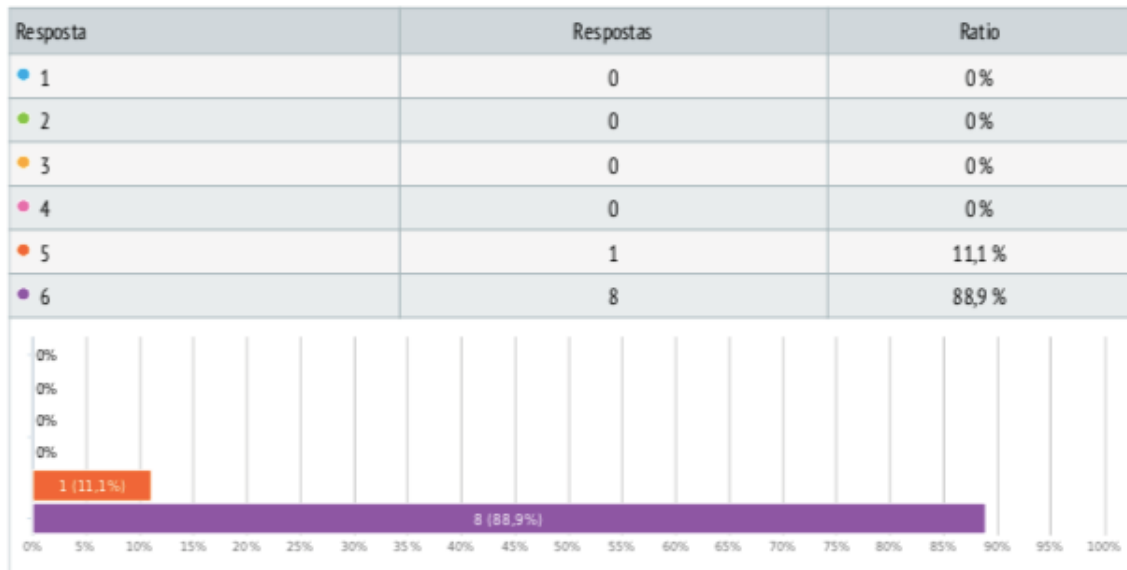
5) Eu, enquanto líder, mantenho-me em segundo plano e dou os créditos às outras pessoas.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



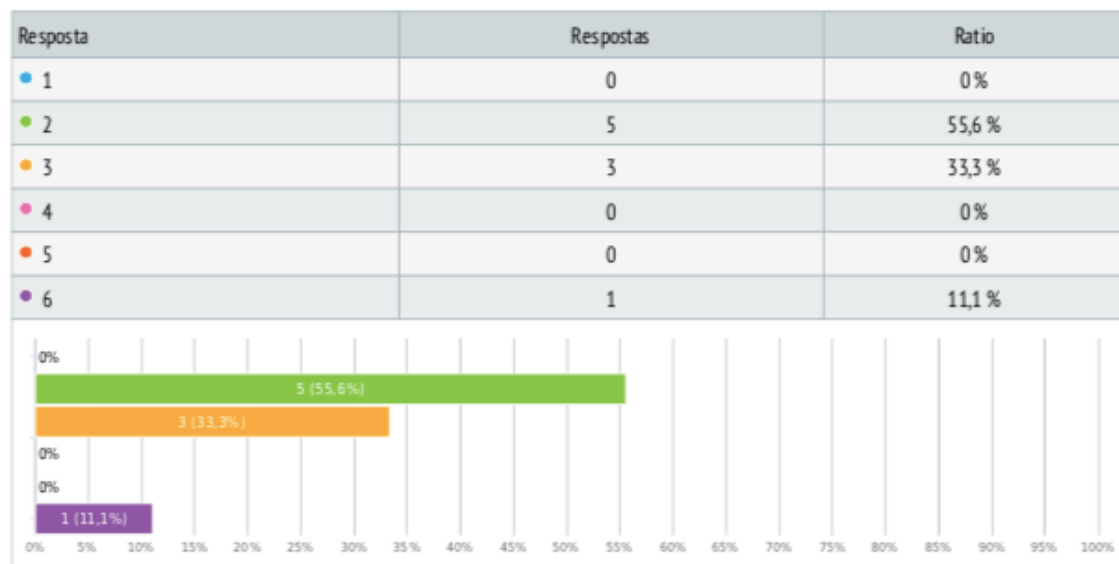
6) Eu, enquanto líder, responsabilizo cada colaborador pelo trabalho que realiza.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



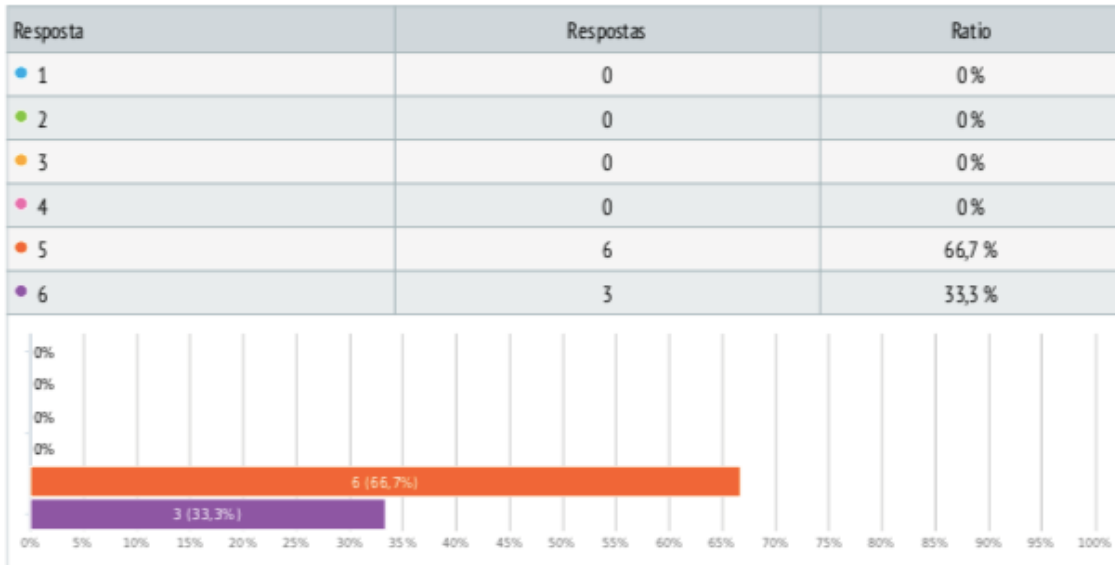
7) Eu, enquanto líder, continuo a criticar as pessoas pelos erros que cometeram no trabalho.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



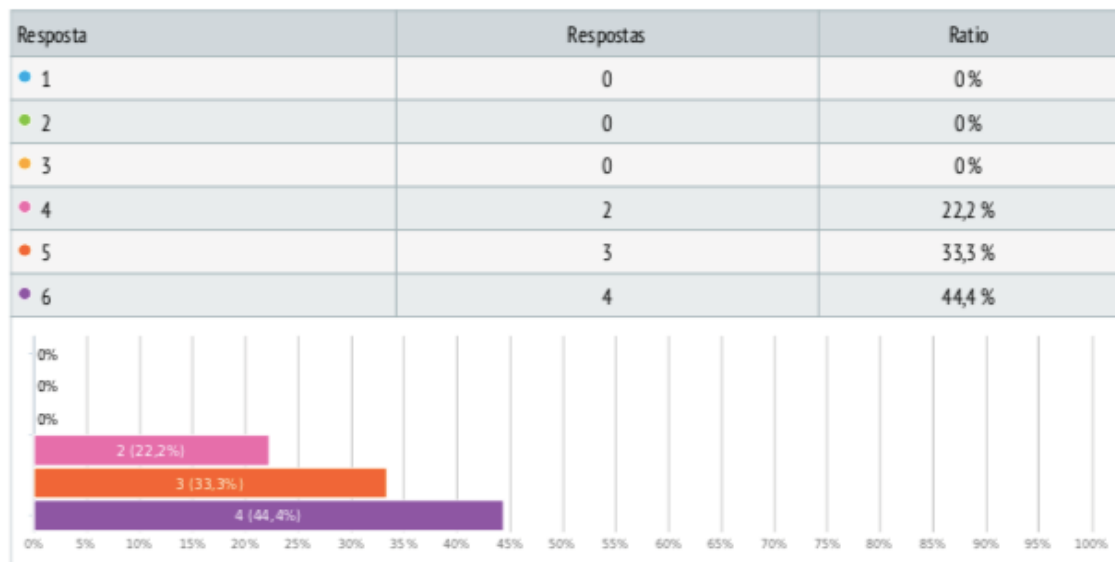
8) Eu, enquanto líder, corro riscos, mesmo que não esteja certo do apoio do meu superior.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



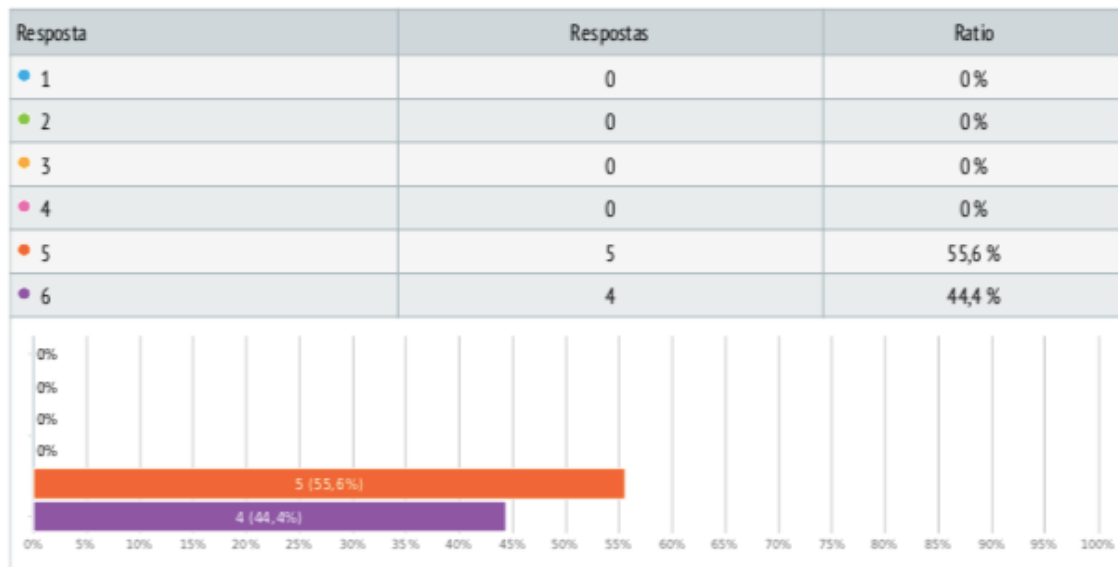
9) Eu, enquanto líder, sou aberto em relação às minhas próprias limitações e fraquezas.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



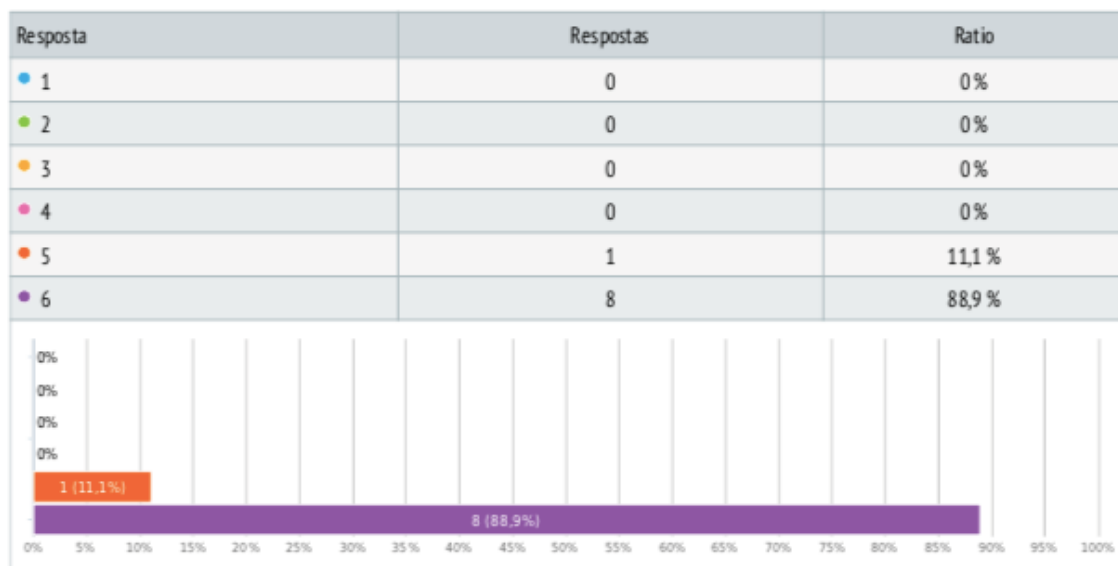
10) Eu, enquanto líder, aprendo com as críticas.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



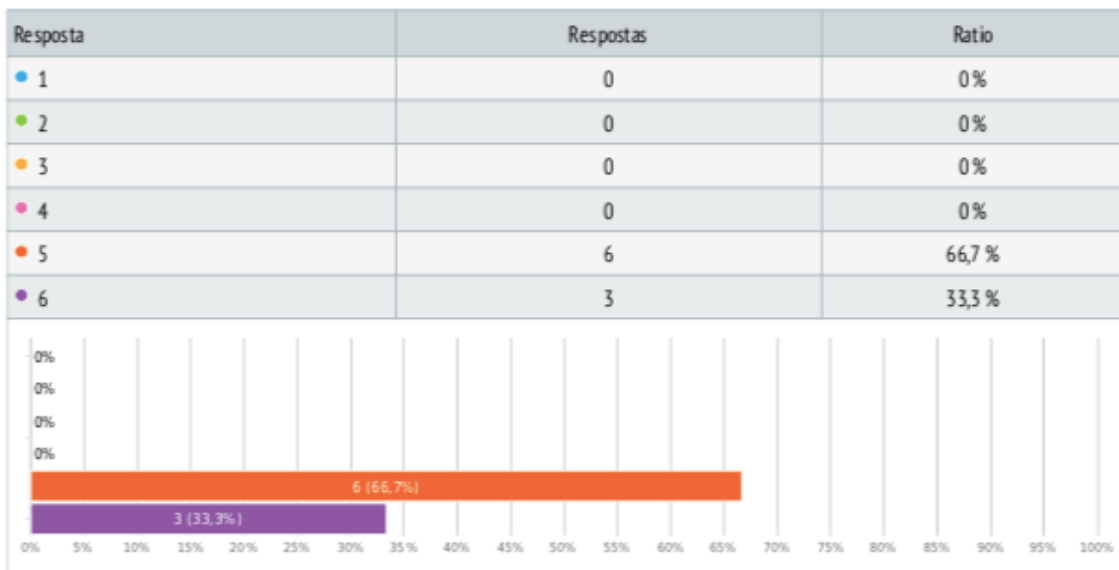
11) Eu, enquanto líder, enfatizo a importância de focar no bem do todo.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



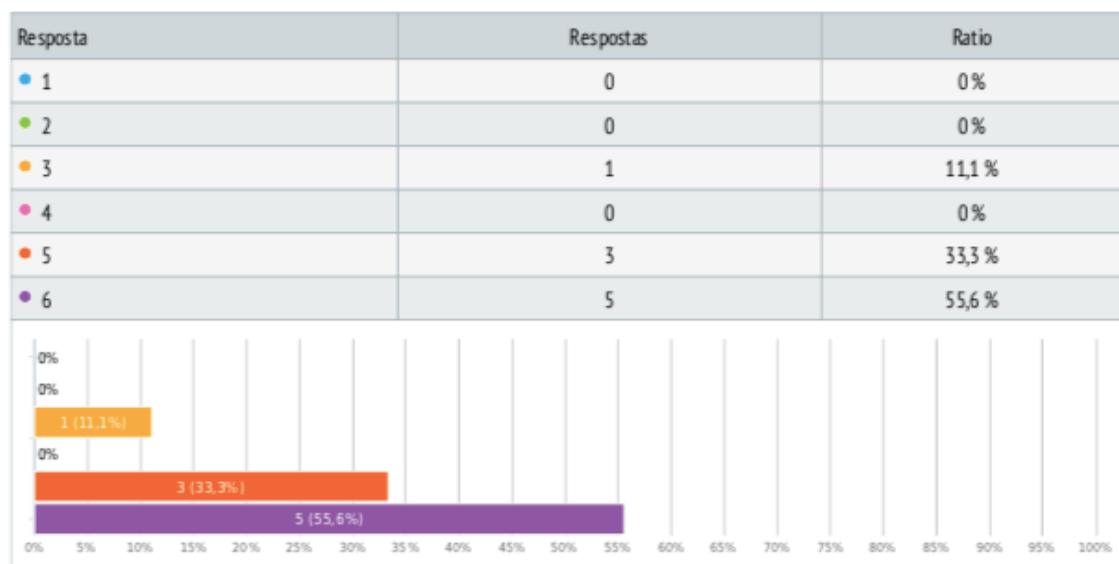
12) Eu, enquanto líder, dou aos meus colaboradores autoridade para tomarem decisões que tornem os seus trabalhos mais fáceis para eles próprios.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



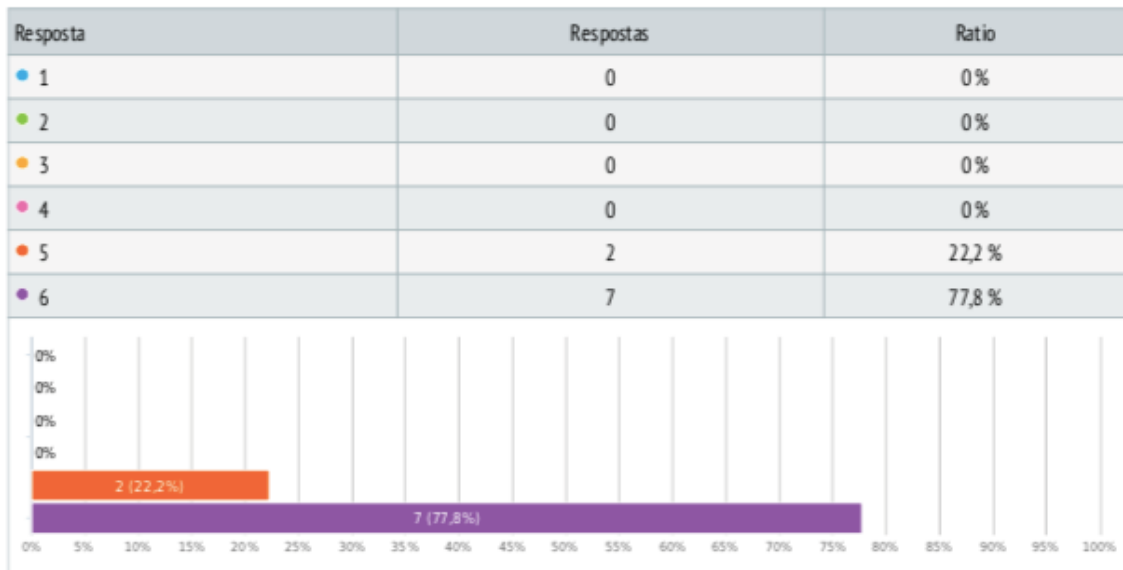
13) Eu, enquanto líder, não estou à procura de reconhecimento ou de recompensas pelas ações que faço pelos outros.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



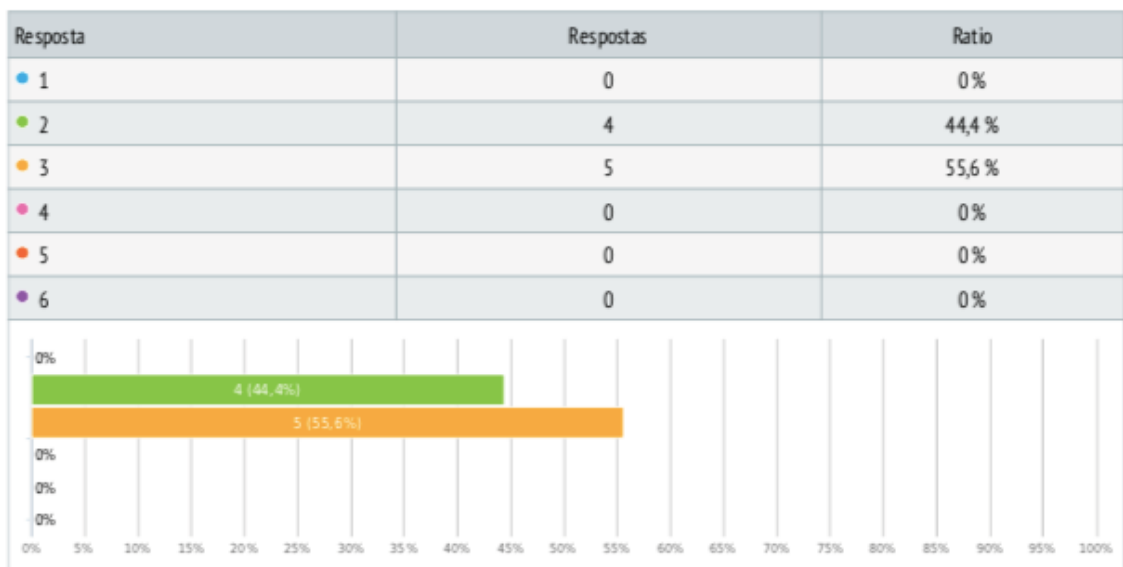
14) Eu, enquanto líder, responsabilizo os meus colaboradores pelos seus desempenhos.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



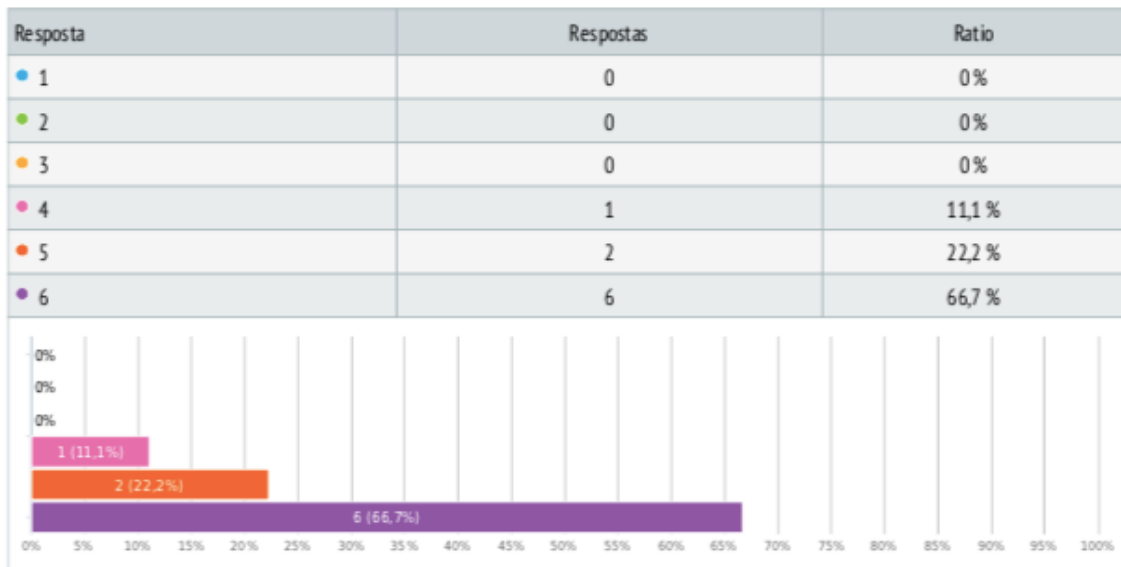
15) Eu, enquanto líder, mantenho uma atitude dura em relação às pessoas que me ofenderam no trabalho.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



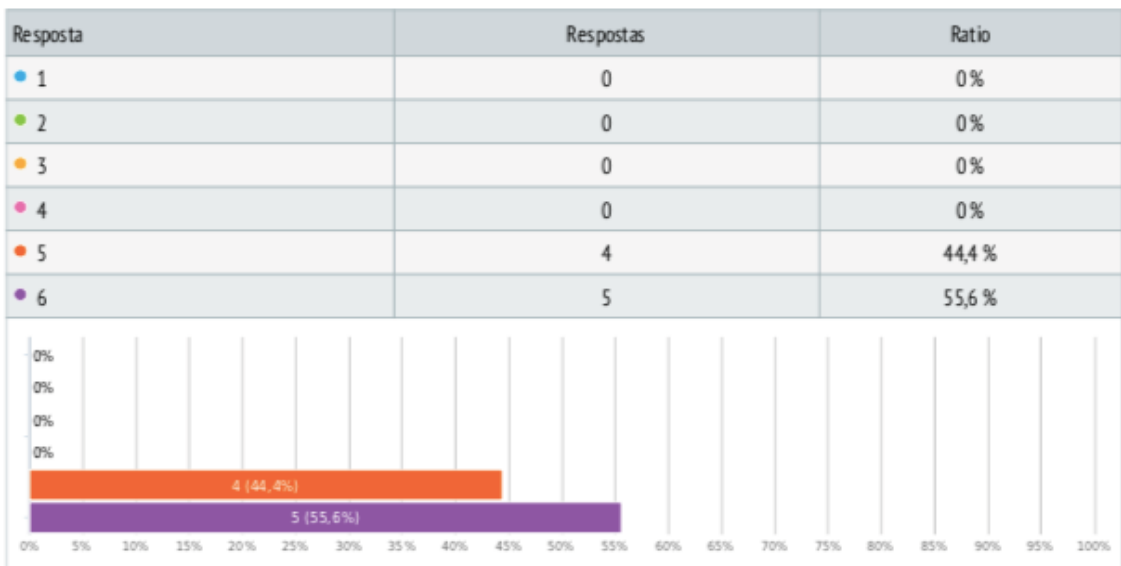
16) Eu, enquanto líder, assumo riscos e faço o que, na minha opinião, precisa de ser feito.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



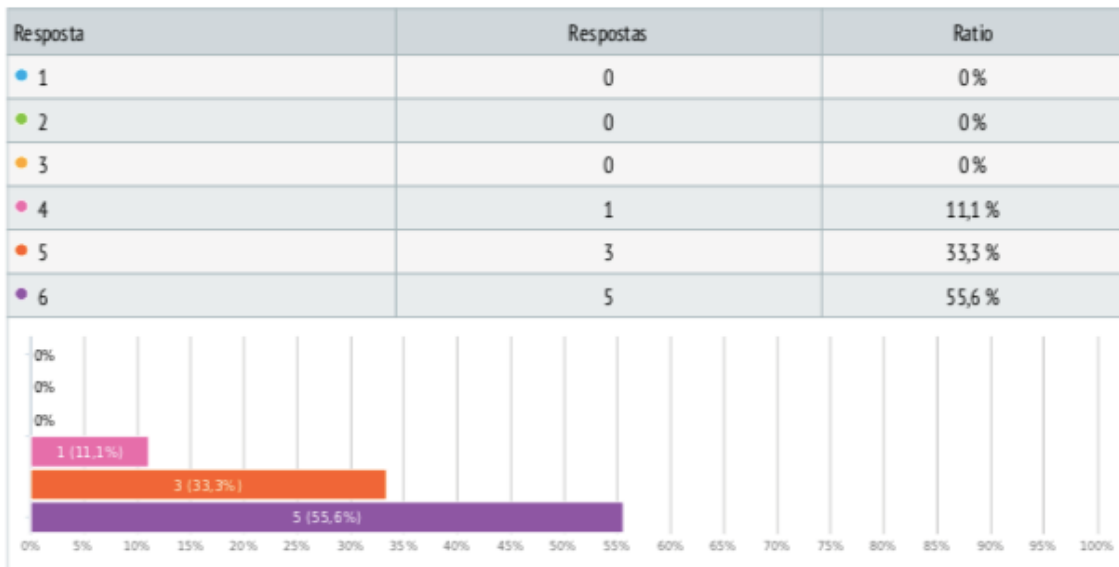
17) Eu, enquanto líder, fico frequentemente sensibilizado pelo que vejo acontecer ao meu redor.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



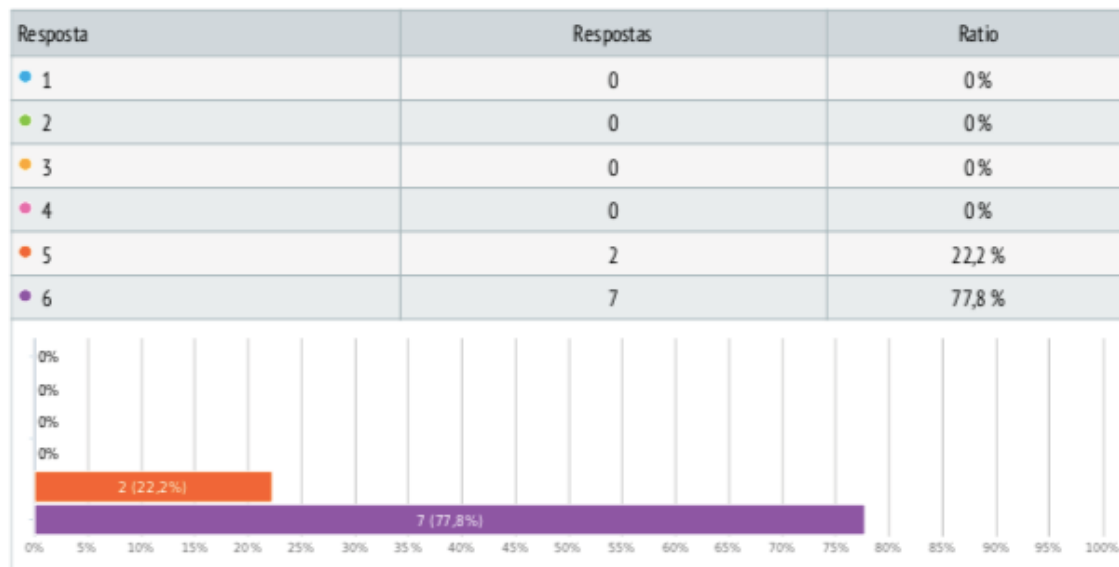
18) Eu, enquanto líder, tento aprender com as críticas que recebo do meu superior.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



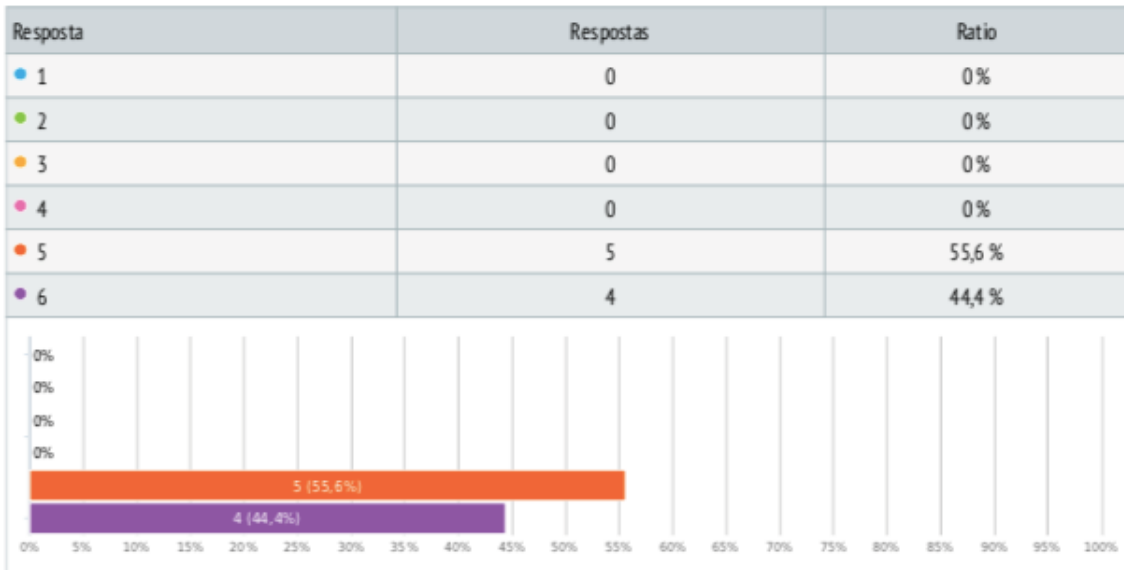
19) Eu, enquanto líder, tenho uma visão a longo prazo.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



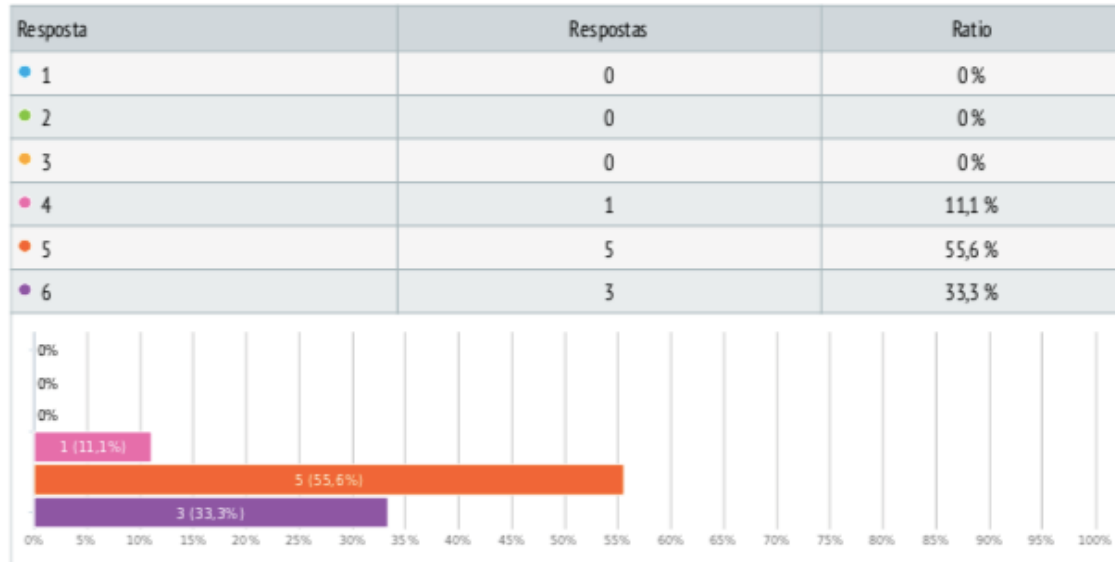
20) Eu, enquanto líder, permito que os meus colaboradores resolvam os problemas sozinhos, em vez de lhes dizer o que devem fazer.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



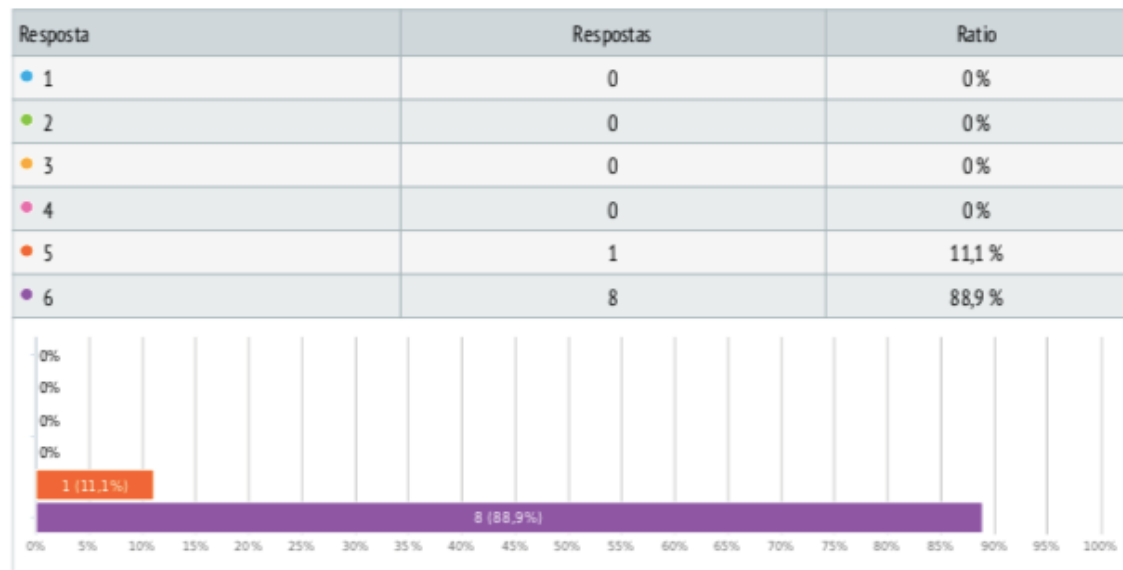
21) Eu, enquanto líder, aprecio mais o sucesso dos meus colegas do que o meu.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



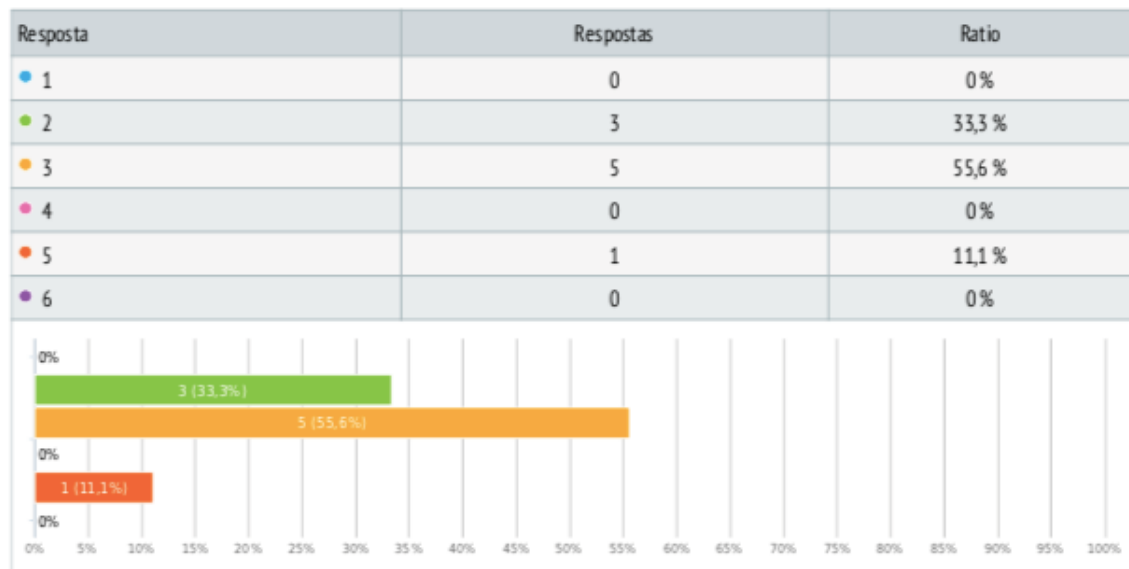
22) Eu, enquanto líder, responsabilizo os meus colaboradores, pela maneira como lidam com um trabalho.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



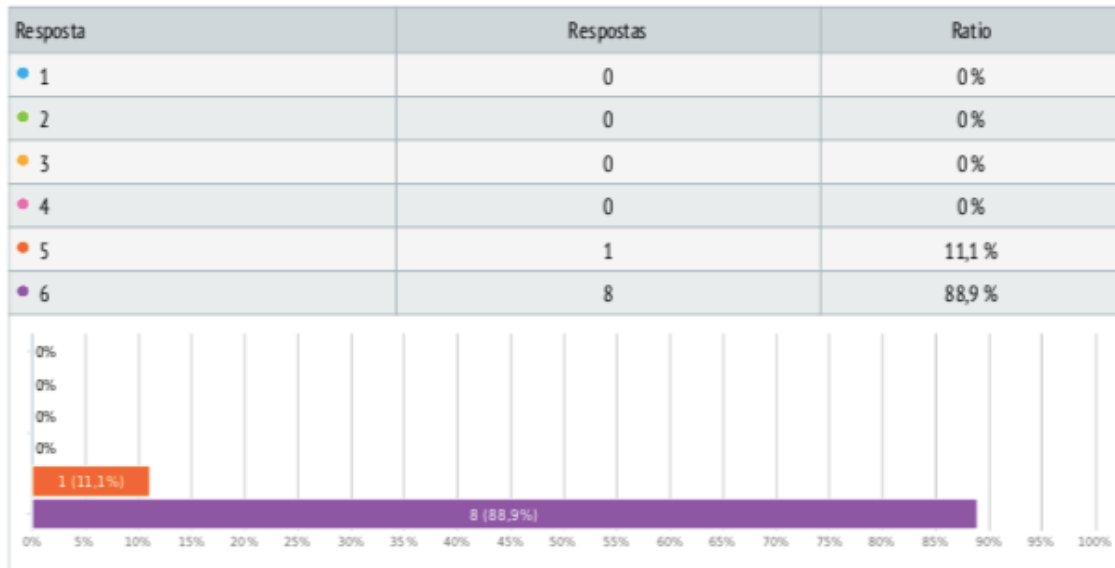
23) Eu, enquanto líder, acho difícil esquecer algo que correu mal no passado.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



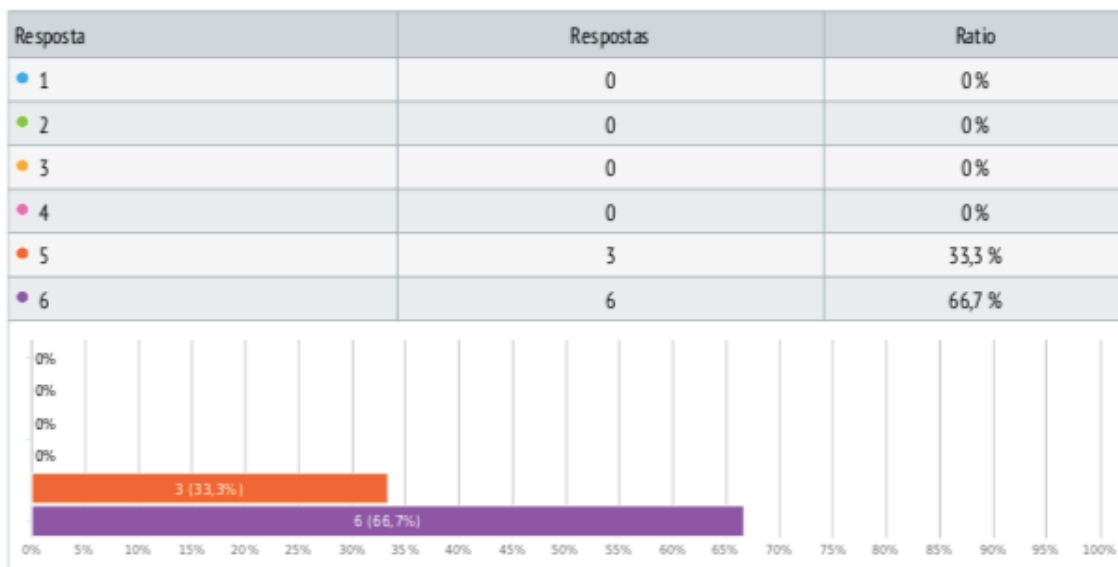
26) Eu, enquanto líder, enfatizo a responsabilidade social do nosso trabalho.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



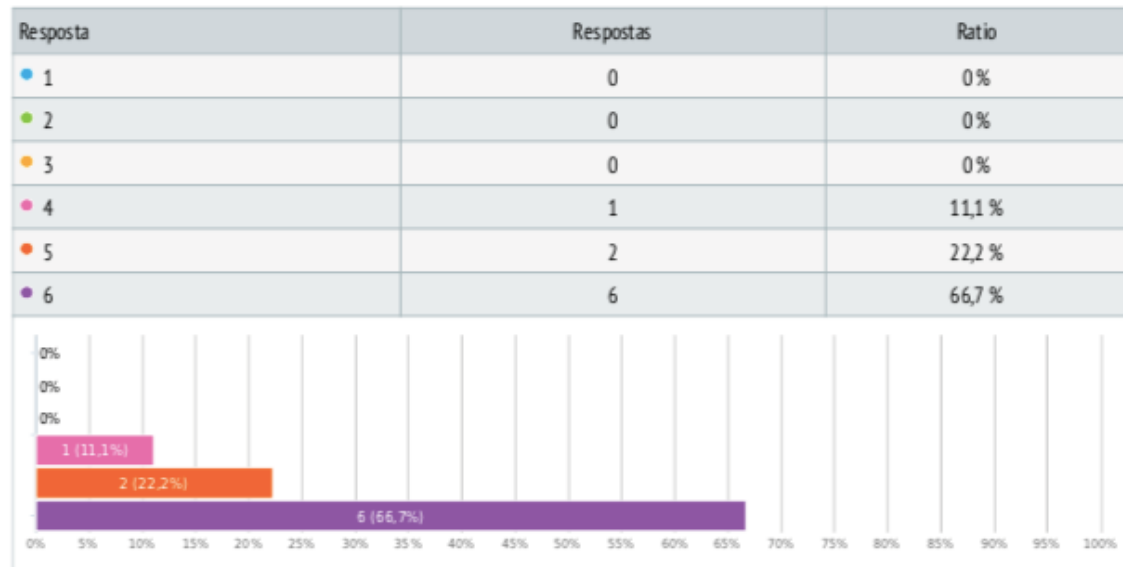
27) Eu, enquanto líder, ofereço muitas oportunidades aos meus colaboradores para aprenderem novas competências/habilidades.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



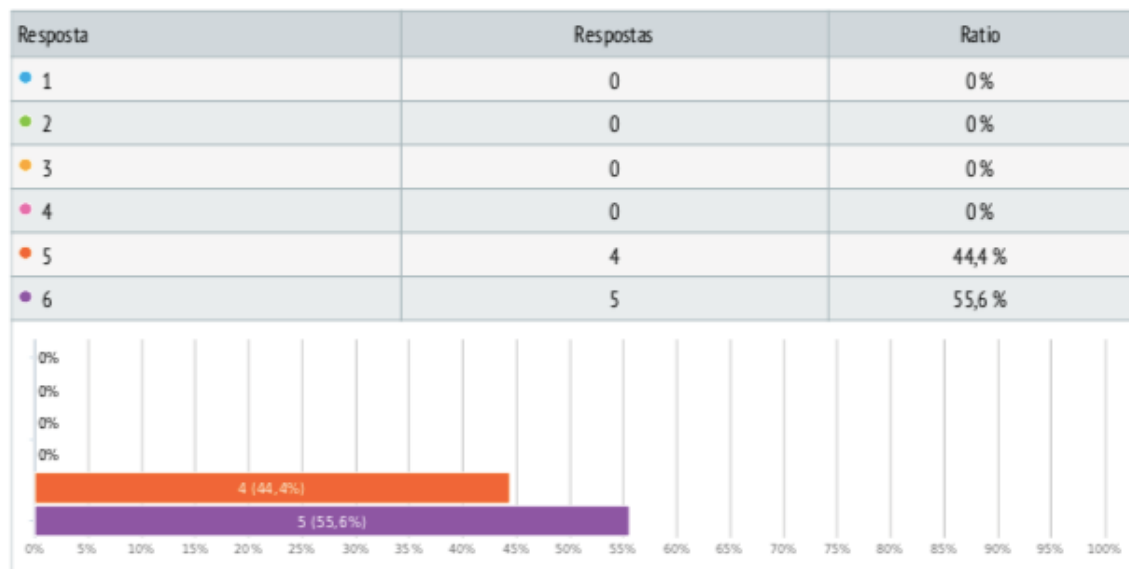
28) Eu, enquanto líder, mostro os meus verdadeiros sentimentos à minha equipa.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



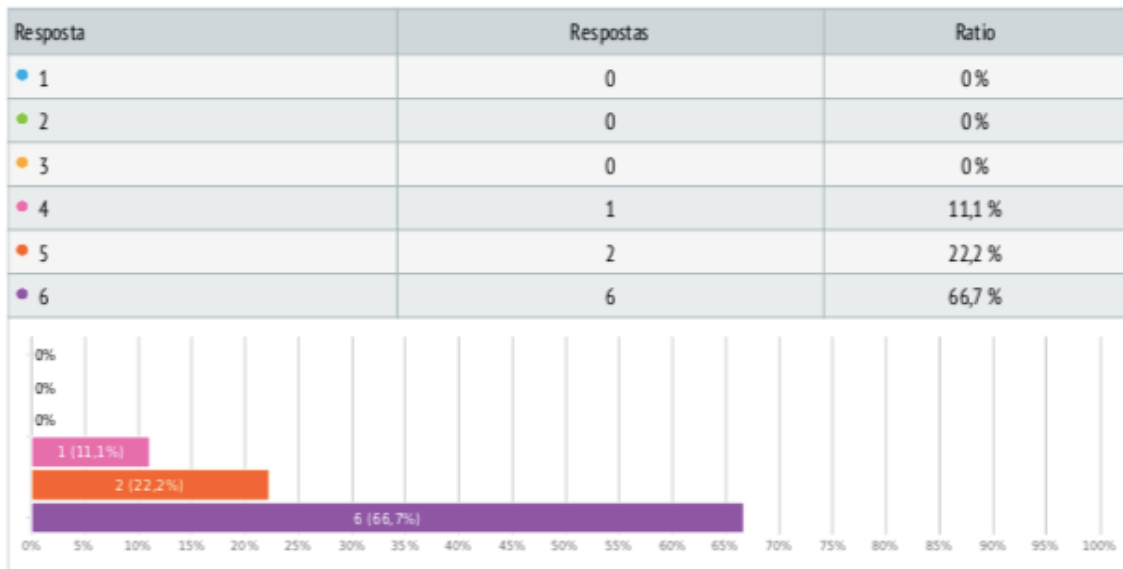
29) Eu, enquanto líder, aprendo com as diferentes visões e opiniões dos outros.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x

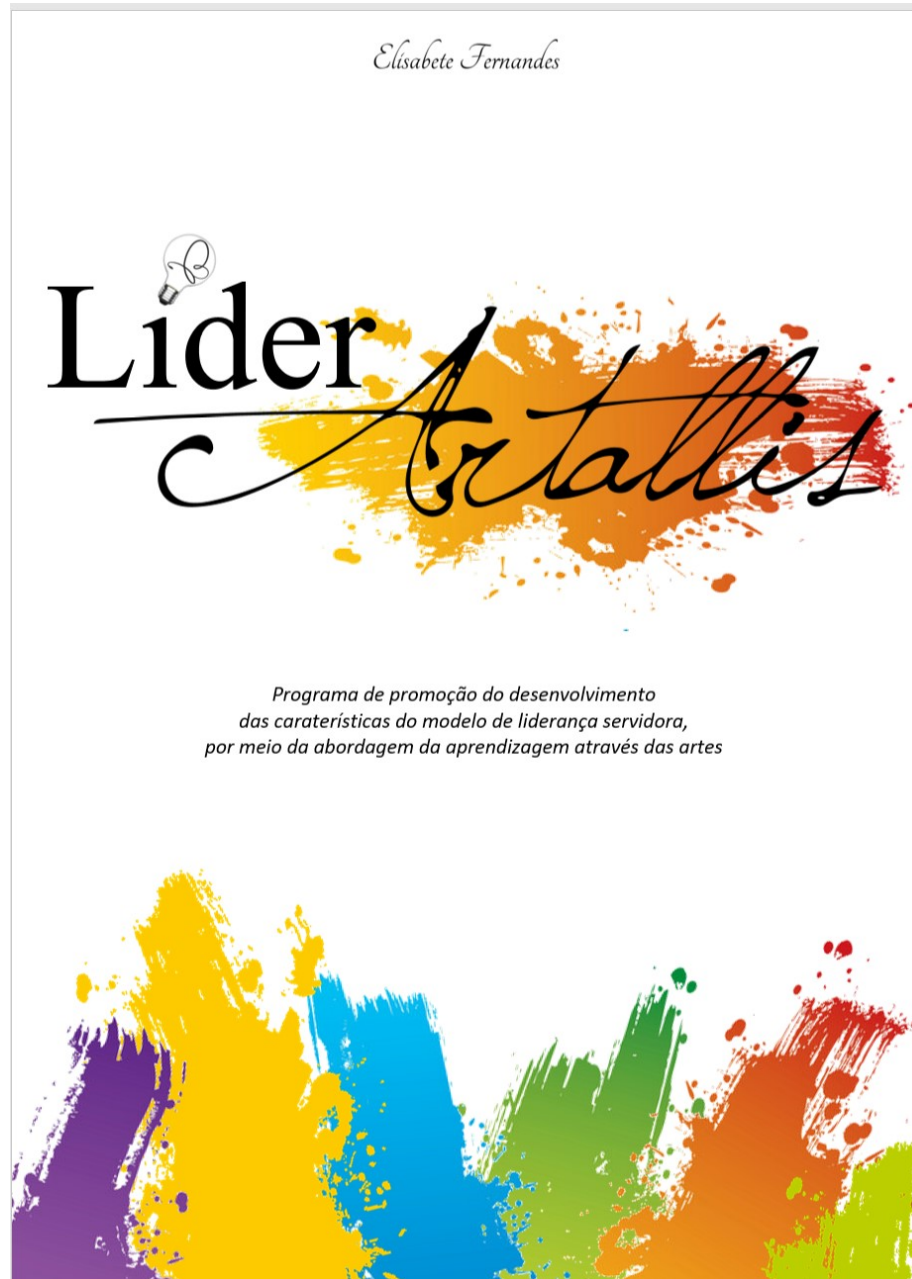


30) Se as pessoas expressam críticas, eu enquanto líder tento aprender com isso.

Seleção simples, respostas 9x, Não respondido 0x



Anexo 13: Manual do programa Líder Artallis



Índice	1
Capítulo 1: Programa Lider Ataljis.....	3
1. Apresentação do programa.....	4
2. Planificação do programa.....	5
3. Avaliação da eficácia do programa.....	10
Capítulo 2: Estado da Arte.....	19
1. Uti.....	19
1.1. Definição do conceito.....	19
1.2. Perspetiva histórica.....	20
1.2.1. Abordagens clássicas da liderança.....	21
1.2.1.1. A teoria dos traços de personalidade (lider nato).....	21
1.2.1.2. A teoria dos comportamentos (lider treinado).....	21
1.2.1.3. A teoria situacional (lider ajustável).....	22
1.2.2. Abordagens contemporâneas da liderança.....	22
1.2.2.1. Liderança carismática.....	22
1.2.2.2. Liderança transformacional.....	23
1.2.2.3. Liderança transacional.....	23
2. Liderança escolar.....	24
2.1. Conceito.....	24
2.2. Pilares da liderança escolar.....	27
3. Liderança servidora.....	29
3.1. Definição do conceito.....	29
3.2. Teoria da liderança servidora.....	30
3.3. Dimensões da liderança servidora.....	30
3.4. Modelos da liderança servidora.....	31
3.5. Modelo da liderança servidora de Dirk Van Dierendonck.....	31
3.6. Liderança servidora e as organizações.....	32
3.7. Perfil do líder servidor.....	32
4. Aprendizagem.....	35
4.1. Aprendizagem através das artes.....	35
4.2. Aprendizagem experiencial.....	38
4.3. Aprendizagem por modelos de referência.....	38
Capítulo 3: Boctramp.....	39
1. Planificação da sessão A.....	40
2. Alguns apontamentos para a sessão A.....	41
3. Dinâmicas para a sessão A.....	42
4. Planificação da sessão B.....	44
5. Alguns apontamentos para a sessão B.....	45
6. Dinâmicas para a sessão B.....	46
Capítulo 4: II Boctramp.....	49
1. Planificação da sessão A.....	50
2. Alguns apontamentos para a sessão A.....	51
3. Dinâmicas para a sessão A.....	52
4. Planificação da sessão B.....	55
5. Alguns apontamentos para a sessão B.....	56
6. Dinâmicas para a sessão B.....	57
Capítulo 5: III Boctramp.....	60
1. Planificação da sessão A.....	61
2. Alguns apontamentos para a sessão A.....	62
3. Dinâmicas para a sessão A.....	63
4. Planificação da sessão B.....	69
5. Alguns apontamentos para a sessão B.....	70
6. Dinâmicas para a sessão B.....	71
Capítulo 6: IV Boctramp.....	74
1. Planificação da sessão A.....	75
2. Alguns apontamentos para a sessão A.....	76
3. Dinâmicas para a sessão A.....	78
4. Planificação da sessão B.....	82
5. Alguns apontamentos para a sessão B.....	83
6. Dinâmicas para a sessão B.....	84
Capítulo 7: V Boctramp.....	87
1. Planificação da sessão A.....	88
2. Alguns apontamentos para a sessão A.....	89
3. Dinâmicas para a sessão A.....	90
4. Planificação da sessão B.....	95
5. Alguns apontamentos para a sessão B.....	96
6. Dinâmicas para a sessão B.....	97
Capítulo 8: VI Boctramp.....	102
1. Planificação da sessão A.....	103
2. Alguns apontamentos para a sessão A.....	104
3. Dinâmicas para a sessão A.....	105
4. Planificação da sessão B.....	109
5. Alguns apontamentos para a sessão B.....	110
6. Dinâmicas para a sessão B.....	111
Capítulo 9: VII Boctramp.....	114
1. Planificação da sessão A.....	114
2. Alguns apontamentos para a sessão A.....	116
3. Dinâmicas para a sessão A.....	121
4. Planificação da sessão B.....	122
5. Alguns apontamentos para a sessão B.....	123
6. Dinâmicas para a sessão B.....	123
Capítulo 10: VIII Boctramp.....	126
1. Planificação da sessão A.....	126
2. Alguns apontamentos para a sessão A.....	128
3. Dinâmicas para a sessão A.....	129
4. Planificação da sessão B.....	134
5. Alguns apontamentos para a sessão B.....	135
6. Dinâmicas para a sessão B.....	136
Capítulo 11: IX Boctramp.....	138
1. Planificação da sessão A.....	139
2. Alguns apontamentos para a sessão A.....	140
3. Dinâmicas para a sessão A.....	141
4. Planificação da sessão B.....	144
5. Alguns apontamentos para a sessão B.....	145
6. Dinâmicas para a sessão B.....	146
Capítulo 12: X Boctramp.....	149
1. Planificação da sessão A.....	150
2. Alguns apontamentos para a sessão A.....	151
3. Dinâmicas para a sessão A.....	152
4. Planificação da sessão B.....	154
5. Alguns apontamentos para a sessão B.....	155
6. Dinâmicas para a sessão B.....	156

1. Apresentação do programa

O programa Líder *Artallis* é um programa de educação não-formal, que promove o desenvolvimento das características do modelo de liderança servidora, através da abordagem da aprendizagem através das artes.

Este programa baseia-se no modelo de liderança servidora do investigador Van *Dierendonck*; está desenhado num método quase-experimental (pré-teste/intervenção/pós-teste), de forma a se conseguir estudar e avaliar a evolução dos participantes e a eficácia do programa; está concebido para ser desenvolvido num formato de 10 fins-de-semana residenciais, com uma periodicidade mensal; está construído para que os *blogógrafos* sejam orientados e realizados por um único dinamizador; está elaborado para ser implementado num grupo fechado, tipo equipas organizacionais ou grupos de trabalho, constituídos por cerca de 10 elementos; e está planificado de forma a fomentar o espírito de grupo e a fomentar momentos de lazer em grupo.

O programa Líder *Artallis* é constituído por um total de 10 *blogógrafos*, (10 fins-de-semana residenciais, um fim-de-semana por mês ao longo de dez meses, todos estruturados de forma idêntica). No presente manual do programa encontram-se todas as estratégias, dinâmicas, recursos e planificações.

CAPÍTULO 1

Programa Líder Artallis

3

4

2. Planificação do programa			
PLANIFICAÇÃO DO PROGRAMA LIDERARIALIS			
Sessões	Datas	Conteúdos	Objetivos
I Bootcamp			
I_A	___/___/___	Abertura do programa. Realização do Pre-Teste.	- Descobrir e explorar o programa Liderar Aerialis; - Avaliação das características da liderança servidora (auto e heteroavaliação); - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
I_B	___/___/___	Liderança e líder. Liderança servidora e líder servidor.	- Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Explorar as características de um líder servidor; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança servidora.
II Bootcamp			
II_A	___/___/___	<i>Hoje e Amanã</i> . (O sonho de cada líder).	- Promover a reflexão e a partilha sobre os sonhos, a missão e o propósito de vida de cada participante; - Explorar a nossa história de vida e a dos outros; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
II_B	___/___/___	<i>Hoje e Amanã</i> . (O sonho de cada líder para a sua organização).	- Promover a reflexão e a partilha sobre os sonhos, a missão e o propósito que cada participante tem para a organização; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros, enquanto líderes de uma organização; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
III Bootcamp			
III_A	___/___/___	Liderança servidora: Autenticidade.	- Refletir e conhecer uma característica da liderança servidora; - Explorar e desenvolver uma característica de liderança servidora; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
IV Bootcamp			
IV_A	___/___/___	Liderança servidora: Acentuação interpessoal.	- Refletir e conhecer uma característica da liderança servidora; - Explorar e desenvolver uma característica de liderança servidora; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
IV_B	___/___/___	Liderar como Despique Tuto.	- Conhecer e explorar a vida e a obra de um/a líder servidor/a; - Identificar as lições e as características da liderança de um/a líder servidor/a; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
V Bootcamp			
V_A	___/___/___	Liderança servidora: Humildade.	- Refletir e conhecer uma característica da liderança servidora; - Explorar e desenvolver uma característica de liderança servidora; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
V_B	___/___/___	Liderar como Martin Luther King.	- Conhecer e explorar a vida e a obra de um/a líder servidor/a; - Identificar as lições e as características da liderança de um/a líder servidor/a; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.

VI <i>BoozCamp</i>			
VI_A	— / — / —	Liderança servidora: Orientar.	- Refletir e conhecer uma característica da liderança servidora; - Explorar e desenvolver uma característica de liderança servidora; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
VI_B	— / — / —	Liderar como Mãe Teresa de Calcutá.	- Conhecer e explorar a vida e a obra de um/a líder servidor/a; - Identificar as lições e as características da liderança de um/a líder servidor/a; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
VII <i>BoozCamp</i>			
VII_A	— / — / —	Liderança servidora: Capacitar.	- Refletir e conhecer uma característica da liderança servidora; - Explorar e desenvolver uma característica de liderança servidora; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
VII_B	— / — / —	Liderar como Mahatma Gandhi.	- Conhecer e explorar a vida e a obra de um/a líder servidor/a; - Identificar as lições e as características da liderança de um/a líder servidor/a; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
VIII <i>BoozCamp</i>			
VIII_A	— / — / —	Liderança servidora: Ser responsável.	- Refletir e conhecer uma característica da liderança servidora; - Explorar e desenvolver uma característica de liderança servidora; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal;
IX <i>BoozCamp</i>			
IX_A	— / — / —	Liderar como Madam Yousafzai.	- Promover a partilha e a reflexão sobre liderança. - Conhecer e explorar a vida e a obra de um/a líder servidor/a; - Identificar as lições e as características da liderança de um/a líder servidor/a; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
IX_B	— / — / —	<i>Índice de eficácia:</i> (O somo de cada líder)	- Promover a reflexão e a partilha sobre os sonhos, a missão e o propósito de vida de cada participante; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
X <i>BoozCamp</i>			
X_A	— / — / —	Líder e Liderança Líder Servidora e Liderança Servidora. Realização do Pós-Teste.	- Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Identificar as características de um líder Atallis ; - Avaliação das características da liderança servidora (auto e heteroavaliação); - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança servidora.
X_B	— / — / —	Liderança e Líder Atallis . Fecho do programa.	- Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Identificar as características de um líder Atallis ; - Avaliação do programa Líder Atallis ; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança servidora.

3. Avaliação da eficácia do programa

De forma a se conseguir avaliar as características da liderança servidora dos líderes participantes e a se conseguir analisar a eficácia do programa líder Artallis, no *Boogcamp* do programa (sessão LA) e no *X Boogcamp* do programa (sessão X_B), realizam-se o pré e o pós-teste. Para efetuar esta avaliação são aplicados dois instrumentos de avaliação: o *Questionário de avaliação da percepção dos líderes sobre a prática da liderança servidora*, baseado em *The Servant Leadership Survey*: SLELF (Van Dierendonck e Nuijten, 2011), através do qual o líder participante realiza a sua autoavaliação; e o *Questionário de avaliação da percepção dos liderados sobre a prática da liderança servidora*, baseado em *The Servant Leadership Survey*: SLOTHEIS (Van Dierendonck e Nuijten, 2011), através do qual cinco liderados avaliam cada um dos líderes.

Líder Artallis

Questionário de avaliação da percepção dos liderados sobre a prática da liderança servidora

– The Servant Leadership Survey: SLOTHEIS –

Para que se obtenha sucesso no intento delineado, precisa-se que responda ao presente inquérito por questionário, uma adaptação de “The Servant Leadership Survey” (van Dierendonck, D. & Nuijten, I., 2011). Este questionário pretende avaliar a percepção dos liderados sobre a prática da liderança servidora dos participantes do programa “Líder Artallis”. Os dados recolhidos são confidenciais e serão utilizados apenas para fins de investigação. Responda, por favor, às seguintes questões.

Em relação ao seu supervisor/coordenador/diretor, que neste estudo denominaremos de “líder”, indique o seu grau de acordo ou de desacordo com as seguintes afirmações, usando a escala:

1	2	3	4	5	6
Completamente	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Completamente
		Insistente		Insistente	

Muito obrigado pela colaboração.

Data: ____/____/____
Código: _____

10

1. O meu líder dá-me as informações que necessário para fazer bem o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
2. O meu líder encoraja-me a usar as minhas ideias.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
3. O meu líder ajuda-me a desenvolver-me ainda mais.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
4. O meu líder inventiva a sua equipa a ser mais felizes.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
5. O meu líder mantém-se em segundo plano e dá os créditos às outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
6. O meu líder responsabiliza-me pelo trabalho que realizo.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
7. O meu líder continua a criticar as pessoas pelas erros que cometeram no trabalho.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
8. O meu líder corre riscos, mesmo que não esteja certo do apoio do seu superior.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
9. O meu líder é aberto em relação às suas próprias limitações e fraquezas.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
10. O meu líder aprende com as críticas.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
11. O meu líder esforça-se para não cometer erros.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
12. O meu líder dá-me autoridade para tomar decisões que tomem o meu trabalho mais fácil para mim.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
13. O meu líder não está à procura de reconhecimento ou de recompensas pelas ações que faz pelos outros.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
14. O meu líder responsabiliza-me pelo meu desempenho.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
15. O meu líder mantém uma atitude dura em relação às pessoas que o ofenderam no trabalho.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
16. O meu líder assume riscos e faz o que, na sua opinião, precisa de ser feito.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
17. O meu líder fica frequentemente sensibilizado pelo que se acontece ao seu redor.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
18. O meu líder tenta aprender com as críticas que recebe do seu superior.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
19. O meu líder tenta uma coisa a longo prazo.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
20. O meu líder pratica-me resolver os problemas sozinho, em vez de discutir e que me faça.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
21. O meu líder parece apreciar mais o sucesso dos seus colegas do que o seu.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
22. O meu líder responsabiliza-me e abo metas cobras, pela maneira como lidamos com um trabalho.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
23. O meu líder não aceita desculpas.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
24. O meu líder está preparado para expressar os seus sentimentos, mesmo que isso traga consequências indesejáveis.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
25. O meu líder admite os seus erros ao seu superior.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
26. O meu líder enfatiza a responsabilidade social do nosso trabalho.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
27. O meu líder oferece-me muitas oportunidades para aprender novas competências/habilidades.	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	
	1	2	3	4	5	6
	Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente	

Líder Artallis

Questionário de avaliação da auto percepção dos líderes sobre a prática da liderança servidora

– The Servant Leadership Survey: [SLS&L](#) –


Para que se obtenha sucesso no intento delineado, precisa-se que responda ao presente inquérito por questionário, uma adaptação de “The Servant Leadership Survey” (van Dierendonck, D. & Nuijten, I., 2011). Este questionário pretende avaliar a *auto percepção* dos líderes, participantes do programa “Líder Artallis”, sobre a prática da liderança servidora. Os dados recolhidos são confidenciais e serão utilizados apenas para fins de investigação. Responda, por favor, às seguintes questões.

Avalie-se enquanto líder servidor, indicando “líder” o seu grau de acordo ou de desacordo com as seguintes afirmações, usando a escala:

1	2	3	4	5	6
Completamente	Quase Completamente	Discordo	Concordo	Quase Completamente	Completamente

Muito obrigado pela colaboração.

Data: ____/____/____
 Código: _____



28. O meu líder mostra os seus verdadeiros sentimentos à sua equipa.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Quase Completamente	Discordo	Concordo	Quase Completamente	Completamente


29. O meu líder aprende com as diferentes vozes e opiniões dos outros.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Quase Completamente	Discordo	Concordo	Quase Completamente	Completamente

30. Se as pessoas expressam críticas, o meu líder tenta aprender com isso.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Quase Completamente	Discordo	Concordo	Quase Completamente	Completamente

Muito obrigado pela colaboração.



15. Eu, enquanto líder, mantenho uma atitude dura em relação às pessoas que me ofenderam no trabalho.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

16. Eu, enquanto líder, assumo riscos e faço o que, na minha opinião, precisa de ser feito.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

17. Eu, enquanto líder, fico frequentemente enfiado por que algo acontece ao meu redor.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

18. Eu, enquanto líder, tento aprender com as críticas que recebo do meu superior.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

19. Eu, enquanto líder, tento uma vida a longo prazo.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

20. Eu, enquanto líder, permito que os meus colaboradores resolvam os problemas sozinho, em vez de lhes dizer o que devem fazer.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

21. Eu, enquanto líder, aprecio mais o sucesso dos meus colegas do que o meu.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

22. Eu, enquanto líder, responsabilizo os meus colaboradores, pela maneira como lidam com um trabalho.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

23. Eu, enquanto líder, acho difícil esquecer algo que correu mal no passado.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

24. Eu, enquanto líder, estou preparado para expressar os meus sentimentos, mesmo que isso traga consequências inesperadas.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

25. Eu, enquanto líder, admito os meus erros ao meu superior.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

26. Eu, enquanto líder, entendo a responsabilidade social do nosso trabalho.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

1. Eu, enquanto líder, dou as informações que os meus colaboradores necessitam para fazerem bem os seus trabalhos.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

2. Eu, enquanto líder, encorajo os meus colaboradores a usarem os seus talentos.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

3. Eu, enquanto líder, ajudo os meus colaboradores a desenvolverem-se ainda mais.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

4. Eu, enquanto líder, incentivo a minha equipa a ter novos ideias.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

5. Eu, enquanto líder, mantenho-me em segundo plano e dou os créditos às outras pessoas.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

6. Eu, enquanto líder, responsabilizo cada colaborador pelo trabalho que realiza.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

7. Eu, enquanto líder, continuo a criticar as pessoas pelos erros que cometerem no trabalho.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

8. Eu, enquanto líder, como técnico, mesmo que não esteja certo do apoio do meu superior.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

9. Eu, enquanto líder, sou aberto em relação às minhas próprias limitações e fragilidades.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

10. Eu, enquanto líder, ajudo com as críticas.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

11. Eu, enquanto líder, entendo a importância de ouvir os meus subordinados.

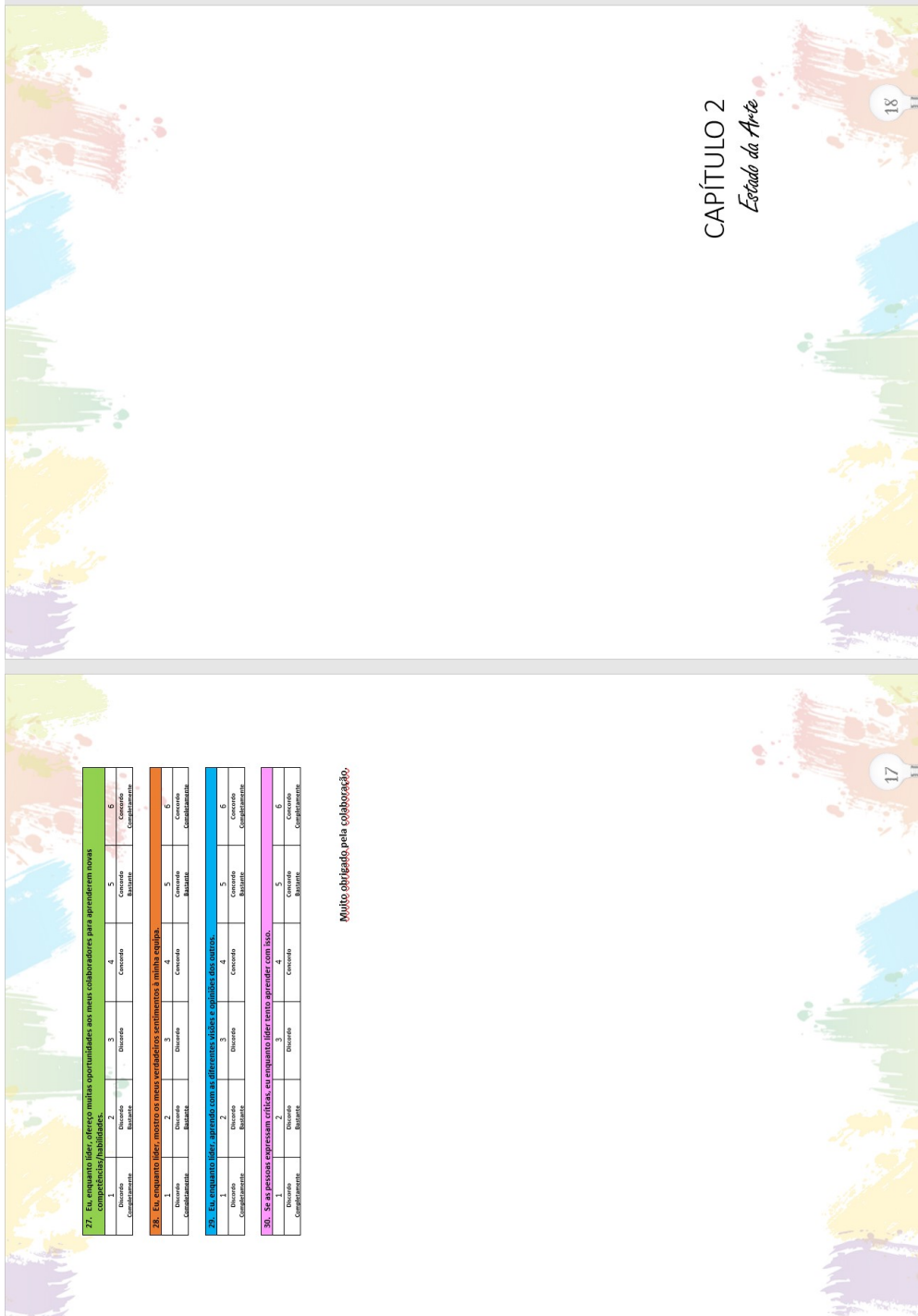
1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

12. Eu, enquanto líder, dou aos meus colaboradores autoridade para tomarem decisões que tenham os seus trabalhos mais felizes para eles próprios.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente

13. Eu, enquanto líder, não estou à procura de reconhecimento ou de recompensas pelas ações que faço pelos outros.

1	2	3	4	5	6
Completamente	Bastante	Duvidoso	Concordo	Bastante	Completamente



1. Liderança

1.1. Definição do conceito

Liderança, etimologicamente, advém do verbo inglês *lead*, que significa “conduzir” (Cavalcanti et al., 2009). Tendo por base esta conceção, anui-se que o cerne da função de um líder é a condução de uma equipa ou de um grupo (Lacombe, 2008; Heilbrunn, 2008). Diversos investigadores, entre eles Berggren (1994), referem que o termo liderança surgiu por volta de 1300. No entanto, outros autores, tais como Northouse (2004), afirmam que a liderança já era um tema estudado pelos filósofos gregos. Independentemente da perspetiva histórica ou filosófica, Adriano e Godoi (2014) mencionam que existem diversos registos científicos que comprovam que a liderança é uma área investigada há mais de um século.

Conceptualmente, o conceito de liderança tem um carácter omnipresente e possui uma natureza multifacetada, isso tem dificultado a elaboração de uma definição e a construção de uma teoria. A liderança tem sido objeto de incontáveis estudos teóricos, empíricos e experimentais, devido a tal proliferaram uma multiplicidade de definições que não são consensuais, nem definitivas, o que levou Bass (1990, p.11) a considerar que “existem quase tantas definições de liderança quantas pessoas já tentaram definir o conceito”.

Anui-se, portanto, que o conceito de liderança carece de uma definição que seja objetiva e livre de arbitrariedade. Apesar desse facto, afere-se que embora subsista uma multiplicidade de definições, é obliquo entre todas a percepção da liderança como sendo um processo de influência exercido de forma intencional entre um líder e os seus liderados, que tem como objetivo o alcance de um objetivo partilhado (Cheng, 2003). No quadro que se segue, elaborado com base nos estudos de Yukl (1989), Bass (1990) e Rego (1997) apresentam-se algumas conceções de liderança.

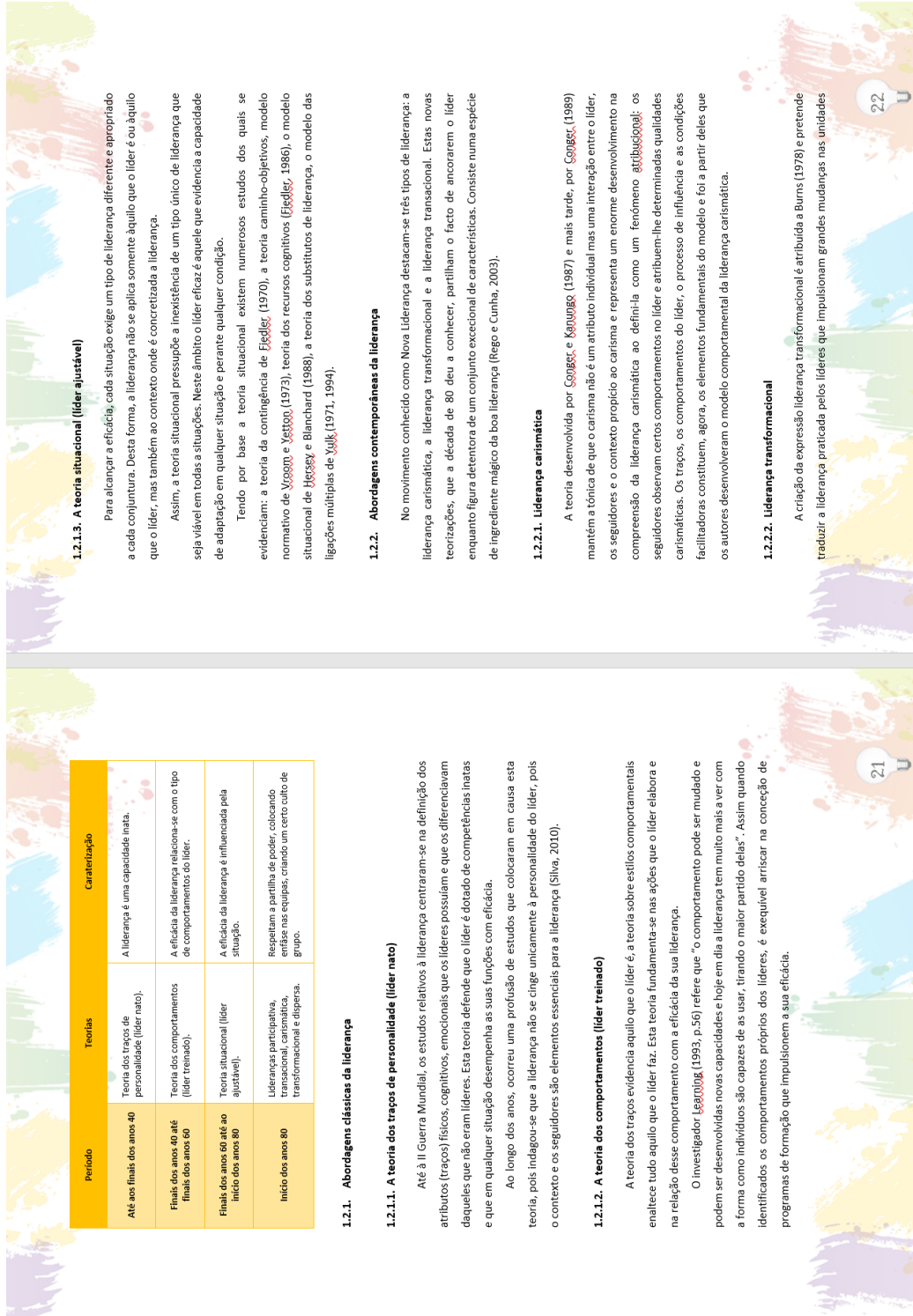
Conceções de liderança	Caraterização
Centro do processo grupal	O líder, devido à posição especial que ocupa no grupo, personifica a vontade coletiva, acabando por definir o ethos, a ideologia, a atmosfera, a filosofia e o opus do grupo.
Personalidade e seus efeitos	O líder tem determinadas características que o diferenciam dos demais e que induzem os liderados a agir.
Arte de induzir a obediência	A liderança é a capacidade de incitar respeito, obediência e lealdade nos liderados.

Exercício da influência	O líder influencia os seus liderados.
Ato ou comportamento	A liderança é o comportamento de um indivíduo que está envolvido na gestão, administração e/ou na direção de uma equipa ou de um grupo.
Forma de persuasão	A liderança é a persuasão bem-sucedida, sem que haja qualquer tipo de coerção.
Relação de poder	O líder exerce poder sobre os seus liderados.
Instrumento de alcance de objetivos	A liderança é o processo de resolução de uma situação, através de uma visão partilhada, na procura do alcance de objetivos comuns.
Efeito emergente da interação	A liderança é um processo de estimulação entre o líder e os seus liderados, na realização de uma causa comum.
Papel diferenciado	Cada membro de um grupo ocupa uma posição e desempenha uma função. O líder desempenha o papel que lhe foi atribuído, tal como os liderados.
Iniciação da estrutura	A liderança é o processo de criação e manutenção das relações e das funções numa organização.
Combinação de elementos	A liderança envolve distintos aspetos, tais como: personalidade, comportamento, influência, relações, poder, funções, entre outros.

No presente trabalho, opta-se pela conceção de liderança como um processo relacional entre o líder e os seus liderados, que tem como objetivo a superação de desafios e a realização de transformações, necessárias e/ou desejadas, para a conquista de um propósito comum (Heifetz, 1998; Cheng, 2003; Northouse, 2004; Bryman, 2004; Specter, 2005; Foglietti, 2008; Kouzes, 2007; Doganer, 2007; e Greyson, Lindgren e Packardoff, 2010).

1.2. Perspetiva histórica

Ao longo da história o homem tem perquirido sobre o segredo da liderança eficaz e eficiente, isso conduziu ao surgimento de uma panóplia de conceptualizações sobre liderança, bem como à emergência de várias tipologias e classificações. Assim, assumaram-se quatro paradigmas basilares, que se apresentam de seguida num quadro construído com base nas investigações de Bryman (1992, 1996), Yukl (1994), Rego (1997) e Costa (2000), que expõe uma epitome relativa à evolução temporal dos estudos e das conceptualizações efetivadas sobre liderança.



Período	Teorias	Caraterização
Até aos finais dos anos 40	Teoria dos traços de personalidade (líder nato).	A liderança é uma capacidade inata.
Finais dos anos 40 até finais dos anos 60	Teoria dos comportamentos (líder treinado).	A eficácia da liderança relaciona-se com o tipo de comportamentos do líder.
Finais dos anos 60 até ao início dos anos 80	Teoria situacional (líder ajustável).	A eficácia da liderança é influenciada pela situação.
Início dos anos 80	Lideranças participativa, transacional, carismática, transformacional e dispersa.	Respeitam a partilha de poder, colocando ênfase nas equipas, criando um certo culto de grupo.

1.2.1. Abordagens clássicas da liderança

1.2.1.1. A teoria dos traços de personalidade (líder nato)

Até à II Guerra Mundial, os estudos relativos à liderança centraram-se na definição dos atributos (traços) físicos, cognitivos, emocionais que os líderes possuíam e que os diferenciavam daqueles que não eram líderes. Esta teoria defende que o líder é dotado de competências inatas e que em qualquer situação desempenha as suas funções com eficácia.

Ao longo dos anos, ocorreu uma profusão de estudos que colocaram em causa esta teoria, pois indagou-se que a liderança não se cinge unicamente à personalidade do líder, pois o contexto e os seguidores são elementos essenciais para a liderança (Silva, 2010).

1.2.1.2. A teoria dos comportamentos (líder treinado)

A teoria dos traços evidencia aquilo que o líder é, a teoria sobre estilos comportamentais enaltece tudo aquilo que o líder faz. Esta teoria fundamenta-se nas ações que o líder elabora e na relação desse comportamento com a eficácia da sua liderança.

O investigador Leaning (1993, p.56) refere que “o comportamento pode ser mudado e podem ser desenvolvidas novas capacidades e hoje em dia a liderança tem muito mais a ver com a forma como indivíduos são capazes de as usar, tirando o maior partido delas”. Assim quando identificados os comportamentos próprios dos líderes, é exequível articular na conceção de programas de formação que impulsionem a sua eficácia.

1.2.1.3. A teoria situacional (líder ajustável)

Para alcançar a eficácia, cada situação exige um tipo de liderança diferente e apropriado a cada conjuntura. Desta forma, a liderança não se aplica somente àquilo que o líder é ou àquilo que o líder, mas também ao contexto onde é concretizada a liderança.

Assim, a teoria situacional pressupõe a inexistência de um tipo único de liderança que seja viável em todas as situações. Neste âmbito o líder eficaz é aquele que evidencia a capacidade de adaptação em qualquer situação e perante qualquer condição.

Tendo por base a teoria situacional existem numerosos estudos dos quais se evidenciam: a teoria da contingência de Fiedler (1970), a teoria caminho-objetivos, modelo normativo de Yukl e Yetton (1973), teoria dos recursos cognitivos (Fiedler, 1986), o modelo situacional de Hersey e Blanchard (1988), a teoria dos substitutos de liderança, o modelo das ligações múltiplas de Yukl (1971, 1994).

1.2.2. Abordagens contemporâneas da liderança

No movimento conhecido como Nova Liderança destacam-se três tipos de liderança: a liderança carismática, a liderança transformacional e a liderança transacional. Estas novas teorizações, que a década de 80 deu a conhecer, partilham o facto de ancorarem o líder enquanto figura detentora de um conjunto excepcional de características. Consiste numa espécie de ingrediente mágico da boa liderança (Rego e Cunha, 2003).

1.2.2.1. Liderança carismática

A teoria desenvolvida por Conger e Kanungo (1987) e mais tarde, por Conger (1989) mantém a tónica de que o carisma não é um atributo individual mas uma interação entre o líder, os seguidores e o contexto propício ao carisma e representa um enorme desenvolvimento na compreensão da liderança carismática ao defini-la como um fenómeno atribucional: os seguidores observam certos comportamentos no líder e atribuem-lhe determinadas qualidades carismáticas. Os traços, os comportamentos do líder, o processo de influência e as condições facilitadoras constituem, agora, os elementos fundamentais do modelo e foi a partir deles que os autores desenvolveram o modelo comportamental da liderança carismática.

1.2.2.2. Liderança transformacional

A criação da expressão liderança transformacional é atribuída a Burns (1978) e pretende traduzir a liderança praticada pelos líderes que impulsionam grandes mudanças nas unidades

2. Liderança escolar

2.1. Definição do conceito

As teorias e os modelos teóricos sobre liderança nas organizações foram aplicados à área da educação, enquadrando e influenciando dessa forma a liderança escolar. Este campo da liderança desenvolveu-se sobretudo a partir dos anos 60 e 70 do século XX e, atualmente, é uma temática incontornável de discussão e de reflexão, devido à relevância que arroga no estudo das organizações.

O conceito de liderança escolar é um conceito multidimensional, que tem como epicentro a organização escolar e que é imputado como “liderança educativa e pedagógica” (Costa, 2000, pág. 27). A liderança escolar assume-se com um elemento essencial e crucial para o desenvolvimento organizacional. António Nóvoa (1992), neste âmbito, refere que

a coesão e a qualidade de uma escola dependem em larga medida da existência de uma liderança organizacional efetiva e reconhecida, que promova estratégias concertadas de atuação e estimule o empenhamento individual e coletivo na realização dos projetos de trabalho (Nóvoa, 1992, pág. 26).

Contudo, a gramática escolar que impera no sistema educativo português, condiciona e limita a liderança escolar exercida nas escolas. Grande parte dos diretores das escolas, em Portugal, não osam ser líderes empreendedores, inovadores e proativos, cingem-se a serem recuosos das diretrizes que lhes são incumbidas pelo Ministério da Educação e da Ciência (Ventura et al., 2005).

Na literatura prevalecem várias teorias sobre estilos de liderança escolar, destas distinguem-se dois modelos: o modelo de Sergiyovanni (1984) e o modelo de Leithwood, Begley e Coştuş (1990).

organizacionais, deixando marcas profundas e duradouras. Este modelo teve por base a compreensão dos processos subjacentes ao relacionamento entre o líder e os seguidores que se demarcasse das explicações alicerçadas na estruturação das tarefas ou na consideração individual.

1.2.2.3. Liderança transacional

Burns (1978), Rego (1997) e Bergamini (2002) referem que os líderes transacionais, tendo por base um tipo de relação de causa-efeito, pretendem que os seus seguidores respondam aos seus estímulos. Ou seja, estes líderes, perante determinados objetivos que se pretendem atingir, optam por assumir uma determinada atitude ou comportamento e aguardam que isso provoque uma reação nos seus seguidores. Segundo Burns (1978) este tipo de liderança promove a confiança, o respeito e a cumplicidade entre líder e seguidores.



A liderança é um pilar basilar na vida das organizações escolares atuais, por isso esta deve ser verdadeira, competente e comprometida, para que conduza a escola e toda a sua comunidade ao sucesso, para que preste um serviço educativo de excelência e, por fim, para que promova o desenvolvimento humano, comunitário e social (Leithwood, Louis, Anderson e Wahlstrom, 2004).

2.2. Pilares da liderança escolar

Segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2003), a liderança com ressonância é a liderança ideal, pois os líderes ressonantes

saibem quando devem ser visionários, quando devem ouvir e quando devem dar ordens. São líderes com perspicácia para ver o que é verdadeiramente importante e para definir uma missão que reflita os valores de quem dirige a organização. São líderes que cuidam naturalmente das relações, que fazem vir à superfície as questões latentes e que criam sinergias humanas em grupos harmónicos. Suscitam relações de lealdade, porque se preocupam com a carreira dos seus subordinados e estimulam as pessoas a dar o melhor de si próprias na prossecução de uma missão que apela a valores compartilhados (Goleman, Boyatzis e McKee, 2003, p. 267).

Sergiyenko (2004a; 2004b) refere que, no âmbito da liderança escolar, é necessário promover a participação, a colaboração, a cooperação e o envolvimento de todos os elementos da comunidade educativa. O líder deve criar uma visão partilhada, traçar um propósito comum e estimular a participação e o compromisso de toda a comunidade para com essa visão e propósito. Fullan (2009) alude que a liderança escolar deve ter no seu âmago os valores, a ética, a moral, as pessoas e as relações. Este é um tipo de liderança "moral" moldado numa estrutura circular, completamente oposto ao típico modelo vertical de liderança, neste modelo de liderança todos os elementos da comunidade educativa intervêm "sublinha a junção de várias pessoas em torno de uma causa comum tornando a escola numa comunidade formalmente vinculativa" (Sergiyenko, 2004b, p. 173).

As escolas estão confiadas uma missão de serviço público, que tem como propósito o desenvolvimento integral e holístico de cada criança e jovem. Para tal, o líder escolar deve estar comprometido com a qualidade, a equidade, a eficácia e a eficiência, por isso deve desenvolver a capacidade de comunicar a sua visão e a sua missão da organização de forma convincente, impregnando toda a atividade dos valores e princípios que configuram a sua visão; a capacidade de adequar as pessoas aos processos e estes à missão e visão da organização; (...) a capacidade, tremendamente difícil, de delegar funções e competências (não tarefas), única forma de criar uma liderança compartilhada (Ávarez, 2001, p. 74).

O líder escolar deve criar e implementar a sua visão, missão e valores. Álvarez (2001) indica que os líderes de exceção são os possuem

uma visão pessoal do futuro da organização que é compartilhada por uma grande maioria de colaboradores e que, no fundo, impregna todos os documentos institucionais da mesma, como a política e a estratégia, os projetos e os diversos planos de ação quotidiana (Ávarez, 2001, p. 69).

Silva (2010) anui que um líder que não possua uma visão para a escola, não pode ser considerado um líder, porque "a visão é o sonho, a missão o propósito de realizar uma parte importante daquele com os recursos e forças disponíveis" (Silva, 2010, p. 69).

3. Liderança servidora

3.1. Definição do conceito

A noção de liderança servidora existe desde a antiguidade (Sengejaya e Sarros, 2002), no entanto, segundo Spears (1993), Patterson, Russell e Stone (2004), Van Dierendonck e Nuijten (2011), Robert Greenleaf foi o primeiro autor a apresentar o conceito de liderança servidora, em 1977, quando publicou o livro "Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness". Greenleaf acreditava que os grandes líderes agem como servidores, porque colocam as necessidades dos outros (elementos da organização e da comunidade) como primeira prioridade (Greenleaf, 1970). "O líder servidor é servo primeiro.... Tornar-se um líder servidor começa com um sentimento natural de querer servir, servir primeiro. Essa pessoa é totalmente diferente da que lidera primeiro..." (Greenleaf, 2002, p.27).

O líder servidor possui como primeiro propósito servir os outros, promovendo o desenvolvimento e a felicidade de cada um, de forma a atingir os objetivos que propiciem o bem-comum (Lang e Wong, 2000). O propósito do líder servidor é servir as pessoas, a organização e a comunidade (Russell & Stone, 2002). O objetivo do líder servidor é fazer a diferença positiva na vida de cada uma das pessoas (Barbuto e Weeger, 2006). O comprometimento do líder servidor é na promoção do desenvolvimento integral das pessoas e na construção de uma comunidade (Spears, 2004). Assim, consegue-se anuir que a liderança servidora assenta nos princípios basilares do amor, do caráter, da ética e do serviço, e que este modelo de liderança enfatiza "o serviço aos outros, a abordagem holística ao trabalho, o sentido de comunidade e a partilha do poder na tomada de decisão" (Greenleaf, 1997, p.4).

A liderança servidora tem ganhado cada vez mais relevância, sobretudo a partir da década de 1990, quando no âmbito científico passou a ser considerada como uma das abordagens da nova liderança, um dos modelos de liderança contemporâneos (Sengejaya, Sarros e Sargent, 2008; Reed, Cohen e Colwell, 2011). Este modelo de liderança tem sido aplicado, desenvolvido e estudado por distintos autores em todo o mundo (Spears, 1995; Lajub, 1999; Russell & Stone, 2002; van Dierendonck & Nuijten, 2011; Correia de Sousa, 2014) e implementado em distintas realidades – académica, governamental, política e organizacional, entre outras. As organizações escolares, pelas suas características distintas, são organizações onde a liderança servidora pode transportar melhor os seus objetivos peculiares, tais como o desenvolvimento do potencial de cada indivíduo, o fortalecimento do espírito de equipa e a aplicação da ética em tudo o que se faz.

3.2. Teoria da liderança servidora

Teoria da Liderança Servidora	
Natureza da teoria	Normativa
Papel do líder	Servir os liderados.
Papel do liderado	Desenvolver-se (ser mais autónomo, livre e sábio) de forma a alcançar bem-estar e sucesso, ser realizado e feliz.
Componente moral	Explícito
Resultados esperados	Desenvolvimento integral, satisfação, realização e felicidade do liderado; compromisso com o serviço; construção de uma comunidade; e melhoria social.
Nível individual	Desajuste de servir.
Nível interpessoal	Líder serve o liderado.
Nível do grupo	Líder serve a equipa para atender às necessidades, desejos e expectativas dos seus elementos.
Nível organizacional	Líder inspira, capacita e empodera a organização para servir a comunidade.
Nível social	Líder deixa um legado positivo para melhoria da comunidade e da sociedade.

3.3. Dimensões da liderança servidora

Halé e Fijéls (2007) mencionam que a liderança servidora é composta por três dimensões: o serviço, a humildade e a visão. A primeira dimensão é o serviço (dos líderes, dos colaboradores, da organização e da sociedade), o que implica a construção de relações próximas, o desenvolvimento integral de cada elemento, a aplicação de uma moralidade responsável, a gestão da organização e a inspiração e capacitação dos liderados. A segunda dimensão é a humildade, pois o líder deve colocar o sucesso dos liderados à frente do seu próprio sucesso, deve também deter uma vocação altruísta, competências socioemocionais, credibilidade, lealdade e desenvolver um comportamento ético. Por fim, a terceira e última dimensão é a visão, isto porque um líder servidor deve possuir habilidades conceptuais, mapeamento persuasivo, sabedoria e influência transformadora.

3.4. Modelos da liderança servidora

Modelos da liderança servidora		
Spears (1995)	Lipik (1999)	Russell e Stone (2002)
<p>Características do líder servidor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ouvir; - Construir e reconstruir; - Respeitar; - Comunicar; - Desenvolver; - Servir; - Confiar; - Evoluir; - Promover. 	<p>Dimensões da liderança servidora:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valorizar as pessoas; - Desenvolver as pessoas; - Construir uma comunidade; - Autenticidade; - Potencial de liderança; - Parceria da liderança. 	<p>Atributos Funcionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visão; - Honestidade; - Integridade; - Amizade; - Serviço; - Modelo; - Prontidão; - Apresentação dos outros; - Delegação de poder. <p>Atributos de acompanhamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação; - Credibilidade; - Competência; - Administração; - Visibilidade; - Influência; - Persuasão; - Escutar; - Encorajamento; - Ensinar; - Delegação.
<p>Patterson (2003)</p> <p>Construções virtuosas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amor ágape; - Humildade; - Altruísmo; - Visão; - Confiança; - Empoderamento; - Serviço. 	<p>Bajóuto e Wheeler (2006)</p> <p>Características da liderança servidora:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Altruísmo; - Abnegação; - Carisma; - Transformação; - Autenticidade; - Espiritualidade; - Intercâmbio entre líder e liderado. 	<p>Van Dierendonck (2011)</p> <p>Características da liderança servidora:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Humildade; - Aceitação interpessoal; - Autenticidade; - Orientar; - Capacitar; - Ser responsável.

3.5. Modelo de liderança servidora de Dirk Van Dierendonck

Para o desenvolvimento do presente projeto de investigação-intervenção, opta-se pelo modelo de liderança servidora da autoria de Dirk Van Dierendonck. Elege-se este modelo porque é o mais vanguardista e o mais completo, pois o seu autor para a conceção deste modelo estudou os diversos modelos de liderança servidora e identificou nestes a existência de quarenta e quatro características diferentes, que no seu modelo reagrupou em seis grandes tópicos: humildade, aceitação interpessoal, autenticidade, orientar, capacitar e ser responsável.

Segundo Dirk Van Dierendonck, a liderança servidora demonstra-se por meio da inspiração, do desenvolvimento e do empoderamento dos liderados, para tal os líderes servidores devem manifestar humildade (escuta ativa, atitude de aprendiz, abertura ao feedback), autenticidade (coragem, alinhamento de valores individuais, alinhamento de comportamentos individuais); aceitação interpessoal (empatia, amor compassivo, perdão), ser responsável (cuidar dos outros, ter um comportamento ético, trabalhar para o bem-comum), proporcionar orientação (criar uma visão, missão, valores, persuadir, trabalhar para um propósito comum) e fomentar a capacitação (delegar, facilitar, *coaching*). Nenhuma característica é mais importante que outra, a combinação das seis características é que constrói a liderança servidora.

3.6. Liderança servidora e as organizações

A liderança servidora tem cada vez mais expressividade no seio das organizações, no entanto o estilo de liderança "autoritária" continua a ser o que mais prevalece, pois é considerado como um dos estilos de liderança mais eficientes e eficazes (Zenger, Lip e Ego, 2012). Diversos autores consideram a liderança servidora muito importante para as distintas tipologias de organizações, porque é uma liderança que inspira e potencia a melhoria da liderança (Russell e Stone, 2002), que promove a melhoria do desempenho dos colaboradores e que fomenta a cidadania organizacional (Mujcici, 2011), que cria a excelência na hospitalidade e na prestação de serviços (Browne), 2010).

Segundo as investigações da autoria de Kogut (2005), parte das empresas que constituem a lista das cem melhores organizações para se trabalhar nos Estados Unidos da América da Revista Fortune, são organizações onde impera a liderança servidora. Dessas organizações destacam-se: Starbucks, Southwest Airlines, TD Industries, SAS Institute, Synovus Financial, entre outras.

3.7. Perfil do líder servidor

Os investigadores Stone, Russell e Patterson (2004) referem que a liderança servidora tem bastantes aspetos semelhantes com a liderança transformacional, e que a principal diferença entre ambas as lideranças é o foco do líder. Tanto os líderes servidores como os líderes transformacionais são visionários, leais, empáticos, humildes, de confiança, lideram pelo exemplo, orientam, inspiram e capacitam (Stone, Russell e Patterson, 2004).

O foco do líder servidor é promover o desenvolvimento personalizado, integral e holístico, de cada um dos seus liderados, de forma a que cada um alcance bem-estar, realização

e felicidade (Liden et al., 2008). Na liderança servidora, o maior líder é, em primeiro lugar, um servo (Dyck e Schroeder, 2005), que fomenta a concretização de um visão partilhada através do desenvolvimento social e humano de cada liderado (Washington, Sitton, e Field, 2006), mesmo que tenha que fazer sacrifícios pessoais para garantir o bem-estar, a realização e a felicidade dos seus liderados (Hajek e Frijoles, 2007).

Caraterísticas que o líder servidor precisa de possuir	
Caraterísticas para ter	Definição
Competência	O líder servidor precisa de ser competente, tem de estar bem capacitado e qualificado para realizar a sua função enquanto líder.
Empatia	O líder servidor necessita de ser empático, de forma a conseguir colocar-se no lugar do outro para compreender melhor as necessidades e as expectativas de cada um.
Honestidade	O líder servidor deve ser honesto, deve dizer a verdade, cumprir as promessas, respeitar a individualidade de cada um e ser justo.
Pioneirismo	O líder servidor deve inovar, arriscar, experimentar, aceitar desafios, criar novos caminhos, tomar decisões, demonstrar coragem e instigar à mudança.
Vocação e altruísmo	O líder servidor deve manifestar desejo em servir os liderados e a comunidade e ter vontade em sacrificar o interesse próprio em benefício dos outros.

Caraterísticas que o líder servidor precisa de desenvolver	
Caraterísticas para ter	Definição
Comunicar	O líder servidor deve saber comunicar a sua visão e de manter sempre uma comunicação aberta, direta e honesta.
Conceituar	O líder servidor deve promover a criação de oportunidades para todos conseguirem construir conceitos e/ou atividades, conceberem mapas mentais e estimularem o pensamento crítico.
Confiar	O líder servidor deve desenvolver a confiança entre todos, de forma a criar relacionamentos mais profundos e significativos.

Delegar	O líder servidor deve fomentar a liderança participativa através da delegação de competências, potenciando o compromisso dos liderados para com a organização.
Desenvolver	O líder servidor deve promover o desenvolvimento integral e holístico de todos os seus liderados, de forma a que estes alcancem bem-estar, realização, sucesso e felicidade.
Encorajar e influenciar	O líder servidor deve inspirar, encorajar e persuadir os seus liderados.
Ensinar	O líder servidor deve orientar, ensinar, capacitar e empoderar os seus liderados.
Ouvir	O líder servidor deve desenvolver a escuta ativa, de forma a conseguir atender às necessidades e às expectativas de cada um dos seus liderados.
Prever e Ver (Visão)	O líder servidor deve construir uma visão estratégica, idílica, atraente, forte e inspiradora para a sua organização.
Reestabelecer	O líder servidor deve promover o desenvolvimento de competências socioemocionais em si e nos seus liderados.

4. Aprendizagem

4.1. Aprendizagem através das artes

A sociedade do século XXI é complexa, sobretudo por estar em constante e célere mudança. Devido a esta complexidade não é possível, atualmente, compreender a sociedade somente mediante uma perspetiva lógica, é necessário recorrer à arte para utilizar diferentes formas de conhecer, fazer, ser e estar na sociedade e no mundo (Lajkó & Taylor, 2010).

A arte é universal e atemporal, ela expressa a relação do ser humano com o mundo. Herbert Read (1982) defende que a arte deveria ser a base da educação, pois é crucial para o desenvolvimento humano. Ainda neste âmbito, António Damásio (2006) menciona que é essencial a arte estar ao serviço da educação, porque proporciona um equilíbrio harmonioso entre o desenvolvimento emocional e cognitivo. O objetivo da aprendizagem através da arte não é formar artistas, mas sim proporcionar o desenvolvimento individual e coletivo, por meio de experiências de aprendizagem realizadas através de métodos e processos artísticos (Nislev, 2010).

Adler (2006) investigou as mudanças da sociedade que conduziram os gestores, os administradores, os líderes, os professores e os consultores de gestão, a explorarem a arte como instrumento de inspiração, de capacitação e de empoderamento no domínio da gestão e da liderança. O ambiente turbulento e caótico, a interdependência global, a supremacia das forças de mercado, a aposta nos recursos mais limitados da organização e o desejo de significado, foram as cinco tendências chave que conduziram à criação e à adoção de programas e de projetos de aprendizagem através da arte nas organizações.

Nos últimos anos, têm proliferado imensos estudos que promulgam a importância da arte nas organizações e, em especial, da aprendizagem da gestão e da liderança através da arte. O estudo da aprendizagem da gestão através da arte foi desencadeado devido ao facto de 400 das 500 instituições reconhecidas pela revista Fortune, terem revelado que para incentivar a inovação e estimular o pensamento crítico, recorriam a experiências, métodos, processos, práticas e experiências artísticas (Sajler, Harvey & Buswick, 2010). Em 2010, no estudo "Capitalizing on Complexity", concebido pela IBM e que envolveu 1500 executivos de todo o mundo, anuiu-se que a aprendizagem através da arte é uma solução para os problemas com que as organizações se debatem, pois potencia a criatividade que é basilar para se ser bem-sucedido no mundo complexo da atualidade.

A aprendizagem através da arte nas organizações, tem um papel catalisador que orienta e sustenta a mudança organizacional e que fomenta o desenvolvimento integral de cada

indivíduo (Schluoga, 2009). Ainda neste domínio, também Darso (2004) manifesta que a aprendizagem através das artes, na esfera das organizações, propicia uma melhoria das competências (comunicacionais, socioemocionais, criativas e de liderança, entre outras) de cada indivíduo.

Segundo Taylor e Lajkó (2009), destacam-se quatro processos de aprendizagem através da arte, que potenciam o desenvolvimento de gestores e de líderes. Esses processos são:

- Transferências de competências (proporciona o desenvolvimento de competências artísticas que podem ser aplicadas em contexto organizacional);
- Técnica de projeção (facilita a reflexão através da projeção);
- Ilustração da essência (permite a apreensão do cerne de um conceito); e
- Criação (promove a autoexpressão).

São diversos os investigadores que referem as vantagens e os benefícios da aprendizagem através da arte, no contexto organizacional, com o objetivo de desenvolver competências de gestão e de liderança. Taylor (2008) alude que as vantagens principais da aprendizagem através da arte no campo da gestão e da liderança são: poder ser compreendida de forma holística, procurar a criação de significado conexo a experiências pessoais, corresponder a formar táticas de conhecer e de experienciar, e ter um impacto bastante prolongado sustentado nos momentos de lazer e de partilha. Darso (2004) e Lloyd (2008) apontam os diversos benefícios que a aprendizagem através da arte tem no seio das organizações:

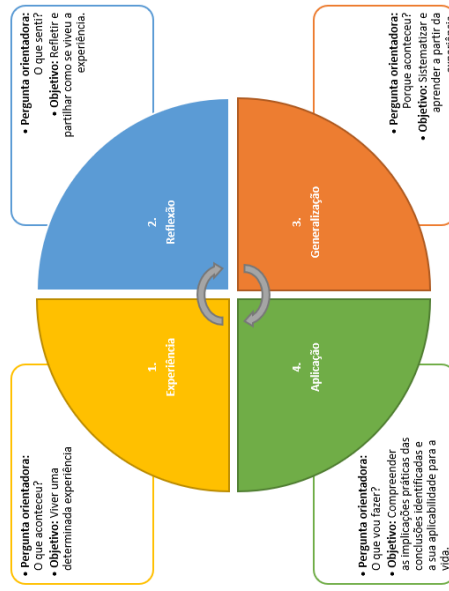
- Proporcionando formas alternativas de conhecer, de fazer, de ser e de estar;
- Promovendo a melhoria de competências essenciais para a gestão e para a liderança;
- Incentivando e melhorando o trabalho em equipa e a colaboração entre os indivíduos;
- Estimulando o pensamento crítico e a criatividade;
- Potenciando o desenvolvimento de novos modelos de liderança.

Rob Austin, docente da Harvard Business School, expressa que "a economia do futuro será baseada na criação de valor e formas apropriadas, sendo que ninguém conhece melhor esses processos que os artistas" (Adler, 2006, p.487). São já várias as escolas de negócios, que possuem um forte foco na liderança, que proporcionam uma aprendizagem através das artes (Adler, 2006). Wharton, MIT, University of Chicago e Oxford University, ministram e

desenvolvem cursos de liderança e de gestão baseados numa aprendizagem através da arte. Na Dinamarca foi criada a primeira escola do mundo dedicada à liderança através da arte.

4.2. Aprendizagem experiencial

Nos anos 70 do século XX, David Kolb investigou o processo da aprendizagem experiencial, que denominou de "Ciclo de Aprendizagem Experiencial", através do qual comprova que se aprende melhor quando se explora, cria, descobre, reflete, relaciona e interage com o meio. Na aprendizagem experiencial aprende-se através da participação ativa e da reflexão, tendo por base uma experiência de vida concreta e atribuindo significado ao que é vivido.



4.3. Aprendizagem por modelos de referência

A aprendizagem através dos modelos de referência, proporciona uma ligação entre a teoria e a prática, pois os exemplos de vida são uma fonte de inspiração e de capacitação para os futuros líderes. Esta aprendizagem, no âmbito do projeto Líder Artalls, concretiza-se por meio de três tipos diferentes:

- Líderes Servidores – Conhecer a vida e a obra de líderes servidores de projeção mundial, através de documentários, filmes e livros. Líderes servidores que irão ser estudados: Nelson Mandela, Martin Luther King, Malala Yousafzai, Madre Teresa de Calcutá, Desmond Tutu e Mahatma Gandhi.
- Líderes Comunitários – Ouvir e presenciar o testemunho de líderes servidores, que desenvolvam projetos de intervenção comunitária que tenham um impacto positivo na vida das pessoas e da sociedade.
- Líderes Participantes – Narrar e conhecer, por meio do *personal storytelling*, a história de vida de cada líder participante, de forma a fazer com que cada um se torne num veículo de aprendizagem e referência.

1. Planificação da Sessão A

I Bootcamp Líder Artallis

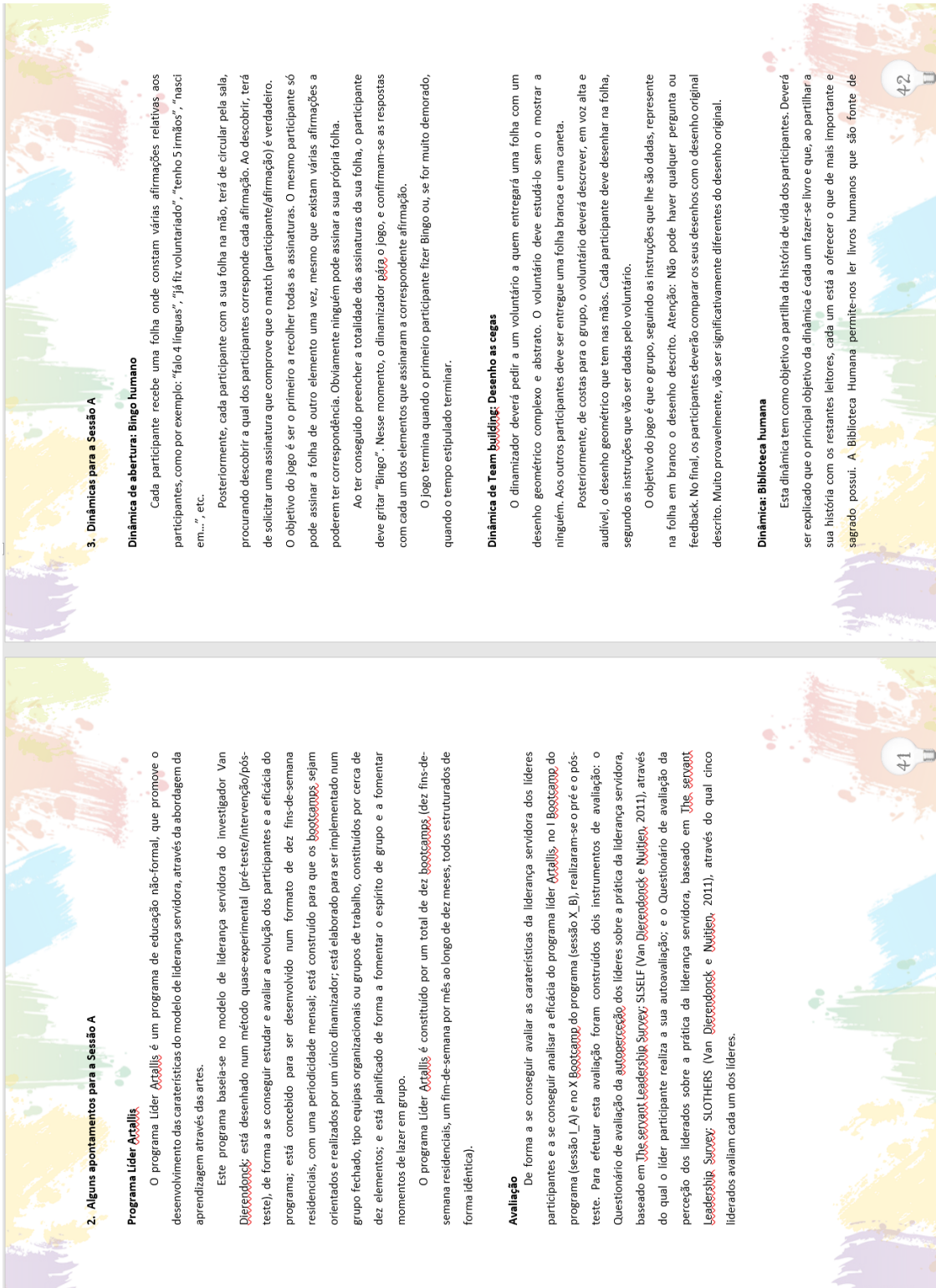
Sessão A

Conteúdos	Objetivos
Abertura do programa. Realização do Pré-Teste.	<ul style="list-style-type: none"> - Descobrir e explorar o programa Líder Artallis; - Avaliação das características da liderança servidora (auto e heteroavaliação); - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.

Horas	Planificação	Atividades
08h00 – 09h00	Pequeno almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
09h00 – 09h15	Acolhimento	
09h15 – 09h30	Introdução ao dia	
09h30 – 10h00	Dinâmica de abertura: O Bingo Humano	
10h00 – 11h00	O programa Líder Artallis Apresentação e exploração.	
11h00 – 11h30	Avaliação das características da liderança servidora auto e heteroavaliação	
11h30 – 13h00	Almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
13h00 – 14h00	Almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
14h00 – 14h30	Dinâmica de team building: Desenho as cegas	
14h30 – 16h30	O programa Líder Artallis Apresentação e exploração.	
16h30 – 17h00	Avaliação das características da liderança servidora auto e heteroavaliação	
17h00 – 19h00	Intervalo	
19h00 – 20h00	Stargazing: Testemunho de um Líder Servidor	
20h00 – 21h00	Jantar com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
21h00 – 22h00	Dinâmica: Biblioteca humana	
22h00 – 22h15	Avaliação do dia	
22h15 – 22h30	Dinâmica de encerramento: O jogo das cores	
22h30 – 22h45	Encerramento	
22h45 – 23h00	Ceia com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	

CAPÍTULO 3

I Bootcamp



inspiração, mudança, crescimento e transformação. As histórias, contadas na primeira pessoa, têm o poder de aproximar, cativar e inspirar. No final, deve haver algum tempo para ser colocadas questões ou ser dado algum feedback.

Dinâmica de encerramento: O Jogo das cores

O dinamizador deverá pedir aos participantes que se posicionem em círculo, em silêncio e de olhos fechados até que seja dada outra instrução. Neste momento, o dinamizador deverá colocar, aleatoriamente, uma etiqueta autocollante na testa de cada participante que deve permanecer de olhos fechados. Na distribuição é recomendado que seja utilizado o mesmo número de etiquetas por cada cor para que, no final, os grupos sejam equilibrados.

Depois de colocadas as etiquetas o dinamizador explicará ao grupo que, quando for dado o sinal, mantendo sempre o silêncio, devem abrir os olhos e juntar-se em grupos de cores. É importante sublinhar que os participantes não podem falar, nem tentar descobrir a cor da sua etiqueta através de espelhos, janelas, telemóveis.

4. Planificação da Sessão B

I Bootcamp Líder Artallis
 Sessão B

Conteúdos	Objetivos
Liderança e líder. Liderança servidora e líder servidor.	- Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Identificar as características de um líder servidor; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança servidora.

Horas	Planificação	Atividades
08h00 – 09h00	Pequeno almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
09h00 – 09h15	Acolhimento	
09h15 – 09h30	Introdução ao dia	
09h30 – 10h00	Dinâmica de abertura; Aproxima-te se...	
10h00 – 11h00	Líder e Liderança Exploração de conceitos	
11h00 – 11h30	Intervalo	
11h30 – 13h00	Líder e Liderança Servidora Exploração de conceitos	
13h00 – 14h00	Almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
14h00 – 14h30	Dinâmica de team building;	
14h30 – 16h30	Criação e produção artística; Faz o que eu digo Líder/Liderança vs Líder/Liderança Servidora	
16h30 – 17h00	Intervalo	
17h00 – 17h30	Dinâmica: Reflexão individual	
17h30 – 18h00	Dinâmica: Reflexão em grupo	
18h00 – 19h00	Dinâmica: Discussão sócrática - Eu enquanto líder	
19h00 – 20h00	Sportcelling ;	
20h00 – 21h00	Testemunho de um Líder Servidor	
21h00 – 22h00	Jantar com os colegas, os dinamizadores e os mentores. Dinâmica;	
22h00 – 22h15	Espetáculo	
22h15 – 22h30	Avaliação do dia Dinâmica de encerramento:	
22h30 – 22h45	O elevador coletivo	
22h45 – 23h00	Encerramento Ceia com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	

5. Alguns apontamentos para a Sessão B

Liderança Servidora

A noção de liderança servidora existe desde a antiguidade (Sengulaya e Sarros, 2002), no entanto, segundo Spears (1993), Patterson, Russell e Stone (2004), Van Dierendonck e Nuijten (2011), Robert Greenleaf foi o primeiro autor a apresentar o conceito de liderança servidora, em 1977, quando publicou o livro "Servant Leadership: A Journey into the Nature of **Legitimate Power and Greatness**". Greenleaf acreditava que os grandes líderes agem como servidores, porque colocam as necessidades dos outros (elementos da organização e da comunidade) como primeira prioridade (Greenleaf, 1970). "O líder servidor é servo primeiro... Tornar-se um líder servidor começa com um sentimento natural de querer servir, servir primeiro. Essa pessoa é totalmente diferente da que lidera primeiro..." (Greenleaf, 2002, p.27).

O Líder Servidor

O Líder Servidor está focado no bem comum, procura gerar consensos e mobilizar a vontade coletiva na procura de soluções positivas para problemas concretos da comunidade. Longe do conceito de liderança centrada num só indivíduo, na verticalidade hierárquica ou na lógica do poder, o líder servidor é alguém capaz de, em registo relacional, interdependente e colaborativo, potenciar as capacidades dos outros em prol do bem comum.

6. Dinâmicas para a Sessão B

Dinâmica: Líder e liderança

Coloca-se a pergunta: "O que é um líder? Que tipo de características deve ter um líder? O que é a liderança?". As respostas vão sendo colocadas pelo dinamizador numa folha de flip chart ou num quadro para se poder voltar a conversar sobre o que foi dito. Consoante as respostas, poder-se-á perguntar: "Todos nascem líderes? Nasce-se líder ou torna-se líder? Que tipos de líder existem?".

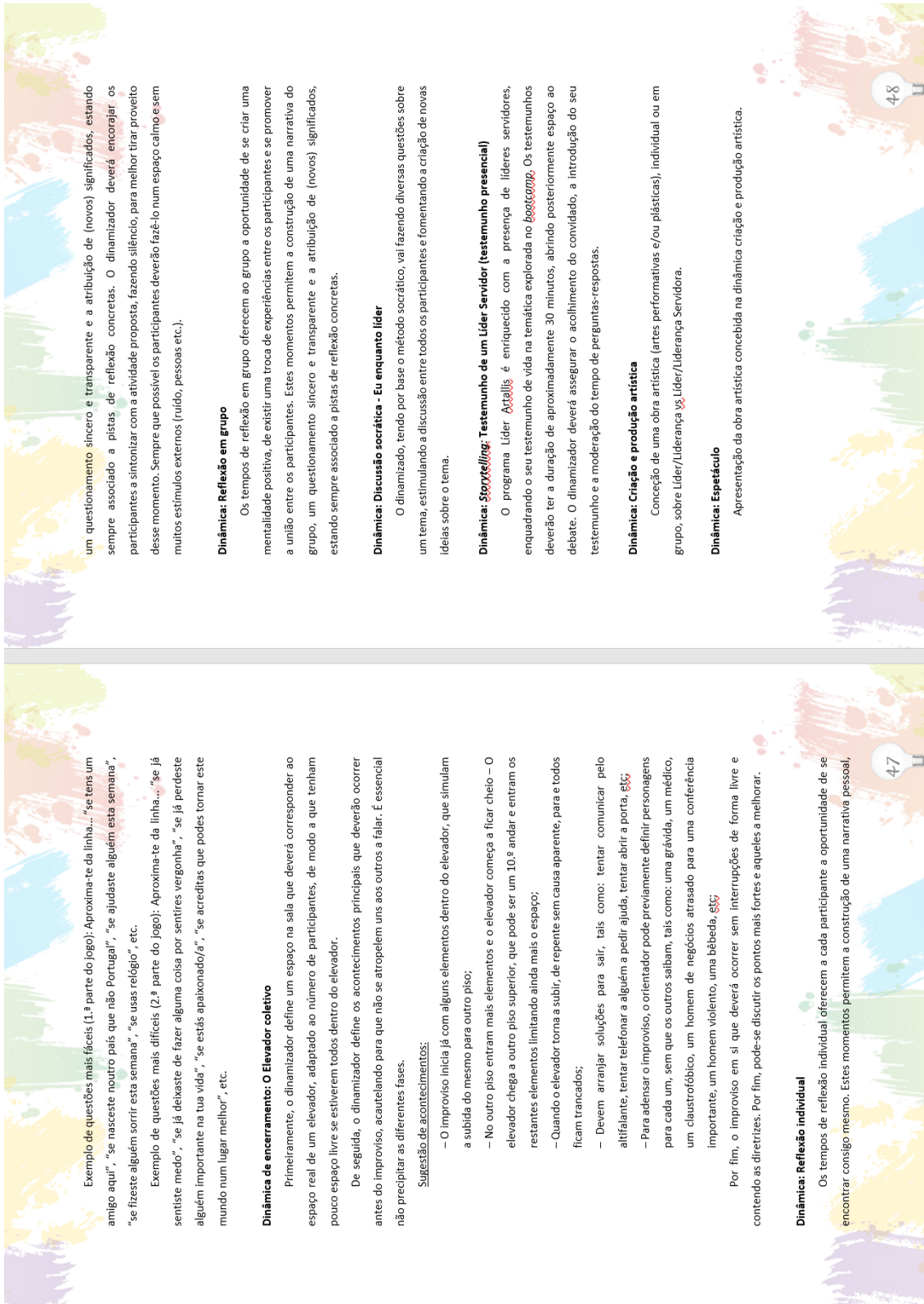
Dinâmica de Team Building: Faz o que eu digo

O dinamizador deverá pedir a todos os participantes que se coloquem de pé, virados para si. De seguida diz: "Proponho um desafio simples. Eu vou fazer vários gestos e têm simplesmente de fazer aquilo que eu digo." Começa por fazer e dizer, repetidamente e com ritmo, vários gestos: "mãos na cabeça, mãos na barriga, mãos nos joelhos, saltar, mãos nos pés". Nesta primeira fase, os gestos e as palavras são congruentes, ou seja, quando diz "mãos na cabeça", o animador coloca as mãos na cabeça e assim sucessivamente com todos os outros gestos. É importante repetir a sequência pelo menos três vezes para que os gestos passem a ser automatizados. Quando o dinamizador considerar que os participantes estão "mecanizados" (o que acontece geralmente ao fim de 2 ou 3 minutos), deverá fazer um gesto e dizer outro, por exemplo, dizer "mãos na cabeça" e colocar as "mãos na barriga". Na maioria dos casos os participantes vão repetir o comportamento que observaram e não o que lhes foi dito, que era a única orientação do jogo ("fazer aquilo que eu digo").

Dinâmica de abertura: Aproxima-te se...

O grupo é dividido em dois grupos. O primeiro grupo deverá colocar-se no lado direito da linha e o segundo grupo deverá colocar-se no lado esquerdo. Estando os dois grupos junto à linha deverão dar um passo atrás e ficarem todos à mesma distância da linha. Cada participante deverá estar frente-a-frente com um outro participante situado no lado oposto da linha. O dinamizador deverá criar o ambiente para o que se vai viver, explicando aos formandos que a

dinâmica tem a ver com a realidade de cada um, com a sua vida e que devem ser verdadeiros. Uma vez na disposição indicada, o líder, que possui uma ficha com um conjunto de frases relacionadas com o grupo, começa a ler a primeira frase, procurando fazê-lo de forma pausada, em voz alta.



Exemplo de questões mais fáceis (1.ª parte do jogo): Aproxima-te da linha... "se tens um amigo aqui", "se nasceste noutro país que não Portugal", "se ajudaste alguém esta semana", "se fizeste alguém sorrir esta semana", "se usas relógio", etc.

Exemplo de questões mais difíceis (2.ª parte do jogo): Aproxima-te da linha... "se já sentiste medo", "se já deixaste de fazer alguma coisa por sentires vergonha", "se já perdeste alguém importante na tua vida", "se estás apaixonado/a", "se acreditas que podés tornar este mundo num lugar melhor", etc.

Dinâmica de encerramento: O Elevador coletivo

Primeiramente, o dinamizador define um espaço na sala que deverá corresponder ao espaço real de um elevador, adaptado ao número de participantes, de modo a que tenham pouco espaço livre se estiverem todos dentro do elevador.

De seguida, o dinamizador define os acontecimentos principais que deverão ocorrer antes do improviso, acautelando para que não se atropelam uns aos outros a falar. É essencial não precipitar as diferentes fases.

Sugestão de acontecimentos:

- O improviso inicia já com alguns elementos dentro do elevador, que simulam a subida do mesmo para outro piso;
 - No outro piso entram mais elementos e o elevador começa a ficar cheio – O elevador chega a outro piso superior, que pode ser um 10.º andar e entram os restantes elementos limitando ainda mais o espaço;
 - Quando o elevador torna a subir, de repente sem causa aparente, para e todos ficam trancados;
 - Devem arranjar soluções para sair, tais como: tentar comunicar pelo altifalante, tentar telefonar a alguém a pedir ajuda, tentar abrir a porta, etc;
 - Para adensar o improviso, o orientador pode previamente definir personagens para cada um, sem que os outros saibam, tais como: uma grávida, um médico, um claustrofóbico, um homem de negócios atrasado para uma conferência importante, um homem violento, uma bêbada, etc;
- Por fim, o improviso em si que deverá ocorrer sem interrupções de forma livre e contendo as diretrizes. Por fim, pode-se discutir os pontos mais fortes e aqueles a melhorar.

Dinâmica: Reflexão individual

Os tempos de reflexão individual oferecem a cada participante a oportunidade de se encontrar consigo mesmo. Estes momentos permitem a construção de uma narrativa pessoal,

47

um questionamento sincero e transparente e a atribuição de (novos) significados, estando sempre associado a pistas de reflexão concretas. O dinamizador deverá encorajar os participantes a sintonizar com a atividade proposta, fazendo silêncio, para melhor tirar proveito desse momento. Sempre que possível os participantes deverão fazê-lo num espaço calmo e sem muitos estímulos externos (ruído, pessoas etc.).

Dinâmica: Reflexão em grupo

Os tempos de reflexão em grupo oferecem ao grupo a oportunidade de se criar uma mentalidade positiva, de existir uma troca de experiências entre os participantes e se promover a união entre os participantes. Estes momentos permitem a construção de uma narrativa do grupo, um questionamento sincero e transparente e a atribuição de (novos) significados, estando sempre associado a pistas de reflexão concretas.

Dinâmica: Discussão socrática - Eu enquanto líder

O dinamizado, tendo por base o método socrático, vai fazendo diversas questões sobre um tema, estimulando a discussão entre todos os participantes e fomentando a criação de novas ideias sobre o tema.

Dinâmica: Storytelling: Testemunho de um Líder Servidor (testemunho presencial)

O programa Líder Artellis é enriquecido com a presença de líderes servidores, enquadrando o seu testemunho de vida na temática explorada no ~~booklet~~. Os testemunhos deverão ter a duração de aproximadamente 30 minutos, abrindo posteriormente espaço ao debate. O dinamizador deverá assegurar o acolhimento do convidado, a introdução do seu testemunho e a moderação do tempo de perguntas-respostas.

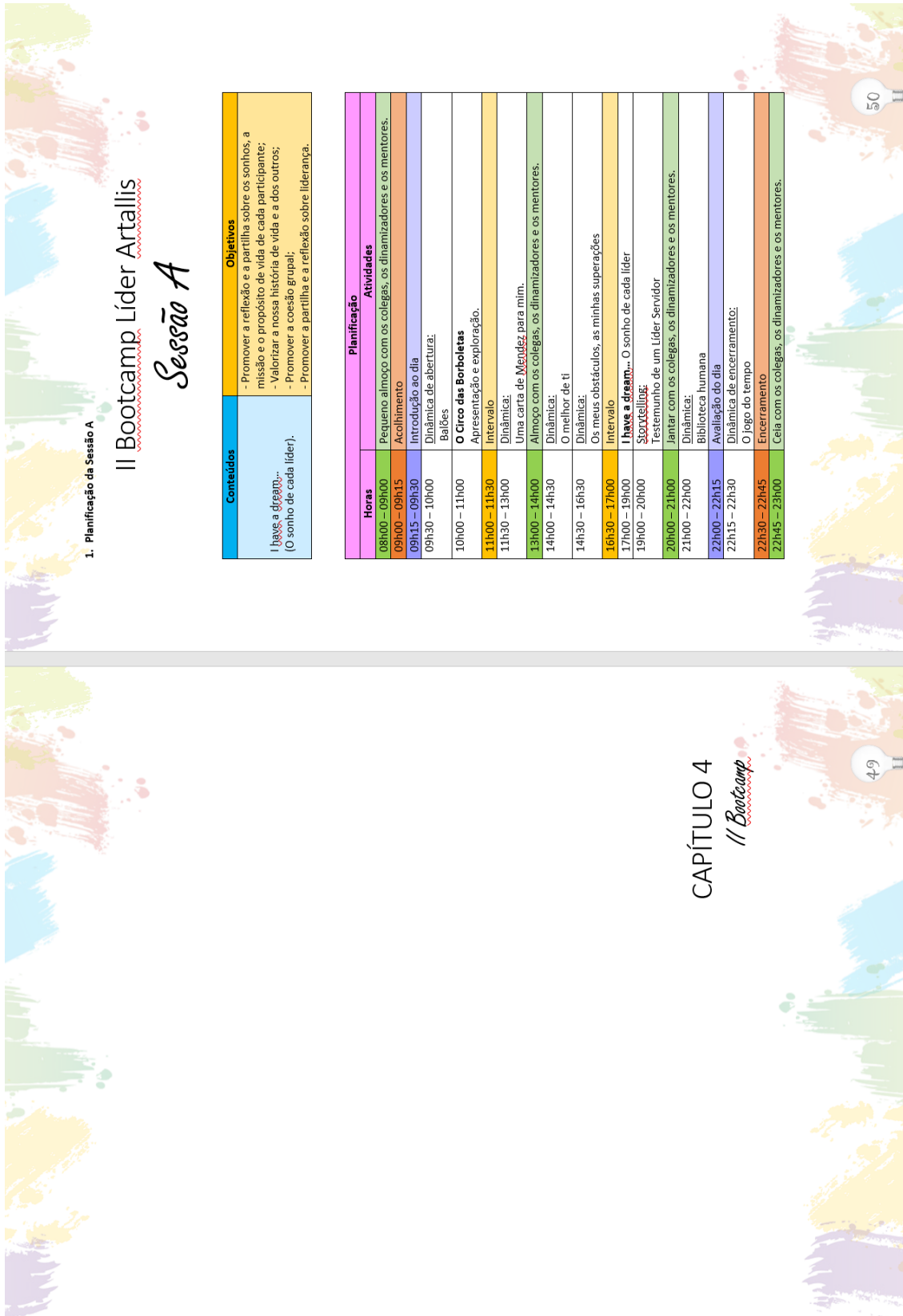
Dinâmica: Criação e produção artística

Conceção de uma obra artística (artes performativas e/ou plásticas), individual ou em grupo, sobre Líder/Liderança vs. Líder/Liderança Servidora.

Dinâmica: Espetáculo

Apresentação da obra artística concebida na dinâmica criação e produção artística.

48



1. Planificação da Sessão A

II Bootcamp Líder Artallis

Sessão A

Conteúdos	Objetivos
I Javés a dream... (O sonho de cada líder).	- Promover a reflexão e a partilha sobre os sonhos, a missão e o propósito de vida de cada participante; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.

Planificação	
Horas	Atividades
08h00 – 09h00	Pequeno almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
09h00 – 09h15	Acolhimento
09h15 – 09h30	Introdução ao dia
09h30 – 10h00	Dinâmica de abertura: Baifes
10h00 – 11h00	O Circo das Borboletas Apresentação e exploração.
11h00 – 11h30	Intervalo
11h30 – 13h00	Dinâmica: Uma carta de Mendel para mim.
13h00 – 14h00	Almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
14h00 – 14h30	Dinâmica:
14h30 – 16h30	O melhor de ti Dinâmica: Os meus obstáculos, as minhas superações
16h30 – 17h00	Intervalo
17h00 – 19h00	I have a dream... O sonho de cada líder
19h00 – 20h00	Storytelling: Testemunho de um Líder Servidor
20h00 – 21h00	Jantar com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
21h00 – 22h00	Dinâmica: Biblioteca humana
22h00 – 22h15	Avaliação do dia
22h15 – 22h30	Dinâmica de encerramento: O jogo do tempo
22h30 – 22h45	Encerramento
22h45 – 23h00	Ceia com os colegas, os dinamizadores e os mentores.

CAPÍTULO 4

II Bootcamp

2. Alguns apontamentos para a Sessão A

! **h**ave a **d**ream...

Enquadramento:

Inspirados em Martin Luther King, cada participante é desafiado a descobrir o seu sonho, olhando a realidade concreta a que cada um se sente chamado a intervir. Qual é o meu sonho? O que me move?

Saber identificar os objetivos e sonhos individuais é um passo importante. No entanto, é essencial ser capaz de reconhecer as etapas a percorrer, recorrendo a estratégias concretas para a sua implementação.

Objetivos:

- Clarificar a missão para a vida;
- Motivar para a ação, persistência e continuidade do caminho de crescimento pessoal;
- Aprofundar a temática do serviço e do envolvimento social.

3. Dinâmicas para a Sessão A

Dinâmica: Os balões

Cada participante deverá receber um post-it (ou papel pequeno) e uma caneta. O animador convida cada um a fazer uma breve reflexão sobre "Qual o meu maior sonho?". Pedese que, depois de identificarem o sonho, o escrevam no post-it/papel.

De seguida, o dinamizador pede aos participantes que se coloquem numa roda e entrega a cada participante um balão vazio. Pede que cada um coloque o seu sonho dentro do balão, que o encha e o feche com um nó.

Mantendo-se na roda e com o balão na mão, o animador pede a todos que fechem os olhos e coloquem a mão que não tem o balão atrás das costas.

O dinamizador avisa os participantes que lhes vão entregar algo e que é importante que não mostrem qualquer reação. Passando por trás dos participantes, entregam (discretamente) um palito a cada um. Quando todos tiverem os palitos na mão, o dinamizador deverá dar a seguinte instrução: "Antes de começar a jogar, saibam que só existe uma regra: Cada um tem de salvar o seu sonho/balão. Podem começar!".

O jogo termina quando sobrar apenas um balão (uma vez que a tendência é eliminar o balão do outro para salvar o seu) ou aos 15 minutos. É importante que o dinamizador esteja atento às diferentes abordagens dos participantes: a proteção do balão; o ataque aos balões dos outros etc.

Dinâmica: Uma carta de Mendez para mim

Esta é uma dinâmica de exploração do filme O Circo das Borboletas. O dinamizador deverá desafiar os participantes a escreverem uma carta a si próprios, como se fosse escrita por Mendez: O que é que ele me diria? O que é que ele vê em mim? Como é que o seu olhar é diferente do meu?

O dinamizador deve esclarecer que esta é uma carta pessoal e que não será lida por mais ninguém, encorajando cada um a assumir este desafio com profundidade e verdade. Poderá colocar uma música instrumental de fundo que ajude a manter um ambiente de reflexão e introspeção.

Os participantes devem entregar as cartas fechadas ao dinamizador, confiando que lhes serão entregues em algum momento. A proposta é que a carta seja entregue posteriormente aos participantes, com algum tempo de intervalo (p.e. daí a 1 mês), de forma a que cada um possa experimentar a sua releitura numa perspetiva de crescimento e retrospectiva.

Dinâmica: Os meus obstáculos, as minhas superações

Serão distribuídas as folhas de reflexão e lidas as várias questões propostas, para que não surjam posteriores dúvidas acerca do que é pedido. Não existem respostas certas ou erradas, mas antes uma oportunidade de análise individual do percurso de vida e da identificação das dificuldades sentidas, bem como das superações conseguidas. Espera-se que cada participante consiga, a partir daí, identificar as lições aprendidas nesses momentos e a capacidade de transformação individual a partir dos mesmos. Nas respetivas fichas, cada participante deverá registar as suas reflexões e ideias, de forma livre e descomprometida. Esta é uma ficha individual e que não terá que ser devolvida à equipa de animação.

Dinâmica: O melhor de ti

Cada participante deverá ter uma caneta e, colada nas costas, uma folha A4 branca. O objetivo é que os participantes escrevam na folha dos seus colegas, características positivas, pontos fortes ou talentos que reconheça neles. Muitas vezes, temos um olhar que julga, critica ou, simplesmente, ignora aqueles que estão à nossa volta. Desafia-se a que cada participante tenha um olhar focado no bem, dando espaço a que esse reconhecimento seja “oferecido” à pessoa em questão, em forma de palavras ou pequenas frases.

No final, deverá ser promovido um momento de partilha e reflexão acerca da dinâmica: “Foi difícil encontrar características positivas dos outros participantes?”, “O que senti enquanto escrevia nas costas das outras pessoas? E quando escreviam no meu papel?”, “O que senti/pensei ao ler o meu papel? Fiquei surpreendido? Porquê?”, etc.

No final, o dinamizador poderá sublinhar a importância de se cultivar um olhar positivo (e realista) acerca de si próprio e dos outros, sublinhando que todas as pessoas se sentem bem quando reconhece e são reconhecidas por algo de bom. Importa relembrar que todos somos chamados a mostrar o melhor de mim, o melhor do outro.

Dinâmica: Biblioteca humana

Esta dinâmica tem como objetivo a partilha da história de vida dos participantes. Deverá ser explicado que o principal objetivo da dinâmica é cada um fazer-se livro e que, ao partilhar a sua história com os restantes leitores, cada um está a oferecer o que de mais importante e sagrado possui. A Biblioteca Humana permite-nos ler livros humanos que são fonte de inspiração, mudança, crescimento e transformação. As histórias, contadas na primeira pessoa, têm o poder de aproximar, cativar e inspirar. No final, deve haver algum tempo para ser colocadas questões ou ser dado algum feedback.

Dinâmica de encerramento: O jogo do tempo

O dinamizador pergunta aos participantes: “Sabem o que é 1 minuto? Alguém quer responder?” As pessoas normalmente respondem: “Um minuto são 60 segundos”. O animador diz: “Todos sabemos então que 1 minuto são 60 segundos, estamos todos de acordo, partimos do mesmo entendimento?”.

Pede-se então aos participantes para se levantarem e o dinamizador explica: “Peço-vos agora que fechem os olhos e, assim que eu disser, todos começam a contar 1 minuto em silêncio – cada um conta para si, em silêncio, sem perturbar ou influenciar as outras pessoas. Assim que terminarem de contar 1 minuto, devem sentar-se silenciosamente e depois de se sentarem podem abrir os olhos. Este exercício tem de ser feito em silêncio, sem perturbar os restantes participantes e só poderão voltar a falar quando houver indicação”.

O dinamizador deve ter um cronómetro para controlar o tempo e uma folha de papel para ir registando o tempo (e nome) das pessoas que se sentarem em primeiro lugar, as que se sentarem no tempo certo e as últimas a sentarem-se.

Normalmente há pessoas que se sentam muito cedo (aos 30 segundos), outras vão-se sentando mais próximo do “tempo certo” e outras só se sentam muito mais tarde (1:30 min).

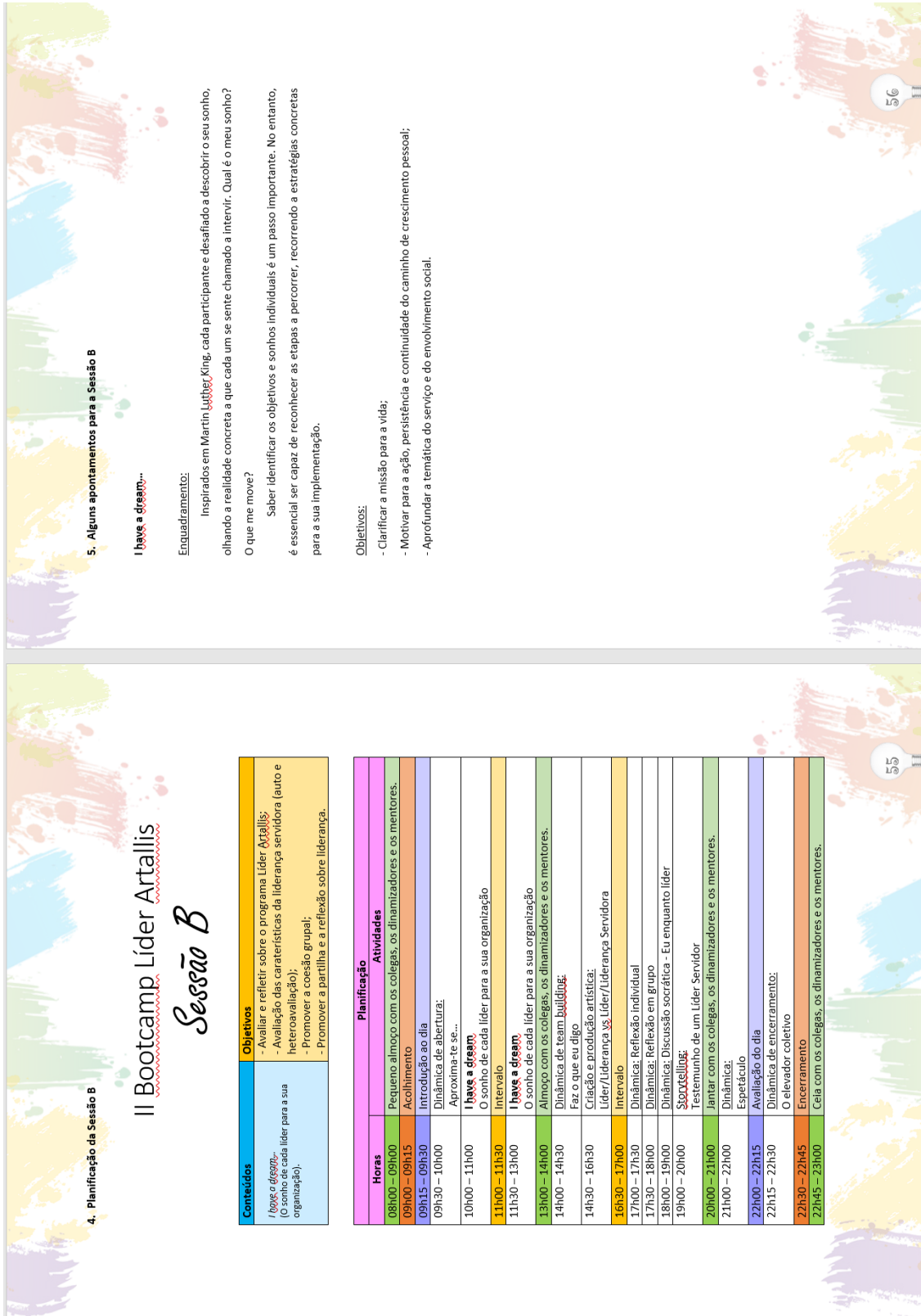
Quando todas as pessoas estiverem sentadas e de olhos abertos, o dinamizador pergunta ao grupo: “O que aconteceu?”, “Quem é que acha que se sentou no tempo certo?”, “Porque é que houve pessoas a sentarem-se em tempos diferentes se tínhamos todos acordado no início que 1 minuto é igual a 60 segundos?”.

Dinâmica: I have a dream... O sonho de cada líder

Cada participante e desafiado a descobrir o seu sonho, olhando a realidade concreta a que cada um se sente chamado a intervir. Qual é o meu sonho? O que me move?

Saber identificar os objetivos e sonhos individuais é um passo importante. No entanto, é essencial ser capaz de reconhecer as etapas a percorrer, recorrendo a estratégias concretas para a sua implementação.

Os objetivos desta dinâmica são: clarificar a missão para a vida, motivar para a ação, persistência e continuidade do caminho de crescimento pessoal, e profundar a temática do serviço e do envolvimento social



4. Planificação da Sessão B

II Bootcamp Líder Artallis Sessão B

Conteúdos	Objetivos
<i>I have a dream</i> - (Condição de cada líder para a sua organização).	- Avaliar e refletir sobre o programa Líder Artallis; - Avaliação das características da liderança servidora (auto e heteroavaliação); - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.

Planificação	
Horas	Atividades
08h00 – 09h00	Pequeno almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
09h00 – 09h15	Acolhimento
09h15 – 09h30	Introdução ao dia
09h30 – 10h00	Dinâmica de abertura: Aproxima-te-se...
10h00 – 11h00	I have a dream O sonho de cada líder para a sua organização
11h00 – 11h30	Intervalo
11h30 – 13h00	I have a dream O sonho de cada líder para a sua organização
13h00 – 14h00	Almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
14h00 – 14h30	Dinâmica de team Building: Faz o que eu digo
14h30 – 16h30	Criação e produção artística: Líder/Liderança vs. Líder/Liderança Servidora
16h30 – 17h00	Intervalo
17h00 – 17h30	Dinâmica: Reflexão individual
17h30 – 18h00	Dinâmica: Reflexão em grupo
18h00 – 19h00	Dinâmica: Discussão socrática - Eu enquanto líder
19h00 – 20h00	Storytelling: Testemunho de um Líder Servidor
20h00 – 21h00	Jantar com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
21h00 – 22h00	Dinâmica: Espetáculo
22h00 – 22h15	Avaliação do dia
22h15 – 22h30	Dinâmica de encerramento: O elevador coletivo
22h30 – 22h45	Encerramento
22h45 – 23h00	Ceia com os colegas, os dinamizadores e os mentores.

5. Alguns apontamentos para a Sessão B

I have a dream...

Enquadramento:

Inspirados em Martin Luther King, cada participante é desafiado a descobrir o seu sonho, olhando a realidade concreta a que cada um se sente chamado a intervir. Qual é o meu sonho? O que me move?

Saber identificar os objetivos e sonhos individuais é um passo importante. No entanto, é essencial ser capaz de reconhecer as etapas a percorrer, recorrendo a estratégias concretas para a sua implementação.

Objetivos:

- Clarificar a missão para a vida;
- Motivar para a ação, persistência e continuidade do caminho de crescimento pessoal;
- Aprofundar a temática do serviço e do envolvimento social.

Exemplo de questões mais fáceis (1.ª parte do jogo): Aproxima-te da linha... "se tens um amigo aqui", "se nasceste noutra país que não Portugal", "se ajudaste alguém esta semana", "se fizeste alguém sorrir esta semana", "se usas relógio", etc.

Exemplo de questões mais difíceis (2.ª parte do jogo): Aproxima-te da linha... "se já sentiste medo", "se já deixaste de fazer alguma coisa por sentires vergonha", "se já perdeste alguém importante na tua vida", "se estás apaixonado/a", "se acreditas que podes tornar este mundo num lugar melhor", etc.

Dinâmica de encerramento: O Elevador coletivo

Primeiramente, o dinamizador define um espaço na sala que deverá corresponder ao espaço real de um elevador, adaptado ao número de participantes, de modo a que tenham pouco espaço livre se estiverem todos dentro do elevador.

De seguida, o dinamizador define os acontecimentos principais que deverão ocorrer antes do improviso, acautelando para que não se atropelam uns aos outros a falar. É essencial não precipitar as diferentes fases.

Sugestão de acontecimentos:

- O improviso inicia já com alguns elementos dentro do elevador, que simulam a subida do mesmo para outro piso;
 - No outro piso entram mais elementos e o elevador começa a ficar cheio – O elevador chega a outro piso superior, que pode ser um 10.º andar e entram os restantes elementos limitando ainda mais o espaço;
 - Quando o elevador torna a subir, de repente sem causa aparente, para e todos ficam trancados;
 - Devem arranjar soluções para sair, tais como: tentar comunicar pelo atafalante, tentar telefonar a alguém a pedir ajuda, tentar abrir a porta, etc;
 - Para adensar o improviso, o orientador pode previamente definir personagens para cada um, sem que os outros saibam, tais como: uma grávida, um médico, um claustrofóbico, um homem de negócios atrasado para uma conferência importante, um homem violento, uma bêbada, etc;
- Por fim, o improviso em si que deverá ocorrer sem interrupções de forma livre e contendo as diretrizes. Por fim, pode-se discutir os pontos mais fortes e aqueles a melhorar.

Dinâmica: Reflexão individual

Os tempos de reflexão individual oferecem a cada participante a oportunidade de se encontrar consigo mesmo. Estes momentos permitem a construção de uma narrativa pessoal,

6. Dinâmicas para a Sessão B

Dinâmica: I have a dream... O sonho de cada líder para a organização

Cada participante e desafiado a descobrir o sonho que tem para a sua organização, olhando a realidade concreta a que cada um se sente chamado a intervir. Qual é o sonho que tenho para a minha organização? O que me move? Saber identificar os objetivos e sonhos: é um passo importante. No entanto, é essencial ser capaz de reconhecer as etapas a percorrer, recorrendo a estratégias concretas para a sua implementação.

Dinâmica de Team Building: Faz o que eu digo

O dinamizador deverá pedir a todos os participantes que se coloquem de pé, virados para si. De seguida diz: "Proponho um desafio simples. Eu vou fazer vários gestos e têm simplesmente de fazer aquilo que eu digo." Começa por fazer e dizer, repetidamente e com ritmo, vários gestos: "mãos na cabeça, mãos na barriga, mãos nos joelhos, saltar, mãos nos pés". Nesta primeira fase, os gestos e as palavras são congruentes, ou seja, quando diz "mãos na cabeça", o animador coloca as mãos na cabeça e assim sucessivamente com todos os outros gestos. É importante repetir a sequência pelo menos três vezes para que os gestos passem a ser automatizados. Quando o dinamizador considerar que os participantes estão "mecanizados" (o que acontece geralmente ao fim de 2 ou 3 minutos), deverá fazer um gesto e dizer outro, por exemplo, dizer "mãos na cabeça" e colocar as "mãos na barriga". Na maioria dos casos os participantes vão repetir o comportamento que observaram e não o que lhes foi dito, que era a única orientação do jogo ("fazer aquilo que eu digo").

Dinâmica de abertura: Aproxima-te se...

O grupo é dividido em dois grupos. O primeiro grupo deverá colocar-se no lado direito da linha e o segundo grupo deverá colocar-se no lado esquerdo. Estando os dois grupos junto à linha deverão dar um passo atrás e ficarem todos à mesma distância da linha. Cada participante deverá estar frente-a-frente com um outro participante situado no lado oposto da linha.

O dinamizador deverá criar o ambiente para o que se vai viver, explicando aos formandos que a dinâmica tem a ver com a realidade de cada um, com a sua vida e que devem ser verdadeiros. Uma vez na disposição indicada, o líder, que possui uma ficha com um conjunto de frases relacionadas com o grupo, começa a ler a primeira frase, procurando fazê-lo de forma pausada, em voz alta.

um questionamento sincero e transparente e a atribuição de (novos) significados, estando sempre associado a pistas de reflexão concretas. O dinamizador deverá encorajar os participantes a sintonizar com a atividade proposta, fazendo silêncio, para melhor tirar proveito desse momento. Sempre que possível os participantes deverão fazê-lo num espaço calmo e sem muitos estímulos externos (ruído, pessoas etc.).

Dinâmica: Reflexão em grupo

Os tempos de reflexão em grupo oferecem ao grupo a oportunidade de se criar uma mentalidade positiva, de existir uma troca de experiências entre os participantes e se promover a união entre os participantes. Estes momentos permitem a construção de uma narrativa do grupo, um questionamento sincero e transparente e a atribuição de (novos) significados, estando sempre associado a pistas de reflexão concretas.

Dinâmica: Discussão socrática - Eu enquanto líder

O dinamizado, tendo por base o método socrático, vai fazendo diversas questões sobre um tema, estimulando a discussão entre todos os participantes e fomentando a criação de novas ideias sobre o tema.

Dinâmica: Storytelling: Testemunho de um Líder Servidor (testemunho presencial)

O programa Líder Artalis é enriquecido com a presença de líderes servidores, enquadrando o seu testemunho de vida na temática explorada no *Boatecamp*. Os testemunhos deverão ter a duração de aproximadamente 30 minutos, abrindo posteriormente espaço ao debate. O dinamizador deverá assegurar o acolhimento do convidado, a introdução do seu testemunho e a moderação do tempo de perguntas-respostas.

Dinâmica: Criação e produção artística

Conceção de uma obra artística (artes performativas e/ou plásticas), individual ou em grupo, sobre o sonho que cada líder tem para a organização.

Dinâmica: Espetáculo

Apresentação da obra artística concebida na dinâmica criação e produção artística.

CAPÍTULO 5

/// Boatecamp

59

60

1. Planificação da Sessão A

III Bootcamp Líder Artallis
 Sessão A

Conteúdos	Objetivos
Liderança servidora: Autenticidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Refletir e conhecer uma característica da liderança servidora; - Explorar e desenvolver uma característica de liderança servidora; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.

Planificação	
Horas	Atividades
08h00 – 09h00	Pequeno almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
09h00 – 09h15	Acolhimento
09h15 – 09h30	Introdução ao dia
09h30 – 10h00	Dinâmica de abertura: O Bêngo Humano
10h00 – 11h00	Liderança Servidora - Autenticidade Dinâmica: Alinhamento entre valores individuais e ações Dinâmica: Coragem (Moral)
11h00 – 11h30	Intervalo
11h30 – 13h00	Liderança Servidora - Autenticidade Dinâmica: Pensar, Falar e Mover
13h00 – 14h00	Almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
14h00 – 14h30	Dinâmica de team building: Desenho as cegas
14h30 – 16h30	Liderança Servidora - Autenticidade Dinâmica: Estados Internos, Gestos Externos
16h30 – 17h00	Intervalo
17h00 – 19h00	Liderança Servidora - Autenticidade Dinâmica: Mais e Mais Autêntico
19h00 – 20h00	Storytelling
20h00 – 21h00	Jantar com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
21h00 – 22h00	Dinâmica: Biblioteca humana
22h00 – 22h15	Avaliação do dia
22h15 – 22h30	Dinâmica de encerramento: O Jogo das cores
22h30 – 22h45	Encerramento
22h45 – 23h00	Cela com os colegas, os dinamizadores e os mentores.

2. Alguns apontamentos para a Sessão A

Liderança servidora – Autenticidade

A autenticidade está intimamente relacionada à expressão do “eu verdadeiro”, o que significa expressar-se de uma maneira consistente com os seus pensamentos e sentimentos pessoais.

A autenticidade é uma das características da liderança servidora. Ser autêntico implica sermos verdadeiros connosco próprios, sermos quem somos verdadeiramente – coragem; pró-ativo; ético; etc.

O primeiro passo para uma verdadeira transformação de vida envolve uma viagem interior: o conhecimento de si mesmo. Deve ter consciência das suas potencialidades e limitações, pois é nisso que reside a base e estrutura necessária para qualquer processo de construção. Muitas vezes a percepção que cada um tem de si é desajustada a realidade, é muito importante que exista um (re)conhecimento de si próprio para que consiga transformar as adversidades em oportunidades. Em muitas situações a imagem que cada um tem de si mesmo condiciona a forma como lida com as barreiras e obstáculos que vão surgindo ao longo da sua vida. A autenticidade irá ajudar a ajustar a percepção que cada um tem, procurando assim um olhar verdadeiro e realista.

- Também significa que somos verdadeiros connosco próprios, e que os nossos comportamentos são reflexos rigorosos dos nossos estados de interiores, intenções e compromissos.

- Ao ser autêntico, um líder servente demonstra aos outros na organização, que não só podem ser quem são verdadeiramente, mas que o ambiente de trabalho, genuinamente, encoraja e acolhe essa autenticidade.

- Para ser autêntico, precisamos agir com integridade, autenticidade; servir de exemplo e manter as nossas promessas; mostrar coerência nas nossas ações e nos princípios de liderança que advogamos.

- Finalmente, significa que demonstramos coragem por nos atrevermos a correr riscos e experimentar novas abordagens para velhos problemas que advogamos. No contexto organizacional, a coragem diz respeito à capacidade de desafiar os modelos convencionais de comportamentos no trabalho, ser proativo e introduzir novas formas de trabalho, de comportamento no trabalho. Para fazê-lo, temos de confiar nos valores e convicções que regem as nossas ações.

3. Dinâmicas para a Sessão A

Dinâmica de abertura: Bingo humano

Cada participante recebe uma folha onde constam várias afirmações relativas aos participantes, como por exemplo: "falo 4 línguas", "já fiz voluntariado", "tenho 5 irmãos", "nasci em...", etc.

Posteriormente, cada participante com a sua folha na mão, terá de circular pela sala, procurando descobrir a qual dos participantes corresponde cada afirmação. Ao descobrir, terá de solicitar uma assinatura que comprove que o *match* (participante/afirmação) é verdadeiro.

O objetivo do jogo é ser o primeiro a recolher todas as assinaturas. O mesmo participante só pode assinar a folha de outro elemento uma vez, mesmo que existam várias afirmações a poderem ter correspondência. Obviamente ninguém pode assinar a sua própria folha.

Ao ter conseguido preencher a totalidade das assinaturas da sua folha, o participante deve gritar "Bingo". Nesse momento, o dinamizador pára o jogo, e confirmam-se as respostas com cada um dos elementos que assinaram a correspondente afirmação.

O jogo termina quando o primeiro participante fizer Bingo ou, se for muito demorado, quando o tempo estipulado terminar.

Dinâmica de Team building: Desenho as cegas

O dinamizador deverá pedir a um voluntário a quem entregará uma folha com um desenho geométrico complexo e abstrato. O voluntário deve estudá-lo sem o mostrar a ninguém. Aos outros participantes deve ser entregue uma folha branca e uma caneta.

Posteriormente, de costas para o grupo, o voluntário deverá descrever, em voz alta e audível, o desenho geométrico que tem nas mãos. Cada participante deve desenhar na folha, segundo as instruções que vão ser dadas pelo voluntário.

O objetivo do jogo é que o grupo, seguindo as instruções que lhe são dadas, represente na folha em branco o desenho descrito. Atenção: Não pode haver qualquer pergunta ou feedback. No final, os participantes deverão comparar os seus desenhos com o desenho original descrito. Muito provavelmente, vão ser significativamente diferentes do desenho original.

Dinâmica: Biblioteca humana

Esta dinâmica tem como objetivo a partilha da história de vida dos participantes. Deverá ser explicado que o principal objetivo da dinâmica é cada um fazer-se livro e que, ao partilhar a

sua história com os restantes leitores, cada um está a oferecer o que de mais importante e sagrado possui. A Biblioteca Humana permite-nos ler livros humanos que são fonte de inspiração, mudança, crescimento e transformação. As histórias, contadas na primeira pessoa, têm o poder de aproximar, cativar e inspirar. No final, deve haver algum tempo para ser colocadas questões ou ser dado algum *feedback*.

Dinâmica de encerramento: O jogo das cores

O dinamizador deverá pedir aos participantes que se posicionem em círculo, em silêncio e de olhos fechados até que seja dada outra instrução. Neste momento, o dinamizador deverá colocar, aleatoriamente, uma etiqueta autocolante na testa de cada participante que deve permanecer de olhos fechados. Na distribuição é recomendado que seja utilizado o mesmo número de etiquetas por cada cor para que, no final, os grupos sejam equilibrados.

Depois de colocadas as etiquetas o dinamizador explicará ao grupo que, quando for dado o sinal, mantendo sempre o silêncio, devem abrir os olhos e juntar-se em grupos de cores. É importante sublinhar que os participantes não podem falar, nem tentar descobrir a cor da sua etiqueta através de espelhos, janelas, telemóveis.

Dinâmica: Alinhamento entre valores individuais e ações

Visualização do vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=MkZ6z-E0&feature=youtu.be>.

Seguidamente, responder às questões:

- De que maneira estão estes artistas a traduzir as suas opiniões e valores individuais em ações para com os outros?
- De que maneira estão os seus valores pessoais ligados ao seu comportamento para com os outros?
- Quando é que sente que as suas intenções não são traduzidas nas suas ações?
- Que ações e/ou comportamentos gostaria de melhorar? Explique porque é como.

Dinâmica: Coragem (moral)

Visualização do vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=MkZ6z-E0&feature=youtu.be>

De seguida, responder às questões e realizar as atividades:

- Até que ponto considera que a coragem está presente neste vídeo? Com que formas? Em que momento(s)? Coloque-se na mente da pessoa corajosa: que tipo de sentimentos ela poderia ter tido naquele momento(s)?

- Que ligação poderia existir entre esses sentimentos e um comportamento autêntico? Acha que esses sentimentos estão relacionados com uma atitude de líder servente? Porquê?
- Pense num evento / momento em que testemunhou uma atitude de coragem e descreva o que aconteceu (como começou, os sentimentos envolvidos, o que pode ter desencadeado a atitude corajosa, como terminou).
- Qual foi o momento em que se sentiu mais corajoso? Descreva o que aconteceu?
- O que significa “coragem” para si?
- Escrita automática – escreva tudo o que vier à sua mente sobre esta questão durante 5 minutos, sem tirar a caneta do papel – não pare de escrever. É um retrato exato da sua mente. Escreva tudo o processo, até mesmo (ou principalmente) se parecer uma parvoíce. Se estiver a gostar, continue durante mais 5 minutos.
- Do que escreveu, seleccione o que mais gosta.
- Crie uma pequena história onde integra o que escreveu ou então tenha a coragem de representar uma história.

Dinâmica: Pensar, falar e mover

Visualização do vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=qlbWVUEHhw>.

Posteriormente, realiza-se a leitura do guião:

- Ányé** – (Acenando, com a mão na anca) Sim, sim, eu envolvo-me um pouco, sabe. Pensamentos da **Ányé** aparecem no ecrã enquanto ela fala: Eu envolvo-me? O que estou a falar – que idiota!
- Ányé** – Elas são... Elas são maravilhosas, sabe. Elas têm, uh... uma qualidade. Assim como os do **Ányé**: É uma rapariga bem bonita.
- Ányé** – Bem, eu-eu-eu gostaria de fazer um curso de fotografia em breve. Mais uma vez, os pensamentos de **Ányé** aparecem: ele provavelmente acha que eu sou uma pretensiosa.
- Ányé** – A fotografia é interessante, porque, sabe, é uma nova forma de arte, e uma série de critérios estéticos ainda não surgiram. E **Ányé**: Estou curioso, como é que ela parece nua?
- Ányé** – Critérios estéticos? Quer dizer, se é uma foto boa ou não? Eu não sou inteligente o suficiente para ele. Aguenta aí.

Ányé – O meio entra como uma condição da própria forma de arte. Isso é – Eu não sei o que estou a falar, ela sente que sou superficial.

Ányé – Bem, bem, eu... quero dizer, é tudo instintivo, sabe. Quero dizer, eu apenas tenho uh, sentir, sabe? Eu tento entender e não pensar muito sobre isso. Meu Deus, espero que ele não seja um parvo como os outros.

Por fim, responder às questões e realizar as atividades:

- O que achou quando viu os pensamentos da personagem durante o discurso?
- Como compara os pensamentos dos personagens com a linguagem corporal do personagem?
- Em que medida os discursos dos personagens são coerentes com as suas linguagens corporais?
- Reescreva este guião, considerando os pensamentos, os discursos e os movimentos corporais para melhorar a autenticidade.
- Reescreva este guião, considerando os pensamentos, os discursos e os movimentos corporais para eliminar a autenticidade.
- Pense numa situação similar que aconteceu na sua vida e tente descrevê-la usando um guião que inclua pensamentos, discursos e movimentos corporais.
- Para melhorar a autenticidade, reescreva esse guião

Dinâmica: Estados internos, gestos externos

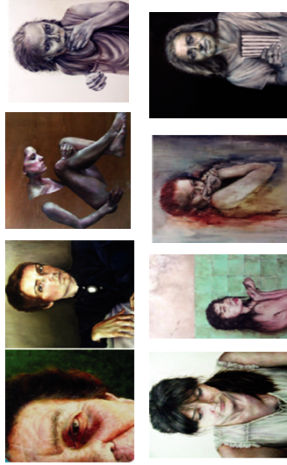
Visualização do vídeo: https://www.youtube.com/watch?v=q75Pbc_B3Vg

De seguida, responder às questões e realizar as atividades:

- Pense nos gestos que realiza diariamente (de forma rotineira/ mecânica) no trabalho. Deses gestos, escolha pelo menos um que faz quando está sozinho, outro quando está no trabalho com os seus colegas e mais um quando está numa posição de liderança (por exemplo: apontar, cruzar os braços, colocar as mãos na cabeça...). Repita-os agora e memorize-os. Repita cada um deles, separadamente, durante um minuto.
- A repetição do gesto realizado evocou diferentes sentimentos em comparação com os sentimentos que teve no contexto original em que esses gestos ocorrem? Se foi diferente, pode descrevê-los?
- Grave os seus gestos com o seu telemóvel ou um tablet. Veja, várias vezes, o vídeo que gravou. Preste atenção ao movimento, ao seu corpo e expressão facial e ao tempo que gasta em cada gesto.

- Reconhece-se nesses gestos? O que dizem os gestos sobre o seu comportamento? E sobre o seu comportamento em relação aos seus colegas? Quais os mais relacionados com a liderança servente.
- Que gestos gostaria de manter? Porquê? Quais gostaria de mudar? Porquê?
- Se respondeu que mudaria um gesto, substitua-o por um novo gesto. Explore gestos diferentes até encontrar aquele que faz com que se sinta mais próximo da sua ideia.
- Repita as atividades, para avaliar se a expressão do seu novo gesto está relacionada com a maneira como o sente.

Dinâmica: Mais e Mais Autêntico



Visualização dos retratos de Ana Monteiro.

De seguida responder às questões e realizar as atividades:

- Como está a autenticidade presente ou ausente nos retratos da Ana Monteiro?
- Veja a descrição das estratégias, resultados e comentários da artista sobre o seu trabalho. Até que ponto estão relacionados com os seus pensamentos?
- ✓ Estratégia A: Retratando pessoas com extremo realismo, relevando fragilidade e imperfeição. As pessoas não gostam dos seus retratos, sentindo-se cruas, superexpostas ou menos bonitas. O senso da pose estava lá.
- ✓ Estratégia B: Exacerbando a noção de pose em autorretratos.

- ✓ Estratégia C: Horas de auto-gravação de vídeo, tentando suavizar a sensação de ser observado. Em seguida, pintar um quadro selecionado em autorretrato.
- ✓ Estratégia D: Pedir aos colegas para gravar horas de vídeo e depois pintar os seus quadros selecionados (semelhante à estratégia C). Os colegas referiram que não podiam ignorar completamente a câmara, pois então havia uma reminiscência de uma pose.
- ✓ Estratégia E: Tomar-se um desconhecido: registar e representar uma pessoa apenas quando a sua observação não foi notada. Isso implicava confiar na memória e desistir de detalhes (sobre o rosto, as roupas etc.).
- A retratista Ana Monteiro fala sobre a sua frustração, inconsistência e falta de definição – ela também descreveu esses sentimentos em algumas das suas pinturas. Como poderia aplicar estratégias semelhantes para se expressar num estado autêntico?
- Como uma estratégia possível, faça selfies até encontrar uma (ou mais) que – de acordo consigo – mostre o seu “eu” autêntico (os seus). Pode também querer procurar fotografias tiradas por outras pessoas. Explique porque escolheu aquela(s) foto(s).
- Peça a outras pessoas para selecionar uma ou mais fotos suas que – na opinião delas – reflitam o seu “eu” autêntico (ou eus). O que é que tem de autêntico?

4. Planificação da Sessão B

III Bootcamp Líder Artallis
 Sessão B

Conteúdos	Objetivos
Liderança e líder. Liderar como Mandela.	- Conhecer e explorar a vida e a obra de um/a líder servidor/a; - Identificar as lições e as características da liderança de um/a líder servidor/a; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.

Horas	Planificação	Atividades
08h00 – 09h00	Pequeno almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
09h00 – 09h15	Acolhimento	
09h15 – 09h30	Introdução ao dia	
09h30 – 10h00	Dinâmica de abertura: Aproxima-te se...	
10h00 – 11h00	Vida e Obra de um Líder Servidor Nelson Mandela	
11h00 – 11h30	Intervalo	
11h30 – 13h00	Vida e Obra de um Líder Servidor Nelson Mandela	
13h00 – 14h00	Almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
14h00 – 14h30	Dinâmica de team building: O autocarro	
14h30 – 16h30	Criação e produção artística: Vida e Obra de Nelson Mandela	
16h30 – 17h00	Intervalo	
17h00 – 17h30	Dinâmica: Reflexão individual	
17h30 – 18h00	Dinâmica: Reflexão em grupo	
18h00 – 19h00	Dinâmica: Discussão sócrática – Eu enquanto líder	
19h00 – 20h00	Storytelling: Testemunho de um Líder Servidor	
20h00 – 21h00	Jantar com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
21h00 – 22h00	Dinâmica: Espetáculo	
22h00 – 22h15	Avaliação do dia	
22h15 – 22h30	Dinâmica de encerramento: O elevador coletivo	
22h30 – 22h45	Encerramento	
22h45 – 23h00	Ceia com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	

5. Alguns apontamentos para a Sessão B

Nelson Mandela

Nelson Rolihlahla Mandela, nasceu em Mvezo a 18 de julho de 1918 e faleceu em Joanesburgo a 5 de dezembro de 2013. Cresceu numa família de nobreza tribal e aos 23 anos iniciou a sua carreira política, formando-se em advocacia e transformando-se no líder da resistência não violenta de juventude da capital, em Joanesburgo. Mandela foi uma figura polémica durante grande parte da sua vida, passou 27 anos na prisão, entre 1962 e 1990, mas acabou por ser reconhecido pelo seu ativismo e recebeu, entre os diversos prémios e condecorações, o Nobel da Paz em 1993. Comandou a luta contra o regime do Apartheid, sendo assumindo-se como um poderoso símbolo de justiça e esperança.

O exemplo de Nelson Mandela é verdadeiramente inspirador enquanto reflexo de uma liderança servidora. Na sua luta contra o apartheid na África do Sul e na reconstrução do país, a partir da ideia de uma sociedade arco-íris, já enquanto Presidente do país, Mandela inspirou através da sua determinação e confiança e no estabelecimento de objetivos que incluísem todos aqueles que se sentiram diminuídos e feridos antes, apoiantes ou não do seu partido e posição. Ao assumir-se de forma consistente e perseverante na luta pelos seus ideais, Nelson Mandela foi ainda capaz de dialogar, negociar e consolidar os seus ideais em favor de uma sociedade de paz. Na sua vida política e pessoal, Mandela é ainda exemplo de uma liderança servidora, assumindo uma postura empática e baseada numa ética do cuidado, com o seu contexto e com as pessoas que o rodeavam.

Livros:

- O legado de Mandela.
- Liderar como Mandela: Lições do político mais admirado do mundo.

Filme:

- *Inyanga*.

6. Dinâmicas para a Sessão B

Dinâmica de abertura: Aproxima-te se...

O grupo é dividido em dois grupos. O primeiro grupo deverá colocar-se no lado direito da linha e o segundo grupo deverá colocar-se no lado esquerdo. Estando os dois grupos junto à linha deverão dar um passo atrás e ficarem todos à mesma distância da linha. Cada participante deverá estar frente-a-frente com um outro participante situado no lado oposto da linha.

O dinamizador deverá criar o ambiente para o que se vai viver, explicando aos formandos que a dinâmica tem a ver com a realidade de cada um, com a sua vida e que devem ser verdadeiros. Uma vez na disposição indicada, o líder, que possui uma ficha com um conjunto de frases relacionadas com o grupo, começa a ler a primeira frase, procurando fazê-lo de forma pausada, em voz alta.

Exemplo de questões mais fáceis (1.ª parte do jogo): Aproxima-te da linha... "se tens um amigo aqui", "se nasceste noutro país que não Portugal", "se ajudaste alguém esta semana", "se fizeste alguém sorrir esta semana", "se usas relógio", etc.

Exemplo de questões mais difíceis (2.ª parte do jogo): Aproxima-te da linha... "se já sentiste medo", "se já deixaste de fazer alguma coisa por sentires vergonha", "se já perdeste alguém importante na tua vida", "se estás apaixonado/a", "se acreditas que podes tornar este mundo num lugar melhor", etc.

Dinâmica de Team building: O autocarro

Primeiramente, o dinamizador deverá chamar 3 voluntários/as para desempenharem os papéis principais do role-play (Rosa Paços, motorista do autocarro e polícia), informando desde o primeiro momento que deverão ser pessoas que se sintam confortáveis ao desempenhar personagens em teatro. A esses três participantes deverá ser entregue uma ficha de role-play com a descrição do seu comportamento ao longo da dinâmica.

O/a participante que ficar com o papel de Rosa Paços deverá ter uma etiqueta colorida na testa e não deverá partilhar as indicações do seu role play com os demais participantes (no decorrer da dinâmica esta personagem faz parte do Grupo A).

Os restantes participantes deverão ser divididos em dois grupos: Grupo A (representante dos negros) e Grupo B (representante dos brancos). Cada grupo desempenha um role play e deve interiorizar bem as regras e a descrição do seu papel. Os participantes dos dois grupos deverão ter etiquetas de cores diferentes para que se distinga um grupo do outro. O grupo A deverá usar uma etiqueta da mesma cor que Rosa Paços na testa.

Uma vez preparados e consciencializados com o seu papel, o dinamizador deverá dar ordem para que os participantes se desloquem para o seu ponto de partida (os participantes do Grupo A e Grupo B que estiverem na fila deverão estar misturados entre si). Assim que todos estiverem colocados nos respetivos lugares (3 personagens principais e dois grupos), o dinamizador dá início à dinâmica e ordem para que todos desempenhem o seu papel. O motorista do autocarro pode simular paragens ao longo do percurso para permitir que os participantes entrem à vez em grupos mais pequenos para a dinâmica ser mais produtiva.

Dinâmica de encerramento: O Elevador coletivo

Primeiramente, o dinamizador define um espaço na sala que deverá corresponder ao espaço real de um elevador, adaptado ao número de participantes, de modo a que tenham pouco espaço livre se estiverem todos dentro do elevador.

De seguida, o dinamizador define os acontecimentos principais que deverão ocorrer antes do improviso, acautelando para que não se atropelem uns aos outros a falar. É essencial não precipitar as diferentes fases.

Sugestão de acontecimentos:

– O improviso inicia já com alguns elementos dentro do elevador, que simulam a subida do mesmo para outro piso;

– No outro piso entram mais elementos e o elevador começa a ficar cheio – O elevador chega a outro piso superior, que pode ser um 10.º andar e entram os restantes elementos limitando ainda mais o espaço;

– Quando o elevador torna a subir, de repente sem causa aparente, para e todos ficam trancados;

– Devem arranjar soluções para sair, tais como: tentar comunicar pelo altifalante, tentar telefonar a alguém a pedir ajuda, tentar abrir a porta, etc;

– Para adensar o improviso, o orientador pode previamente definir personagens para cada um, sem que os outros saibam, tais como: uma grávida, um médico, um clausotrófico, um homem de negócios atrasado para uma conferência importante, um homem violento, uma bêbada, etc;

Por fim, o improviso em si que deverá ocorrer sem interrupções de forma livre e contendo as diretrizes. Por fim, pode-se discutir os pontos mais fortes e aqueles a melhorar.

Dinâmica: Reflexão individual

Os tempos de reflexão individual oferecem a cada participante a oportunidade de se encontrar consigo mesmo. Estes momentos permitem a construção de uma narrativa pessoal,

um questionamento sincero e transparente e a atribuição de (novos) significados, estando sempre associado a pistas de reflexão concretas. O dinamizador deverá encorajar os participantes a sintonizar com a atividade proposta, fazendo silêncio, para melhor tirar proveito desse momento. Sempre que possível os participantes deverão fazê-lo num espaço calmo e sem muitos estímulos externos (ruído, pessoas etc.).

Dinâmica: Reflexão em grupo

Os tempos de reflexão em grupo oferecem ao grupo a oportunidade de se criar uma mentalidade positiva, de existir uma troca de experiências entre os participantes e se promover a união entre os participantes. Estes momentos permitem a construção de uma narrativa do grupo, um questionamento sincero e transparente e a atribuição de (novos) significados, estando sempre associado a pistas de reflexão concretas.

Dinâmica: Discussão socrática - Eu enquanto líder

O dinamizado, tendo por base o método socrático, vai fazendo diversas questões sobre um tema, estimulando a discussão entre todos os participantes e fomentando a criação de novas ideias sobre o tema.

Dinâmica: Storytelling; Testemunho de um Líder Servidor (testemunho presencial)

O programa Líder *Ayallis* é enriquecido com a presença de líderes servidores, enquadrando o seu testemunho de vida na temática explorada no *Boatcamp*. Os testemunhos deverão ter a duração de aproximadamente 30 minutos, abrindo posteriormente espaço ao debate. O dinamizador deverá assegurar o acolhimento do convidado, a introdução do seu testemunho e a moderação do tempo de perguntas-respostas.

Dinâmica: Criação e produção artística

Conceção de uma obra artística (artes performativas e/ou plásticas), individual ou em grupo, sobre a vida e a obra de um líder servidor.

Dinâmica: Espetáculo

Apresentação da obra artística concebida na dinâmica criação e produção artística.

Dinâmica: Vida e obra de um líder servidor

Exploração da vida e da obra de um líder servidor, através da visualização de filmes e da leitura de trechos de livros.

CAPÍTULO 6

11 Boatcamp

1. Planificação da Sessão A

IV Bootcamp Líder Artallis Sessão A

Conteúdos	Objetivos
Liderança servidora: Aceitação interpessoal.	<ul style="list-style-type: none"> - Refletir e conhecer uma característica da liderança servidora; - Explorar e desenvolver uma característica de liderança servidora, - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.

Planificação	
Horas	Atividades
08h00 – 09h00	Pequeno almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
09h00 – 09h15	Acolhimento
09h15 – 09h30	Introdução ao dia
09h30 – 10h00	Dinâmica de abertura: Contar até 20
10h00 – 11h00	Liderança Servidora – Aceitação interpessoal Dinâmica: Perdão Dinâmica: Empatia
11h00 – 11h30	Intervalo
11h30 – 13h00	Liderança Servidora – Aceitação interpessoal Dinâmica: Pontos de vista
13h00 – 14h00	Almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
14h00 – 14h30	Dinâmica de team building: Jogo das cadeiras
14h30 – 16h30	Liderança Servidora – Aceitação interpessoal Dinâmica: Confiança (e respeito)
16h30 – 17h00	Intervalo
17h00 – 19h00	Liderança Servidora – Aceitação interpessoal Dinâmica: Empatia, compaixão
19h00 – 20h00	Storxtelling:
20h00 – 21h00	Testemunho de um Líder Servidor
21h00 – 22h00	Jantar com os colegas, os dinamizadores e os mentores. Dinâmica: Biblioteca Humana
22h00 – 22h15	Avaliação do dia
22h15 – 22h30	Dinâmica de encerramento: A Floresta
22h30 – 22h45	Encerramento
22h45 – 23h00	Ceia com os colegas, os dinamizadores e os mentores.

2. Alguns apontamentos para a Sessão A

Liderança Servidora – aceitação interpessoal

A aceitação interpessoal é a capacidade de compreender e experienciar os sentimentos e motivações dos outros.

A aceitação interpessoal é uma característica da liderança servidora, que implica compreender e experienciar os sentimentos e emoções dos outros. Com a aceitação interpessoal pretende-se que cada um desenvolva a confiança de que a sua vida é transformadora. Partindo da certeza que cada ser humano ao longo da sua vida tem aprendizagens especiais e únicas, e que através das suas histórias é possível transformar.

As histórias têm o poder de cativar, inspirar e aproximar outras vidas. Quando são contadas pela primeira pessoa, torna-se possível a compreensão do outro, pelo seu olhar, pelas suas palavras e pelas suas emoções. Podemos assim descobrir o quão é importante escutar para comunicar, conhecer para compreender e sentir para aceitar. Aprendendo a escutar mutuamente descobrimos uma humanidade partilhada.

- A aceitação interpessoal é a capacidade de compreender e experienciar os sentimentos e motivações dos outros. Está diretamente relacionada com a motivação dos líderes para colocar as necessidades e interesses dos outros acima das suas próprias.

- Na relação com as outras pessoas, podemos considerar o cuidado, preocupação e orientação para o apoio, ajuda e compreensão. Trata-se de trabalhar a empatia, a capacidade de adotarmos cognitivamente a perspetiva psicológica das outras pessoas e experimentarmos sentimentos de cordialidade e compaixão em relação a essas pessoas.

- A aceitação interpessoal é também sermos capazes de perdoar quando somos confrontados com ofensas, argumentos e erros. Os líderes serventes não são vingativos, nem sentem necessidade de se vingar, pelo contrário, compreendem que devem ser capazes de esquecerem e avançarem. A característica da aceitação interpessoal na liderança servente, enfatiza a criação de um ambiente de confiança em que as pessoas se sentam aceites pelo que são; onde sejam livres de cometer erros e saibam que não serão rejeitadas por isso. Desta forma, facilita o desenvolvimento de relações interpessoais de elevada qualidade, através de uma melhor compreensão do comportamento dos outros.

- Mais que qualquer outra característica, podem demonstrar aceitação interpessoal focando-se primeiro nos colaboradores, depois nos talentos desses colaboradores e, por último, em como esses talentos beneficiam a organização. O termo “amor compassivo” é também usado para expressar esta característica. Significa que enquanto líder, deve considerar cada pessoa como

uma pessoa única – uma pessoa com necessidades, requisitos e desejos. Ao acitar os colaboradores como indivíduos, o líder servente demonstra compreensão e apreço pelas suas perspetivas individuais, e fá-los sentir que realmente importam.

3. Dinâmicas para a Sessão A

Dinâmica de Abertura: Contar até 20

O grupo coloca-se em círculo e de olhos fechados. O objetivo é em conjunto contar-se até 20. Mas para que a contagem aconteça, apenas um dos participantes pode dizer um número. Se por acaso, alguns participantes disserem o mesmo número em simultâneo, a contagem volta ao início. Cada um vai tentando dizer um número de modo a alcançarem o 20.

Dinâmica de Team Building: Jogo das Cadeiras

Divide-se os participantes em três grupos, que devem posicionar-se em três cantos diferentes da sala (em pé). O dinamizador deverá aproximar-se de cada grupo e dizer qual o seu objetivo (sem que os outros grupos consigam ouvir).

Grupo 1 – Objetivo: virar as cadeiras ao contrário (pés para cima)

Grupo 2 – Objetivo: empilhar as cadeiras

Grupo 3 – Objetivo: encostar todas as cadeiras à parede

Estando claros os objetivos e as regras o animador deverá dar início ao jogo. Normalmente os participantes correm e “roubam cadeiras” de forma a cumprir o seu objetivo, sem comunicar entre grupos (comunicação não-verbal). O dinamizador deverá deixar que o jogo continue até que os participantes percebam que é necessário comunicar, arranjando uma estratégia para que os objetivos dos três grupos sejam considerados na solução do jogo.

Dinâmica de encerramento: A Floresta

Neste exercício combina-se a visualização com reprodução de sons. Todos os participantes encontram-se deitados de barriga para cima com os pés para o centro. Estão de olhos fechados. Os seus corpos estão completamente relaxados. Previamente o orientador deu-lhes o enquadramento que terão de imaginar e reproduzir apenas através de sons: uma floresta. O dinamizador vai introduzindo novas sugestões para a visualização. Cada sugestão deve ser reproduzida por som.

Sugestão: “Estão numa floresta, os passarinhos cantam, ouve-se o vento nas canas. Existem animais exóticos, aves raras, leopardos, macacos... Começa a chover... O vento começa a ser mais agreste. Os animais silenciam-se e ouve-se um grande trovão. A chuva começa a cair fortemente. Existem canas e árvores a partir com a força do vento. A tempestade começa a amainar e ouvem-se uns pássaros a quererem manifestar-se. A chuva parou, tal como o vento e de novo os animais saem dos seus abrigos. Estão todos em interação.

Dinâmica: Biblioteca humana

Esta dinâmica tem como objetivo a partilha da história de vida dos participantes. Deverá ser explicado que o principal objetivo da dinâmica é cada um fazer-se livro e que, ao partilhar a sua história com os restantes leitores, cada um está a oferecer o que de mais importante e sagrado possui. A Biblioteca Humana permite-nos ler livros humanos que são fonte de inspiração, mudança, crescimento e transformação. As histórias, contadas na primeira pessoa, têm o poder de aproximar, cativar e inspirar. No final, deve haver algum tempo para ser colocadas questões ou ser dado algum *feedback*.

Dinâmica: Perdão

Visualização do vídeo: https://www.youtube.com/watch?v=Hhqi6ZB_FOU&feature=youtu.be

Seguidamente, responder às questões e realizar as atividades:

- O que se destaca neste vídeo?
- Pense numa situação recente em que se sentiu ofendido ou maltratado por outra pessoa na sua organização. Escreva uma carta a essa pessoa descrevendo o que aconteceu, como lhe pareceu e quais os efeitos dessa situação segundo o seu ponto de vista. De seguida, escreva que percebe o porquê e que a perda pelo ato errado. Não precisa enviar esta carta. É só para si. Pare um momento para refletir como foi escrever essa carta. O que foi fácil, o que foi difícil? Pode realmente sentir o perdão? Seria capaz de agir nesse sentido da próxima vez que encontrar essa pessoa? O que seria diferente no seu comportamento?
- O perdão começa com a capacidade de deixar passar. Se conseguir deixar para trás as coisas do passado, o seu espaço interior abrir-se-á para ser outra pessoa e seguir em frente. Visualize alguns dos vídeos de [Jølle Dyvosskin](https://www.youtube.com/watch?v=1EwvqU369Jw&feature=youtu.be) para saber mais sobre como seguir em frente.

Dinâmica: Empatia

Visualização do vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=1EwvqU369Jw&feature=youtu.be>

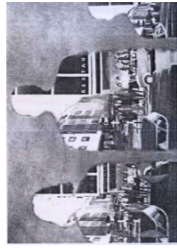
De seguida, responder às questões e realizar as atividades:

- Para si, o que significa "empatia"? Tente escrever em poucas palavras a sua opinião quando pensa em empatia. Se se lembra de um exemplo ou de uma experiência pessoal, anote também.

- Lembra-se de um momento – talvez uma discussão durante uma reunião – em que se sentiu ofendido / ofendeu e desejou que alguém entendesse como se sentia? Descreva esse momento.

- Com os insights que tem agora, se reconhece alguém que se sente magoado ou ofendido, o que faria para oferecer compreensão e até algum conforto?

Dinâmica: Pontos de Vista



Análise a pintura de [Edward Jacyby](https://www.youtube.com/watch?v=Hhqi6ZB_FOU&feature=youtu.be).

De seguida, responder às questões e realizar as atividades:

- Em que medida a visão de cada pessoa sobre o mundo é diferente, depende das suas próprias características?
- Considere três a cinco pessoas muito diferentes que conheça. Como será que veriam esta mesma realidade? Quais seriam os focos? O que dispensavam?
- Considere uma situação de desacordo que poderia ter acontecido na sua vida, ou com uma pessoa próxima, numa situação de liderança. Encontre todas as maneiras alternativas em que poderia ver essa situação.
- Como poderia a opinião da pessoa envolvida mudar o seu comportamento?
- Selecione algumas revistas antigas, uma folha de papel, uma tesoura e cola. Percorra as revistas e encontre imagens apropriadas. Recorte-as e faça uma colagem que represente 3 a 5 dessas visões diferentes sobre a mesma situação.
- Até que ponto a opinião de três a cinco pessoas envolvidas está relacionada com as suas origens pessoais (por exemplo, história pessoal de relacionamentos, profissão, contextos anteriores da vida) e contextos sociais e culturais?
- Em que medida têm semelhanças que não são visíveis à primeira vista?
- Olhe para cada posição novamente e formule as necessidades mais profundas que poderiam estar por trás de cada posição concreta. Que formas alternativas

4. Planificação da Sessão B

IV Bootcamp Líder Artallis

Sessão B

Conteúdos	Objetivos
Liderança e líder. Líderar como Desmond Tutu .	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer e explorar a vida e a obra de um/a líder servidor/a; - Identificar as lições e as características da liderança de um/a líder servidor/a; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.

- existem para satisfazer essas necessidades? O que poderia ser um problema menor em cada posição (ou seja, mais fácil de desistir)?
- Crie uma declaração que possa representar um consenso entre 3 a 5 diferentes opiniões.

Dinâmica: Confiança (e Respeito)

Visualização do vídeo <https://www.youtube.com/watch?v=Gbrm-93oqE&feature=youtu.be>

- De seguida, responder às questões:
- Qual é a relação entre confiança e vulnerabilidade?
 - Pode confiar em alguém que teme?
 - Pode respeitar alguém em quem não confia e pode confiar em alguém quem não respeita?

Dinâmica: Empatia, Compaixão



Visualização das fotos. De seguida, responder às questões e realizar as atividades:

- O que acha que os artistas viram e sentiram quando fizeram estes retratos?
- Retrate um colega à sua escolha. Pode escolher uma destas possibilidades artísticas: esculpir o outro, desenhar o outro, escrever um poema sobre o outro, escrever uma história sobre o outro, fazer um pequeno teatro sobre o outro.
- Pergunte ao retratado como se sentiu durante a sessão.
- O que sentiu quando criou o retrato?
- O que aprendeu com essas experiências?

Horas	Planificação	Atividades
08h00 – 09h00	Pequeno almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
09h00 – 09h15	Acolhimento	
09h15 – 09h30	Introdução ao dia	
09h30 – 10h00	Dinâmica de abertura: Zip-Zap.	
10h00 – 11h00	Vida e Obra de um Líder Servidor Desmond Tutu	
11h00 – 11h30	Intervalo	
11h30 – 13h00	Vida e Obra de um Líder Servidor Desmond Tutu	
13h00 – 14h00	Almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
14h00 – 14h30	Dinâmica de team building : Os Fios	
14h30 – 16h30	Criação e produção artística: Vida e Obra de Desmond Tutu	
16h30 – 17h00	Intervalo	
17h00 – 17h30	Dinâmica: Reflexão individual	
17h30 – 18h00	Dinâmica: Reflexão em grupo	
18h00 – 19h00	Dinâmica: Discussão socrática - Eu enquanto líder	
19h00 – 20h00	Storytelling : Testemunho de um Líder Servidor	
20h00 – 21h00	Jantar com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
21h00 – 22h00	Dinâmica: Espetáculo	
22h00 – 22h15	Avaliação do dia	
22h15 – 22h30	Dinâmica de encerramento: Tempestade	
22h30 – 22h45	Encerramento	
22h45 – 23h00	Ceia com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	

5. Alguns apontamentos para a Sessão B

Desmond Tutu

Desmond Mphahlele Tutu, nasceu em [Klerksburg](#), a 7 de outubro de 1931, sendo o segundo filho de [Zacheariah Zilio Tutu](#) (professor) e de Aleta (cozinheira). Filho de um professor primário, Desmond Tutu desejava ser [médico](#) mas, por falta de recursos, começou por seguir a carreira do pai, tendo estudado no Bantu Normal College de Pretória e depois na Universidade da África do Sul. Em 1958, quando o governo do apartheid impôs um sistema de educação inferior para os africanos, ele deixou o seu lugar no liceu de [Krugersdorp](#), e aceitou o convite da Igreja Anglicana para estudar teologia. Depois de ordenado, voltou a estudar, desta vez em Londres, onde obteve o seu grau de [Master of Theology](#). Em 1975 era o primeiro africano no cargo de deão da catedral de Joanesburgo, e no ano seguinte bispo do Lesoto.

Em 1984 recebeu o Prémio Nobel da Paz em reconhecimento pela [coragem e heroísmo](#), [revelados](#) pelos sul-africanos negros na utilização de métodos pacíficos de luta contra o apartheid. Em 1986 foi eleito arcebispo da Cidade do Cabo, portanto primaz da Igreja Anglicana da África do Sul. Ao deixar o cargo, no final de 1995, o presidente Nelson Mandela convidou-o para presidir à comissão que se propunha sarar as feridas de várias décadas de regime de apartheid. Desmond Tutu descreve o caminho que levou à comissão Verdade e Reconciliação, as questões que ela suscitou e os resultados obtidos, em [No Future without Forgiveness](#). Em maio de 1994, com Nelson Mandela eleito Presidente da República, e no meio de um processo de democratização mal consolidado, havia dois modos extremos possíveis de lidar com o passado recente: um julgamento do tipo "Nurembergs", ou uma "amnésia nacional". Ambos foram seriamente avaliados, mas a escolha recaiu sobre uma terceira via, não experimentada em qualquer situação semelhante.

Livros:

- [No Future without Forgiveness](#).
- Deus Tem um Sonho.

Vídeos:

- <https://www.youtube.com/watch?v=BUtYc-f17AM>
- https://www.youtube.com/watch?v=OMIDACO_2Vw

6. Dinâmicas para a Sessão B

Dinâmica de Abertura: Zip Zap

O grupo dispõe-se em círculo. Os braços estão descontraindo ao longo do corpo.

Primeira Etapa: o dinamizador diz o seu nome em voz alta e em simultâneo bate uma palma com o corpo direcionado para a pessoa que está do seu lado direito. Quando passa o nome e a palma, olha nos olhos de quem está a receber.

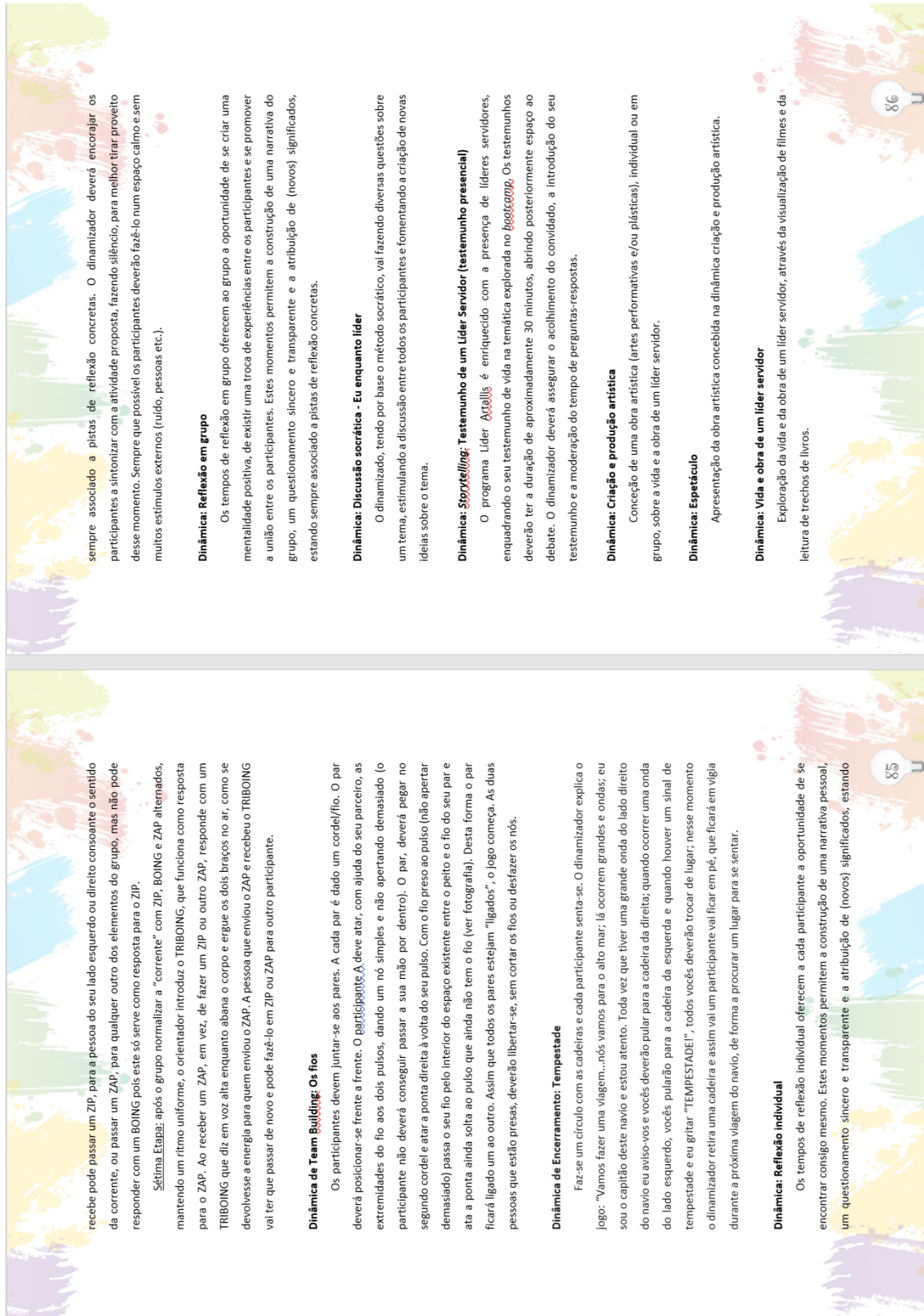
Segunda Etapa: quem recebe o nome e a palma, estando olhos nos olhos com o emissor, vira o corpo para a pessoa que está do seu lado direito e diz o seu nome batendo a palma em simultâneo, olhando o recetor nos olhos.

Terceira Etapa: um a um vai recebendo e passando de modo a todo o círculo ter participado. É objetivo não "quebrar a corrente" pois deve-se manter um ritmo uniforme na passagem do nome como se existisse uma corrente de energia elétrica que deixa de funcionar se alguém a travar.

Quarta Etapa: substitui-se o nome individual de cada um pela expressão ZIP. De modo idêntico, todos passam e recebem o ZIP com a palma em simultâneo. O ideal é acelerar um pouco o ritmo para ajudar a manter a concentração. Os elementos que não estão a receber nem a passar o ZIP devem sempre acompanhar com o olhar a passagem até chegar a sua vez.

Quinta Etapa: o orientador introduz o BOING. Assim que receber um ZIP, o Orientador levanta o braço direito como se fizesse um esquadro e diz alto BOING, o que significa que o sentido da "corrente" é invertido. Como o orientador, recebe o ZIP que vem da sua esquerda, levanta o braço direito pois a zona do peito/coração ainda recebe a energia/a contracena. Ao nomear o BOING com o gesto que lhe corresponde, a pessoa do seu lado esquerdo que lhe tinha passado o ZIP volta a receber a "corrente" e por isso, vira-se para o outro sentido e passa o ZIP para quem está do seu lado esquerdo. Com o ZIP a funcionar, o acrescento do BOING apenas muda a direção do sentido do ZIP, ora no sentido do ponteiro do relógio ora no sentido contrário. Qualquer elemento pode introduzir um BOING mas apenas como resposta a um ZIP, não sendo possível como resposta a um BOING. Fica muito engraçado quando um elemento a passar um ZIP fica "encurralado", entre dois BOINGS, o da sua esquerda e o da sua direita. Utiliza-se sempre o braço contrário no BOING em relação ao sentido da "corrente" – quando vem da esquerda usa-se o braço direito e o seu contrário.

Sexta Etapa: o dinamizador vai introduzir o ZAP. Sendo que o elemento à sua direita e o elemento à sua esquerda correspondem à passagem do ZIP, todos os outros elementos do círculo são ZAP. Para passar o ZAP, diz-se ZAP em voz alta e também se bate uma palma. Quando se passa um ZAP também se deve olhar diretamente nos olhos de quem está a receber. Quem



sempre associado a pistas de reflexão concretas. O dinamizador deverá encorajar os participantes a sintonizar com a atividade proposta, fazendo silêncio, para melhor tirar proveito desse momento. Sempre que possível os participantes deverão fazê-lo num espaço calmo e sem muitos estímulos externos (ruído, pessoas etc.).

Dinâmica: Reflexão em grupo

Os tempos de reflexão em grupo oferecem ao grupo a oportunidade de se criar uma mentalidade positiva, de existir uma troca de experiências entre os participantes e se promover a união entre os participantes. Estes momentos permitem a construção de uma narrativa do grupo, um questionamento sincero e transparente e a atribuição de (novos) significados, estando sempre associado a pistas de reflexão concretas.

Dinâmica: Discussão socrática - Eu enquanto líder

O dinamizado, tendo por base o método socrático, vai fazendo diversas questões sobre um tema, estimulando a discussão entre todos os participantes e fomentando a criação de novas ideias sobre o tema.

Dinâmica: Storytelling; Testemunho de um Líder Servidor (testemunho presencial)

O programa Líder *Ajalis* é enriquecido com a presença de líderes servidores, enquadrando o seu testemunho de vida na temática explorada no *BOINGZAP*. Os testemunhos deverão ter a duração de aproximadamente 30 minutos, abrindo posteriormente espaço ao debate. O dinamizador deverá assegurar o acolhimento do convidado, a introdução do seu testemunho e a moderação do tempo de perguntas-respostas.

Dinâmica: Criação e produção artística

Conceção de uma obra artística (antes performativas e/ou plásticas), individual ou em grupo, sobre a vida e a obra de um líder servidor.

Dinâmica: Espetáculo

Apresentação da obra artística concebida na dinâmica criação e produção artística.

Dinâmica: Vida e obra de um líder servidor

Exploração da vida e da obra de um líder servidor, através da visualização de filmes e da leitura de trechos de livros.

recebe pode passar um ZIP, para a pessoa do seu lado esquerdo ou direito consoante o sentido da corrente, ou passar um ZAP, para qualquer outro dos elementos do grupo, mas não pode responder com um BOING pois este só serve como resposta para o ZIP.

Sétima Etapa: após o grupo normalizar a “corrente” com ZIP, BOING e ZAP alternados, mantendo um ritmo uniforme, o orientador introduz o TRIBOING, que funciona como resposta para o ZAP. Ao receber um ZAP, em vez de fazer um ZIP ou outro ZAP, responde com um TRIBOING que diz em voz alta enquanto abana o corpo e ergue os dois braços no ar, como se devolvesse a energia para quem enviou o ZAP. A pessoa que enviou o ZAP e recebeu o TRIBOING vai ter que passar de novo e pode fazê-lo em ZIP ou ZAP para outro participante.

Dinâmica de Team Building: Os fios

Os participantes devem juntar-se aos pares. A cada par é dado um cordel/fio. O par deverá posicionar-se frente a frente. O participante A deve atar, com ajuda do seu parceiro, as extremidades do fio aos dois pulsos, dando um nó simples e não apertando demasiado (o participante não deverá conseguir passar a sua mão por dentro). O par, deverá pegar no segundo cordel e atar a ponta direita à volta do seu pulso. Com o fio preso ao pulso (não apertar demasiado) passa o seu fio pelo interior do espaço existente entre o peito e o fio do seu par e ata a ponta ainda solta ao pulso que ainda não tem o fio (ver fotografia). Desta forma o par ficará ligado um ao outro. Assim que todos os pares estejam “ligados”, o jogo começa. As duas pessoas que estão presas, deverão libertar-se, sem cortar os fios ou desfazer os nós.

Dinâmica de Encerramento: Tempestade

Faz-se um círculo com as cadeiras e cada participante senta-se. O dinamizador explica o jogo: “Vamos fazer uma viagem...nós vamos para o alto mar; lá ocorrem grandes e ondas; eu sou o capitão deste navio e estou atento. Toda vez que tiver uma grande onda do lado direito do navio eu aviso-vos e vocês deverão pular para a cadeira da direita; quando ocorrer uma onda do lado esquerdo, vocês pularão para a cadeira da esquerda e quando houver um sinal de tempestade e eu gritar “TEMPESTADEI”, todos vocês deverão trocar de lugar; nesse momento o dinamizador retira uma cadeira e assim vai um participante vai ficar em pé, que ficará em vigia durante a próxima viagem do navio, de forma a procurar um lugar para se sentar.

Dinâmica: Reflexão individual

Os tempos de reflexão individual oferecem a cada participante a oportunidade de se encontrar consigo mesmo. Estes momentos permitem a construção de uma narrativa pessoal, um questionamento sincero e transparente e a atribuição de (novos) significados, estando

1. Planificação da Sessão A

V Bootcamp Líder Artallis

Sessão A

Conteúdos	Objetivos
Liderança servidora: Humildade.	<ul style="list-style-type: none"> - Refletir e conhecer uma característica da liderança servidora; - Explorar e desenvolver uma característica de liderança servidora; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.

Planificação	
Horas	Atividades
08h00 – 08h00	Pequeno almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
09h00 – 09h15	Acolhimento
09h15 – 09h30	Introdução ao dia
09h30 – 10h00	Dinâmica de abertura: 1 minuto
10h00 – 11h00	Liderança Servidora – Humildade Dinâmica: Ser humilde é o mesmo que agir humildemente? Dinâmica: Quando Intervir
11h00 – 11h30	Intervalo
11h30 – 13h00	Liderança Servidora – Humildade Dinâmica: Crescer um com o outro
13h00 – 14h00	Almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
14h00 – 14h30	Dinâmica de team building: Ilha do Tesouro
14h30 – 16h30	Liderança Servidora – Humildade Dinâmica: Partilhar espaço
16h30 – 17h00	Intervalo
17h00 – 19h00	Liderança Servidora – Humildade Dinâmica: Com que se parece?
19h00 – 20h00	Storytelling: Testemunho de um Líder Servidor
20h00 – 21h00	Jantar com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
21h00 – 22h00	Dinâmica: Biblioteca Humana
22h00 – 22h15	Avaliação do dia
22h15 – 22h30	Dinâmica de encerramento: Comprime e Descomprime
22h30 – 22h45	Encerramento
22h45 – 23h00	Ceia com os colegas, os dinamizadores e os mentores.

2. Alguns apontamentos para a Sessão A

Liderança servidora – Humildade

Humildade é a capacidade de um líder colocar os seus próprios interesses, talentos e realizações na perspetiva correta.

A humildade é uma característica da liderança servidora. Ser humilde implica colocar os interesses, talentos e realizações em perspetivas; perceber os outros de forma correta, etc. O líder humilde tem noção das suas próprias forças e fraquezas, sabe reconhecer as qualidades e os contributos dos outros, e está sempre disposto a aprender. Já mais a humildade deverá ser confundida com baixa autoestima. Este deve assumir as suas responsabilidades sempre numa postura de serviço, reconhecendo que nas relações se dá e se recebe e se ensina e se aprende.

- A humildade é a capacidade de o líder colocar os seus interesses, talentos e realizações em perspetiva.

- A verdadeira humildade não se traduz numa autoimagem negativa ou de baixo valor, mas significa vermo-nos como nem melhores ou piores que os outros.

- A virtude da humildade leva-nos a considerar moderação, a ouvir o conselho dos outros, é a realização de que com o poder vem a responsabilidade.

- A humildade rejeita a **auto-glorificação** e é quase uma antítese do que esperamos normalmente dos líderes. Ainda que a humildade seja muitas vezes considerada uma fraqueza, certamente não o é: esta virtude é a capacidade de não nos sobrevalorizarmos em respeito pelo valor das outras pessoas.

- A humildade está associada à vontade de perceber os outros de forma correta, compreendendo as suas contribuições e forças, e expressando abertura para aprender continuamente. Compreendes que enquanto líder, não és onipotente nem omnisciente; que os colaboradores podem ter mais conhecimento ou experiência.

- Pode significar recuar perante um desafio bem-sucedido permitindo aos outros membros da equipa que sejam reconhecidos por esse sucesso.

- Ao aceitar a falibilidade e os limites do próprio conhecimento, o líder servente ajuda a facilitar um ambiente de aprendizagem; um ambiente em que cada colaborador pode aprender e desenvolver-se através da experiência e aprendizado com os outros. Este potencial de **ajuda-determinação** tem uma influência positiva e poderosa no ambiente de trabalho, e potencia a longo-termo uma cultura de aprendizagem.

3. Dinâmicas para a Sessão A

Dinâmica de abertura: 1 minuto

O dinamizador faz as seguintes perguntas ao grupo: "Sabem o que é 1 minuto? Alguém quer responder?". As respostas obtidas, geralmente, são: "Um minuto são 60 segundos". O dinamizador continua dizendo: "Todos sabemos então que 1 minuto são 60 segundos, estamos todos de acordo, partimos do mesmo entendimento?"

De seguida, pede-se então aos participantes para se levantarem e o dinamizador explica: "peço-vos agora que fechem os olhos e, assim que eu disser, todos começam a contar 1 minuto em silêncio – cada um conta para si, em silêncio, sem perturbar ou influenciar as outras pessoas. Assim que terminarem de contar 1 minuto, devem sentar-se silenciosamente e depois de se sentarem podem abrir os olhos. Este exercício tem de ser feito em silêncio, sem perturbar os restantes participantes e só poderão voltar a falar quando houver indicação".

O dinamizador deve ter um cronómetro para controlar o tempo e uma folha de papel para ir registando o tempo (e nome) das pessoas que se sentarem em primeiro lugar, as que se sentarem no tempo certo e as últimas a sentarem-se.

Dinâmica Team Building: ilha do tesouro

Numa ponta da sala coloque no chão uma folha de jornal, com uma caixinha de bombons aberta. Na outra ponta da sala, estarão todos os participantes agrupados dois a dois. A cada par será entregue uma folha de jornal. O objetivo é chegar ao outro lado da ilha e conquistar o tesouro: os chocolates.

Cada par deve ficar em cima da sua folha de jornal e usá-la como ferramenta para chegar até o seu objetivo. Não se pode rasgar o papel, nem se pode colocar os pés no chão, portanto, podem-se mover apenas por meio do jornal. Caso alguém toque no piso de propósito será eliminado.

Dinâmica de encerramento: Comprime e descomprime

O grupo está deitado em círculo com os pés para o centro, de barriga para cima. Primeiramente, o dinamizador solicita ao grupo que contraia todos os músculos de todo o corpo durante uns segundos. De seguida, solicita que descontraiam o mais possível após o esforço, para encontrarem uma nova fase de relaxamento numa condição superior à anterior. De seguida, o dinamizador solicita que comprimam apenas uma parte específica do corpo, como os músculos da cara, por exemplo. Vai sugerindo diferentes partes até todo o corpo ter contraído e descontraído.

Dinâmica: Biblioteca humana

Esta dinâmica tem como objetivo a partilha da história de vida dos participantes. Deverá ser explicado que o principal objetivo da dinâmica é cada um fazer-se livro e que, ao partilhar a sua história com os restantes leitores, cada um está a oferecer o que de mais importante e sagrado possui. A Biblioteca Humana permite-nos ler livros humanos que são fonte de inspiração, mudança, crescimento e transformação. As histórias, contadas na primeira pessoa, têm o poder de aproximar, cativar e inspirar. No final, deve haver algum tempo para ser colocadas questões ou ser dado algum *feedback*.

Dinâmica: Ser humilde e o mesmo que agir humildemente?

Visualização do vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=3t4x1t0lag>

Leitura da banda desenhada.



De seguida, responder às questões e realizar as atividades:

- Compare as diferenças abordagens à humildade apresentadas. Faça uso aos seguintes itens para guiar a sua análise: características, impacto pessoal, impacto nos outros e motivação.
- Crie a sua própria história em banda desenhada. Considere/jogue as faces da humildade num ambiente de trabalho. (Pode desenhar a partir do zero ou pode usar ferramentas gratuitas online para ajudar na criação da sua banda desenhada).

Dinâmica: Quando intervir

Visualização do vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=C5jpn3PvM>

De seguida, responder às questões e realizar as atividades:

- Selecione uma obra de arte de um dos diretores da entrevista.
- Tentar "andar nos seus sapatos" e descrever por escrito o que ele / ela faz enquanto gestor desse processo artístico (peça de teatro / filme / ópera), desde o primeiro contato com a sua equipa até à apresentação ao público.

- Usando a lista que acabou de criar, realce as partes do texto (com duas cores diferentes) onde o diretor deve assumir o controlo e no qual ele / ela deve afastar-se.
- Crie um evento para a sua equipa e/ou organização. Pode ser uma mesa redonda para a discussão de um tópico relacionado ou uma celebração de alguma data importante (como por exemplo, um aniversário, um projeto aprovado, etc.). A única regra é que não pode ter um papel notório (por exemplo, não pode participar na mesa-redonda, não pode fazer um discurso, etc.).

Dinâmica: Crescer um com o outro


Conhecer John Ruskin e explorar uma citação.

De seguida, responder às questões e realizar as atividades.

John Ruskin foi um crítico de arte, pensador social, tinha como objetivo de entender os problemas do mundo e torná-lo mais bonito. John dizia: "Eu acredito que o primeiro teste de um grande homem é a sua humildade. Não me refiro à humildade como a dúvida do seu poder. Mas um grande homem tem um sentimento curioso de que a grandeza não é deles, mas existe através deles. E eles veem algo divino em todos os homens e são infinitamente, loucamente, incrivelmente misericordiosos."

- O que podemos ver como "o melhor" de cada pessoa? Quais são as suas histórias? O que podemos aprender com elas? Como podemos envolvê-las nos nossos objetivos pessoais / organizacionais / comunitários?
- Faça um curto passeio ou sente-se por alguns minutos. Observe (discretamente) as pessoas ao seu redor e escolha dois indivíduos. Agora tente ouvir o diálogo entre eles e escreva (crie) as suas histórias, incluindo em ambas as histórias os seguintes elementos: Ele/ela trabalhará consigo a partir de amanhã? Ele / ela atua na área de conhecimento artístico? Ele / ela é muito mais *rigoroso* / a que você?
- Leia as histórias em voz alta e depois leia em voz alta a frase de John Ruskin e responda: O que é que considera "especial" em cada indivíduo que lhe permitiu resolver o seu problema pessoal / organizacional / comunitário?
- Teria disponibilidade para descobrir características "especiais" semelhantes nos membros da sua equipa?

Dinâmica: Partilhar o espaço



Visualização dos espaços de trabalho expostos na planta.
De seguida, responder às questões e realizar as atividades:

- Qual seria o seu papel como líder em casa em um dos exemplos?
- O que aprenderia com a sua equipa em casa em dos exemplos?
- Projetar o espaço de trabalho. Projete um espaço de trabalho para si e para a sua equipa, tendo em conta as melhores opções para criar um ambiente aberto, exclusivo e ergonómico. Tente também considerar as características dos indivíduos da sua equipa (por exemplo, se são organizados, exigentes, "caóticos"). Como poderiam crescer e contribuir diariamente?


Dinâmica: Com que se parece?

Visualização do vídeo <https://www.youtube.com/watch?v=rdrcXLaTP5Q&feature=youtu.be>
De seguida, responder às questões e realizar as atividades:

- Escreva todos os elementos / características que associa a humildade e liderança.
- Vamos projetar o líder humilde com o modelo 3Hs: **Head** – representa o intelecto, **Hands** – representa a ação, **Heart** – representa os sentimentos ou conhecimento, habilidades e atitudes.
- Seleccione os elementos / características que escreveu e organiza-os de acordo com o modelo. A sua criação artística deve refletir os elementos / características que vinculou à liderança humilde.

93

- Comece a projetar o seu líder humilde: Desenhe ou imprima um avôtar (veja exemplo). Use técnicas artísticas diferentes para projetar o seu líder humilde – imagens de revistas, pedaços de têxteis antigos, materiais orgânicos da natureza, materiais reciclados, etc.



Agora que o seu líder humilde está pronto, como é que ele é? Descreva num parágrafo.

94

4. Planificação da Sessão B

V Bootcamp Líder Artallis
 Sessão B

Conteúdos	Objetivos
Liderança e líder. Liderar como Martin Luther King.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer e explorar a vida e a obra de um/a líder servidor/a; - Identificar as lições e as características da liderança de um/a líder servidor/a; - Aprofundar o conceito de liderança servidor/a; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.

Planificação		Atividades
Horas		
08h00 – 09h00	Pequeno almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
09h00 – 09h15	Acolhimento	
09h15 – 09h30	Introdução ao dia	
09h30 – 10h00	Dinâmica de abertura: 50 Perguntas	
10h00 – 11h00	Vida e Obra de um Líder Servidor Martin Luther King	
11h00 – 11h30	Intervalo	
11h30 – 13h00	Vida e Obra de um Líder Servidor Martin Luther King	
13h00 – 14h00	Almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
14h00 – 14h30	Dinâmica de team building: Os Dardianos	
14h30 – 16h30	Criação e produção artística: Vida e Obra de Martin Luther King	
16h30 – 17h00	Intervalo	
17h00 – 17h30	Dinâmica: Reflexão individual	
17h30 – 18h00	Dinâmica: Reflexão em grupo	
18h00 – 19h00	Dinâmica: Discussão sócrática - Eu enquanto líder	
19h00 – 20h00	Storytelling: Testemunho de um Líder Servidor	
20h00 – 21h00	Jantar com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
21h00 – 22h00	Dinâmica: Espetáculo	
22h00 – 22h15	Avaliação do dia	
22h15 – 22h30	Dinâmica de encerramento: Auxílio Mútuo	
22h30 – 22h45	Encerramento	
22h45 – 23h00	Ceia com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	

5. Alguns apontamentos para a Sessão B

Martin Luther King

Martin Luther King nasceu em Atlanta a 15 de janeiro de 1929 e faleceu em Memphis a 4 de abril de 1968, sendo filho e neto de pastores da Igreja Batista, formou-se em Teologia e resolveu seguir o mesmo caminho. Martin lutou contra a discriminação racial e tornou-se num dos mais importantes líderes dos movimentos pelos direitos civis dos negros nos Estados Unidos. Em 1957, fundou a Conferência da Liderança Cristã do Sul, organizando campanhas pelos direitos civis dos negros e conseguindo, posteriormente, permitir que os negros acessem a alguns espaços públicos. Em 1964, foi estabelecida a Lei dos Direitos Civis, que garantia a igualdade entre negros e brancos, tão ansiosamente aguardada. Nesse mesmo ano, Martin Luther King recebeu o Prémio Nobel da Paz.

Trecho do discurso / *I have a dream*

“Digo-lhes, hoje, meus amigos, que apesar das dificuldades e frustrações do momento, ainda tenho um sonho. É um sonho profundamente enraizado no sonho americano. Tenho um sonho que um dia esta nação levantar-se-á e viverá o verdadeiro significado da sua crença: Consideramos estas verdades como evidentes por si mesmas, que todos os homens são criados iguais. Tenho um sonho que um dia nas montanhas rubras da Geórgia os filhos de antigos escravos e os filhos de antigos proprietários de escravos poderão sentar-se a mesa da fraternidade. Tenho um sonho que um dia o estado do Mississippi, um estado deserto, sufocado pelo calor da injustiça e da opressão, será transformado num oásis de liberdade e justiça. Tenho um sonho que meus quatro pequenos filhos viverão um dia numa nação onde não serão julgados pela cor da sua pele, mas pela qualidade do seu caráter.

Tenho um sonho, hoje. Esta é nossa esperança. Esta é a fé com a qual regresso ao Sul. Com esta fé seremos capazes de retirar da montanha do desespero uma pedra de esperança. Com esta fé poderemos transformar as dissonantes discordâncias de nossa nação numa bonita e harmoniosa sinfonia de fraternidade. Com esta fé poderemos trabalhar juntos, rezar juntos, lutar juntos, ir para a prisão juntos, ficarmos juntos em posição de sentido pela liberdade, sabendo que um dia seremos livres. Esse será o dia quando todos os filhos de Deus poderão cantar com um novo significado: O meu país é teu, doce terra de liberdade, de ti eu canto. Terra onde morreram os meus pais, terra do orgulho dos peregrinos, que de cada localidade ressoe a liberdade.”

Livros:

- A autobiografia de Martin Luther King
- *I Have a Dream*

Filme:

- Selma: a marcha da liberdade

6. Dinâmicas para a Sessão

Dinâmica Aberturas: Só perguntas

Dividem os participantes em dois grupos. O dinamizador fica a arbitrar. É definido um tema/local, por exemplo: um dia de praia. O objetivo é fazer um diálogo, mas só com perguntas.

Primeiramente, o primeiro elemento de cada grupo coloca-se frente a frente para o diálogo. Exemplo de diálogo:

– Primeiro elemento grupo A – “Trouxeste a bola de praia?”

– Primeiro Elemento do grupo B – “Não ficaste de trazer tu a bola?”

– Primeiro Elemento do grupo A – “Não foste tu que puseste a bola no saco?”

Até ao momento o diálogo está a ser certo porque estão a dialogar sobre o tema, sempre em perguntas e com lógica de raciocínio, mas caso o primeiro elemento do grupo B respondesse:

“Não, foste tu que a puseste!” ou “Não! Não a puseste tu?” ou repetisse alguma frase que já tivesse dito, perdia e dava a vez ao segundo elemento do grupo B, que iria iniciar diálogo com quem ganhou. Perdia porque usou afirmação ou afirmação antes da pergunta. Quem perde dá a vez a outro elemento da sua equipa. Podem ir trocando de tema ou podem variar a forma de diálogo. Por exemplo: em vez de poderem apenas dialogar com perguntas, podem dialogar normalmente, mas sem usar a letra “p”.

Dinâmica de Team Building: Os Derçjlanos

Este jogo destina-se a representar o encontro entre duas culturas muito diferentes e mostrar as dificuldades da compreensão do que nos é estranho. Neste jogo, há uma equipa de engenheiros que é convidada a ir a um país estrangeiro, para ensinar os seus habitantes a construírem pontes. Os habitantes do país visitado chamam-se Derçjlanos.

Dependendo do número de participantes o dinamizador começa por dividir os participantes em 2 grupos diferentes: os engenheiros e os derçjlanos. Uma vez feita a divisão, a equipa dos engenheiros é encaminhada para uma outra sala e é-lhes entregue uma folha com as instruções para o jogo. Estas deverão ser lidas por um dos participantes e bem compreendidas por todos. Os materiais (cartão, fita cola, tesoura, régua e lápis) devem ser entregues aos engenheiros para poderem ensinar os derçjlanos a construir uma ponte. Os derçjlanos, num outro espaço, recebem as suas instruções que deverão ler, compreender e treinar.

Assim que os dois grupos estejam divididos e tenham compreendido o que têm de fazer, o dinamizador dará início à dinâmica.

Instruções para os Derçjlanos:

- **SITUAÇÃO:** Vivem num país chamado Derçjla. A aldeia onde moram está separada da cidade mais próxima, por um vale profundo, onde se encontra o mercado. Ir ao mercado significa caminhar durante dois dias. Se dispuserem de uma ponte que faça a ligação entre o vale, cinco horas serão suficientes. O problema é que ninguém na Derçjla sabe fazer pontes. Por isso, o vosso governo assinou um contrato com uma empresa estrangeira, para que esta vos ensine a construir pontes. Os habitantes da vossa aldeia serão, depois da visita dos engenheiros, os primeiros “engenheiros” de Derçjla. Depois de terem construído esta primeira ponte, com a ajuda de especialistas estrangeiros, podem construir outras em todo o país para facilitar a vida aos vossos concidadãos. A ponte será construída utilizando cartão, régua, tesouras e cola. Conhecem o material e as ferramentas, mas não as técnicas de construção.
- **COMPORTAMENTO SOCIAL:** Os Derçjlanos têm o hábito de se tocar mutuamente. A sua comunicação baseia-se no contacto físico e não na comunicação verbal (os Derçjlanos não podem falar, exceto a palavra sim [ver mais à frente]). É mal interpretado não tocar na pessoa com quem comunicamos. A aproximação a um dos membros de um grupo é suficiente para se ser automaticamente incluído. Para os Derçjlanos cumprimentar as pessoas que encontram é essencial, mesmo que apenas se passe por elas.
- **SAUDAÇÃO:** O cumprimento tradicional consiste em beijar o ombro. A pessoa que saúda primeiro beija no ombro direito e a pessoa saudada retribui com um beijo no ombro esquerdo. Qualquer outra forma de cumprimentar é um insulto! Dar um aperto de mão, por exemplo, é um dos insultos mais graves neste país. Se um derçjlanos for insultado porque não foi saudado ou tocado durante uma conversa como convinha, começa a gritar com muita força (assim reza a tradição).
- **SIM E NÃO:** Os Derçjlanos só utilizam a palavra “sim” (sendo esta a ÚNICA palavra que sabem dizer). E quando querem dizer que “não”, dizem que “sim” com acenos de cabeça negativos (deverão treinar).
- **COMPORTAMENTO PROFISSIONAL:** No seu trabalho os Derçjlanos também se mexem muito. É também importante nunca esquecer que algumas ferramentas são próprias do sexo masculino e outras do sexo feminino: as tesouras, do sexo masculino, enquanto que os lápis e as régua são do sexo feminino. A cola é neutra. Os homens nunca tocam num lápis ou numa régua e as mulheres nunca tocam em tesouras (isto está relacionado com as suas crenças religiosas).
- **OS ESTRANGEIROS:** Os Derçjlanos gostam de companhia. Consequentemente, gostam de estrangeiros. Mas são igualmente fiéis a si mesmos e à sua cultura. Sabem que nunca

97

98

serão capazes de construir uma ponte sem ajuda. Mas não é por isso que julgam a cultura e a educação dos estrangeiros superior; para eles, a construção de pontes é simplesmente uma arte que desconhecem. Esperam que os estrangeiros se adaptem à cultura deles. Na medida em que os seus comportamentos lhes parecem completamente naturais, são incapazes de os explicar aos peritos (MUITO importante: os Dêrdianos não podem explicar aos estrangeiros os traços da sua cultura). Um homem de Dêrdijg nunca entrará em contacto com um outro homem a não ser que este lhe seja apresentado por uma mulher, quer esta seja de Dêrdijg ou não.

Instruções para os engenheiros:

- **SITUAÇÃO:** Vocês fazem parte de uma equipa internacional de engenheiros que trabalha para uma empresa multinacional de construção. A vossa empresa acaba de assinar um importante contrato com o governo de Dêrdijg, através do qual se compromete a ensinar os Dêrdianos a construir pontes. O contrato estipula que devem respeitar imperativamente o prazo estabelecido, caso contrário, o contrato cessará e perderão o emprego. O governo de Dêrdijg mostrou muito interesse neste projeto, financiado pela ONU. Dêrdijg é um país montanhoso, cheio de ravinas e de vales profundos, mas sem pontes. Consequentemente, são precisos vários dias para que os Dêrdianos se desloquem das vilas até ao mercado da cidade mais próxima. Se existir uma ponte, o trajeto poderá ser feito de forma mais rápida. Dado o número de desfiladeiros e de rios no país, não podem simplesmente avançar com a construção de uma ponte e depois retirar-se. Devem ensinar as técnicas de construção aos Dêrdianos. Atenção: Não deverão construir a ponte, mas antes, devem ser capazes de ensinar aos Dêrdianos as técnicas, deixando-os fazê-la, a partir das vossas instruções e sabedoria técnica.

- **SIMULAÇÃO:** Comecem por ler atentamente estas instruções e decidir como vão construir a ponte. Ao fim de algum tempo (15 minutos), dois membros da vossa equipa poderão passar três minutos na aldeia, onde a ponte vals ser construída, para avaliarem as condições naturais e materiais, fazendo o primeiro contacto com os Dêrdianos. Em seguida, irão dispor de 5 minutos para analisar e avaliar a situação e completar os preparativos. Depois, a equipa completa dos engenheiros deslocar-se-á para a aldeia para ensinar os Dêrdianos a construírem a ponte.

- **PONTE:** A ponte implicará uma construção em cartão, entre duas cadeiras ou duas mesas, separadas por uma distância de cerca de 80 cm. Deverá ser estável. Depois de

terminada, terá de suportar o peso da tesoura e da fita-cola, que servirão para a sua construção. Para a construção da ponte será necessário cortar as peças da ponte e posteriormente entregá-las ao povo da aldeia que, com a ajuda dos engenheiros irão aprender as técnicas de construção. Os engenheiros deverão ensinar os Dêrdianos a desenharem cada um dos elementos da ponte com lápis e régua, antes de serem cortados com a ajuda da tesoura.

- **MATERIAL:** A ponte será fabricada em cartolina ou cartão e, para a sua conceção e construção, os engenheiros dispõem de cartão, fita cola, tesoura, régua e lápis.
- **TEMPO:** Para a conceção e planificação antes de se encontrarem na aldeia: 25 minutos. Para ensinar aos Dêrdianos as técnicas de construção: 20 minutos.

Dinâmica de encerramento: Auxílio mútuo

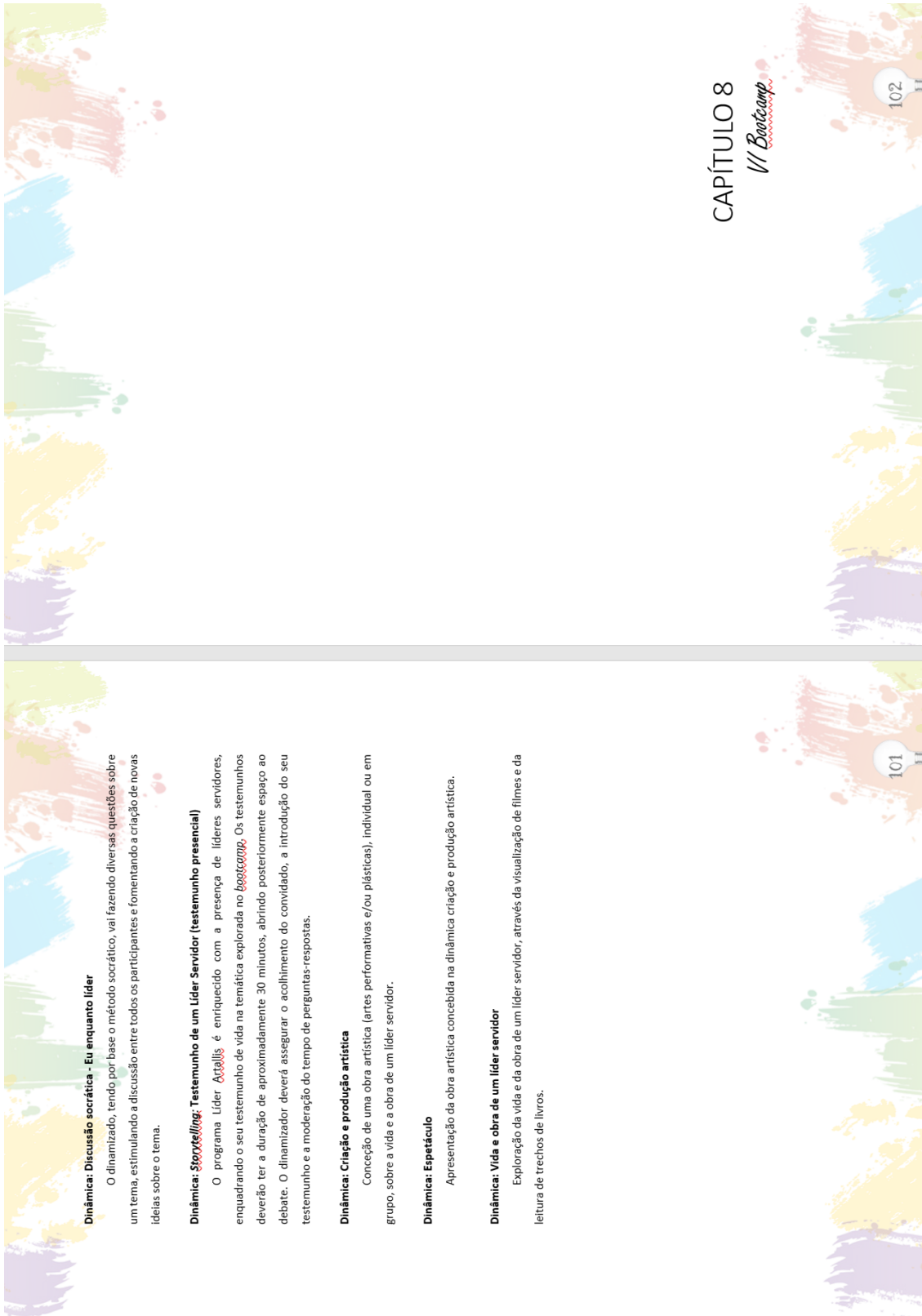
Todos em círculo de pé. É dado um rebuçado a cada participante. O animador indica que todos devem segurar o rebuçado com a mão direita, com o braço estendido. Não pode ser dobrado, apenas levado para a direita ou esquerda, mas sem dobrá-lo. O dinamizador solicita que desembrulhem o rebuçado e comam-no, mas não o podem fazer com as suas próprias mãos.

Dinâmica: Reflexão individual

Os tempos de reflexão individual oferecem a cada participante a oportunidade de se encontrar consigo mesmo. Estes momentos permitem a construção de uma narrativa pessoal, um questionamento sincero e transparente e a atribuição de (novos) significados, estando sempre associado a pistas de reflexão concretas. O dinamizador deverá encorajar os participantes a sintonizar com a atividade proposta, fazendo silêncio, para melhor tirar proveito desse momento. Sempre que possível os participantes deverão fazê-lo num espaço calmo e sem muitos estímulos externos (ruído, pessoas etc.).

Dinâmica: Reflexão em grupo

Os tempos de reflexão em grupo oferecem ao grupo a oportunidade de se criar uma mentalidade positiva, de existir uma troca de experiências entre os participantes e se promover a união entre os participantes. Estes momentos permitem a construção de uma narrativa do grupo, um questionamento sincero e transparente e a atribuição de (novos) significados, estando sempre associado a pistas de reflexão concretas.



Dinâmica: Discussão socrática - Eu enquanto líder

O dinamizador, tendo por base o método socrático, vai fazendo diversas questões sobre um tema, estimulando a discussão entre todos os participantes e fomentando a criação de novas ideias sobre o tema.

Dinâmica: Storytelling: Testemunho de um Líder Servidor (testemunho presencial)

O programa Líder Artellis é enriquecido com a presença de líderes servidores, enquadrando o seu testemunho de vida na temática explorada no *Bootscamp*. Os testemunhos deverão ter a duração de aproximadamente 30 minutos, abrindo posteriormente espaço ao debate. O dinamizador deverá assegurar o acolhimento do convidado, a introdução do seu testemunho e a moderação do tempo de perguntas-respostas.

Dinâmica: Criação e produção artística

Conceção de uma obra artística (artes performativas e/ou plásticas), individual ou em grupo, sobre a vida e a obra de um líder servidor.

Dinâmica: Espetáculo

Apresentação da obra artística concebida na dinâmica criação e produção artística.

Dinâmica: Vida e obra de um líder servidor

Exploração da vida e da obra de um líder servidor, através da visualização de filmes e da leitura de trechos de livros.

CAPÍTULO 8

VII BootsCamp

1. Planificação da Sessão A

VI Bootcamp Líder Artallis Sessão A

Conteúdos	Objetivos
Liderança servidora: Orientar.	- Refletir e conhecer uma característica da liderança servidora; - Explorar e desenvolver uma característica de liderança servidora; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.
Horas	Planificação Atividades
08h00 – 09h00	Pequeno almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
09h00 – 09h15	Acolhimento
09h15 – 09h30	Introdução ao dia
09h30 – 10h00	Dinâmica de abertura: Qualidades de Defeitos
10h00 – 11h00	Liderança Servidora – Orientar Dinâmica: Criar uma visão Dinâmica: Responsabilização
11h00 – 11h30	Intervalo
11h30 – 13h00	Liderança Servidora – Orientar Dinâmica: Faça uma crítica construtiva
13h00 – 14h00	Almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
14h00 – 14h30	Dinâmica de team building: O meu objeto
14h30 – 16h30	Liderança Servidora – Orientar Dinâmica: Comunica com o corpo
16h30 – 17h00	Intervalo
17h00 – 19h00	Liderança Servidora – Orientar Dinâmica: Desenhar a visão, a missão e os valores futuros. Storytelling.
19h00 – 20h00	Testemunho de um Líder Servidor
20h00 – 21h00	Jantar com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
21h00 – 22h00	Dinâmica: Biblioteca Humana
22h00 – 22h15	Avaliação do dia
22h15 – 22h30	Dinâmica de encerramento: Faz o que eu digo
22h30 – 22h45	Encerramento.
22h45 – 23h00	Ceia com os colegas, os dinamizadores e os mentores.

103

2. Alguns apontamentos para a Sessão A

Liderança servidora – Orientar

O quarto comportamento de liderança serviente é oferecer orientação, o que significa que os líderes se certificam de que os seguidores sabem o que se espera deles.

Orientar é uma característica da liderança servidora que implica assegurar que os colaboradores sabem o que é esperado de si; responsabilizar os indivíduos e as equipas, etc. O líder tem de mostrar ao grupo que a responsabilidade não pode existir sem compromisso, deve proporcionar uma orientação e direção ao “foco” permitindo que os grupos se evoluam e tenham uma aprendizagem coletiva.

- Os líderes devem assegurar-se que os colaboradores sabem o que é esperado de si. Conhecer as expectativas do líder serviente é benéfico quer para os colaboradores, quer para a organização. Trata-se de proporcionar apoio, providenciando objetivos e ajudando os colaboradores a terem uma visão global.

- O líder deve tornar o trabalho dinâmico e desenhá-lo consoante as necessidades e as expectativas de cada colaborador. Espera-se que os líderes servientes sejam capazes de usar a persuasão e a escuta ao invés da autoridade para convencer os outros.

- Significa também responsabilizar os outros pelo desempenho que podem controlar. Responsabilização dos indivíduos e das equipas. Assegura-se assim que as pessoas sabem o que é esperado delas, o que beneficia tanto os colaboradores como a organização. Quando usada corretamente, a responsabilização é uma ferramenta poderosa para demonstrar confiança nas pessoas e nas equipas; proporciona fronteiras dentro das quais são livres e têm autonomia para alcançar os seus objetivos.

104

105

3. Dinâmicas para a sessão A


Dinâmica de abertura: Qualidades de defeitos
Entrega-se um papel a cada participante e pede-se que desenhe de um lado a sua mão direita e no outro a sua mão esquerda. Em cada dedo da mão direita pede-se que escrevam uma qualidade e na esquerda um defeito. Por fim todos refletem sobre o que cada um escreveu, tentando perceber quais foram as características que mais fácil foram de escrever.

Dinâmica de Team Building: O meu objeto
Pedir ao grupo que traga de casa qualquer objeto de muito apego (valor emocional). Faz-se um sorteio (como se fosse amigo secreto) e trocam-se os objetos. O dinamizador estabelecerá um período (último **8000camp**) para que um guarde o objeto do outro com muito carinho e troque bilhetinhos com o objetivo de descobrir melhor o colega e o objeto. Na data marcada, cada participante devolverá o objeto do colega, contando um pouco do que descobririam daquele objeto e do colega, e contando também que cuidado especial tiveram com o objeto.

Dinâmica de encerramento: Faz o que eu digo
O dinamizador deverá pedir a todos os participantes que se coloquem de pé, virados para si (tem de ser visto por todos), desafiando-os a um jogo: "Proponho um desafio simples. Eu vou fazer vários gestos e têm simplesmente de fazer aquilo que eu digo!". Esta é a pista que o facilitador terá de dar: que todos façam aquilo que eu digo. Começa por fazer e dizer, repetidamente e com ritmo, vários gestos: "mãos na cabeça, mãos na barriga, mãos nos joelhos, saltar, mãos nos pés...". Nesta primeira fase, os gestos e as palavras são congruentes, ou seja, quando diz "mãos na cabeça", o animador coloca as mãos na cabeça e assim sucessivamente com todos os outros gestos. É importante repetir a sequência pelo menos três vezes para que os gestos passem a ser automatizados.
Quando o dinamizador considerar que os participantes estão "mecanizados" (o que acontece geralmente ao fim de 2 ou 3 minutos), deverá fazer um gesto e dizer outro, por exemplo, dizer "mãos na cabeça" e colocar as "mãos na barriga". (É importante esta discrepância ser bem treinada). Na maioria dos casos os participantes vão repetir o comportamento que observaram e não o que lhes foi dito, que era a única orientação do jogo ("fazer aquilo que eu digo").

106

Dinâmica: Biblioteca humana
Esta dinâmica tem como objetivo a partilha da história de vida dos participantes. Deverá ser explicado que o principal objetivo da dinâmica é cada um fazer-se livro e que, ao partilhar a sua história com os restantes leitores, cada um está a oferecer o que de mais importante e sagrado possui. A Biblioteca Humana permite-nos ler livros humanos que são fonte de inspiração, mudança, crescimento e transformação. As histórias, contadas na primeira pessoa, têm o poder de aproximar, cativar e inspirar. No final, deve haver algum tempo para ser colocadas questões ou ser dado algum *feedback*.

Dinâmica: Criar uma visão


Visualização da pintura "A Torre de Babel", pintada por [Pietor Bruegel The Elder](https://www.youtube.com/watch?v=VHq45hXNYw&feature=youtu.be). De seguida, responder às questões e realizar as atividades:

- O que é que lhe transmite?
- Quando pensa na sua empresa / organização / equipa, como é que ela se parece? Tente imaginá-la: pode desenhá-la, encontrar uma foto ou fazer uma colagem a partir de diferentes imagens ou materiais. Enquanto uma metáfora, pode ser qualquer coisa: uma coisa viva, um artefacto, uma força da natureza, etc.
- Descreva a sua imagem. O que é que lhe diz?
- Como gostaria que a sua empresa / organização / equipa fosse futuro? Pode representar tal como imagina?
- Descreva a sua nova imagem. O que é que lhe diz?

Dinâmica: Responsabilização
Visualização do vídeo <https://www.youtube.com/watch?v=VHq45hXNYw&feature=youtu.be>
De seguida, responder às questões e realizar as atividades:

- O que faria para evitar a falta de direção e dar à sua equipa o foco para atingir um objetivo?

<p>maneira desejável (em vez de condenar) – use “fazer” em vez de “não fazer”, use o “eu” (“eu sinto”, “eu gostaria disso”), o que aumenta a sua reação ao comportamento que quer mudar, em vez de “você”, que culpa a outra pessoa.</p> <ul style="list-style-type: none">• Escreva a sua crítica para se certificar de que está a seguir esses requisitos.• Peça a outra pessoa para lhe dar a crítica que acabou de escrever. Veja como se sente depois de ouvir a crítica.• Rescreva a crítica se precisar.• Encontre a pessoa (participante) da qual se lembrou. Dê-lhe a crítica, observando cuidadosamente as suas reações, verbais e não verbais. <p>Dinâmica Comunicar com o corpo Visualização do vídeo https://www.youtube.com/watch?v=10EY2O4HU</p> <p>De seguida, responder às questões e realizar as atividades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Até que ponto reconhece esta performance como uma metáfora para a sua vida real, para as interações que tem com outras pessoas?• Enquanto estiver a falar com um colega, imite o seu comportamento não-verbal de maneira subtil. Isso dar-lhe-á uma aproximação de como ele se está a sentir e fará com que ele se sinta mais conectado consigo.• Faça o exercício da mimese enquanto fala de um assunto em que ambos discordam. Veja se isso muda as suas atitudes, o fluxo da conversa e os seus resultados.• Com um colega, exprima uma única palavra ou frase neutra (por exemplo, “chegou cedo”) com a linguagem corporal muito diferente, incluindo gestos, tom de voz e proximidade. Pergunte ao seu colega quais eram os seus sentimentos e interpretações.• Com um colega, faça uma crítica construtiva usando uma linguagem corporal neutra. Agora faça uma crítica negativa usando uma linguagem corporal neutra. <p>Dinâmica: Desenhar a visão, a missão e os valores futuros Refletir e desenhar a visão, a missão e os valores que pretende que a sua organização desenvolva no futuro.</p>	<p>Imagine futuras mudanças e resultados. Abaixo, encontrará atividades, sessões de planeamento estratégico para a mudança desejada. Elas apoiam o pensamento coletivo, a aprendizagem, a cocriação, o desenho estratégico, o planeamento e as ações necessárias. Escolha o que acha apropriado e inspirador. Tem de definir o ponto de partida, as regras básicas e o foco.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ A pista de corridas: numa folha grande de papel desenhe uma pista de corrida oval com partida e chegada e ao seu redor um estádio. Explique o propósito da sessão. Decida (com a sua equipa) qual será o propósito (objetivo que quer realizar). Preencha os factos e as variáveis: o cenário (situação inicial, número de pistas, etc.) os atores (equipa, ajudantes, competidores, árbitros, público, júri, etc.) Deixe a sua equipa decidir como correrão juntos, considerando todas as variáveis descritas e responsabilidades e ações individuais.✓ Crie a história do futuro: Defina um objetivo / trajeto que deseja atingir sozinho ou com a sua equipa / organização. Não tem que convencer o mundo, mas tente criar uma história convincente e inspiradora que gostaria de contar. Esta atividade pode ser feita individualmente e /ou em pequenos grupos. As diferentes histórias / estratégias podem ser apresentadas pelos grupos à equipa, para serem discutidas.• Quais foram os insights desta atividade individual/ coletiva? <p>Dinâmica: Faça uma crítica construtiva Responder às questões e realizar as atividades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Uma maneira de fornecer direção é dar diferentes tipos de feedback, incluindo críticas. A maneira como orienta pode levar o receptor para diferentes caminhos. Pense em 3 maneiras diferentes de criticar o mesmo conteúdo.• Considere as consequências de cada crítica para o receptor. Até que ponto elas estão alinhadas com a direção que pretendeu?• Pense numa pessoa (participante) a quem gostaria de fazer uma crítica construtiva. Entenda qual é o objetivo mais profundo da sua crítica.• Uma crítica construtiva aponta um caminho (em vez de inibir o caminho) e expressa a subjetividade associada a qualquer interação social. Comunique a crítica de maneira a que: seja concreta; com base em factos e ações específicas; centrada na mudança e no futuro; formulada como uma sugestão; indique uma
---	---

4. Planificação da Sessão B

VI Bootcamp Líder Artallis Sessão B

Conteúdos	Objetivos
Liderança e líder. Liderar como Madre Teresa de Calcutá.	- Conhecer e explorar a vida e a obra de um/a líder servidor/a; - Identificar as lições e as características da liderança de um/a líder servidor/a; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.

Horas	Planificação	Atividades
08h00 – 09h00	Pequeno almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
09h00 – 09h15	Acolhimento	
09h15 – 09h30	Introdução ao dia	
09h30 – 10h00	Dinâmica de abertura: O Desafio	
10h00 – 11h00	Vida e Obra de um Líder Servidor Madre Teresa de Calcutá	
11h00 – 11h30	Intervalo	
11h30 – 13h00	Vida e Obra de um Líder Servidor Madre Teresa de Calcutá	
13h00 – 14h00	Almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
14h00 – 14h30	Dinâmica de team building: Sociograma	
14h30 – 16h30	Criação e produção artística: Vida e Obra de Madre Teresa de Calcutá	
16h30 – 17h00	Intervalo	
17h00 – 17h30	Dinâmica: Reflexão individual	
17h30 – 18h00	Dinâmica: Reflexão em grupo	
18h00 – 19h00	Dinâmica: Discussão socrática - Eu enquanto líder	
19h00 – 20h00	StopXcelling: Testemunho de um Líder Servidor	
20h00 – 21h00	Jantar com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
21h00 – 22h00	Dinâmica: Espetáculo	
22h00 – 22h15	Avaliação do dia	
22h15 – 22h30	Dinâmica de encerramento: Número, letras ou símbolos	
22h30 – 22h45	Encerramento	
22h45 – 23h00	Ceia com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	

5. Alguns apontamentos para a Sessão B

Madre Teresa de Calcutá

Madre Teresa de Calcutá nasceu em Skopje a 26 de agosto de 1910 e faleceu em Calcutá a 5 de setembro de 1997. Fez os seus votos aos 18 anos quando ingressa na Casa das Irmãs de Nossa Senhora de Loreto, em Dublin, Irlanda.

Em setembro de 1946 durante uma viagem de comboio, ouviu um chamamento interior que a fez decidir abandonar o noviciado e se dedicar aos necessitados. Em 19 de março de 1949, as vocações começaram a surgir entre as suas antigas alunas do colégio. A primeira foi Shubashini, filha de uma família rica, disposta a colocar a sua vida ao serviço dos pobres. Criou a Congregação Missionárias da Caridade.

Madre Teresa uma missionária católica, famosa pelo seu trabalho de ajuda às populações carentes do Terceiro Mundo, dedicou toda a sua vida aos pobres. Em 1979 recebeu o Prémio Nobel da Paz. Em 19 de outubro de 2003 Madre Teresa de Calcutá é beatificada pelo Papa João Paulo II. No dia 4 de setembro de 2016 foi canonizada, pelo Papa Francisco. Muitas universidades lhe conferiram o título "Honoris Causa".

Vídeos:

- <https://www.youtube.com/watch?v=h1Eh1MRZycw>
- <https://www.youtube.com/watch?v=IQtvQcWU5I4>
- <https://www.youtube.com/watch?v=cjeEP7TKkic>

Livros:

- A mãe de Calcutá
- Santa Teresa do mundo inteiro

6. Dinâmicas para a Sessão B

Dinâmica de abertura: O desafio

O grupo tem de estar sentado em círculo. Coloca-se uma música animada. Existe uma caixa (género caixa de sapatos) que irá passar de mão em mão. Quando a música parar, o participante que tiver a caixa na mão, pode abrir a caixa ou não. Antes de iniciar a dinâmica, quando o dinamizador explica o jogo, dá propositadamente a entender que dentro da caixa está um grande desafio para se fazer ou uma atividade árdua para realizar. A pessoa que abrir a caixa é que terá de fazer a tarefa. O jogo começa. A música vai parando e recomeçando. Todos os participantes a quem calhou a caixa na mão quando a música parou, podem decidir não abrir a caixa. No entanto, se a caixa calhar uma segunda vez na mesma pessoa, a pessoa é obrigada a abrir a caixa. Ou então, a décima pessoa a quem calhar a caixa terá que a abrir. No final, todos terão uma grande surpresa, pois dentro da caixa só está um chocolate.

Dinâmica de Team Building: Sociograma

Distribui-se um pedaço de papel e caneta para cada elemento do grupo. Cada um deve responder a determinadas perguntas. Exemplo das perguntas: "Se tu fosses para uma ilha deserta e tivesses que estar lá por muito tempo, quem lavarías deste grupo?"; "Se tu fosses sorteado para um concurso para uma grande viagem e só pudesses levar três pessoas dentro do grupo, quem levarías?"; "Se tu fosses organizar um grupo e tivesses que eliminar três pessoas, quem eliminarías?".

Dinâmica de encerramento: Números, letras ou símbolos

Cada participante recebe um cartão com um número, uma letra ou um símbolo, que não deve ser mostrado a ninguém. Dada a ordem, cada um vai procurar o seu par.

Dinâmica: Reflexão individual

Os tempos de reflexão individual oferecem a cada participante a oportunidade de se encontrar consigo mesmo. Estes momentos permitem a construção de uma narrativa pessoal, um questionamento sincero e transparente e a atribuição de (novos) significados, estando sempre associado a pistas de reflexão concretas. O dinamizador deverá encorajar os participantes a sintonizar com a atividade proposta, fazendo silêncio, para melhor tirar proveito desse momento. Sempre que possível os participantes deverão fazê-lo num espaço calmo e sem muitos estímulos externos (ruído, pessoas etc.).

Dinâmica: Reflexão em grupo

Os tempos de reflexão em grupo oferecem ao grupo a oportunidade de se criar uma mentalidade positiva, de existir uma troca de experiências entre os participantes e se promover a união entre os participantes. Estes momentos permitem a construção de uma narrativa do grupo, um questionamento sincero e transparente e a atribuição de (novos) significados, estando sempre associado a pistas de reflexão concretas.

Dinâmica: Discussão socrática - Eu enquanto líder

O dinamizado, tendo por base o método socrático, vai fazendo diversas questões sobre um tema, estimulando a discussão entre todos os participantes e fomentando a criação de novas ideias sobre o tema.

Dinâmica: Storytelling: Testemunho de um Líder Servidor (testemunho presencial)

O programa Líder *Agilis* é enriquecido com a presença de líderes servidores, enquadrando o seu testemunho de vida na temática explorada no *bookcamp*. Os testemunhos deverão ter a duração de aproximadamente 30 minutos, abrindo posteriormente espaço ao debate. O dinamizador deverá assegurar o acolhimento do convidado, a introdução do seu testemunho e a moderação do tempo de perguntas-respostas.

Dinâmica: Criação e produção artística

Conceção de uma obra artística (antes performativas e/ou plásticas), individual ou em grupo, sobre a vida e a obra de um líder servidor.

Dinâmica: Espetáculo

Apresentação da obra artística concebida na dinâmica criação e produção artística.

Dinâmica Vida e obra de um líder servidor

Exploração da vida e da obra de um líder servidor, através da visualização de filmes e da leitura de trechos de livros.

2. Alguns apontamentos para a Sessão A

Liderança servidora – Capacitar

Capacitar e desenvolver pessoas significa dar às pessoas no local de trabalho a responsabilidade pelas suas próprias ações.

Capacitar é uma característica da liderança servidora e implica empoderar; desenvolver pessoas e dar às pessoas a responsabilidade das suas próprias ações.

- Encorajar e desenvolver pessoas significa dar às pessoas a responsabilidade pelas suas próprias ações.

- O "empoderamento" visa promover uma atitude proativa e a autoconfiança entre as pessoas da organização. Dá-lhes uma sensação de poder pessoal.

Encorajar comportamentos de liderança inclui aspetos como encorajar processos de decisão próprios, partilha de informação e coaching.

- O "empoderamento" parte da crença do valor intrínseco de cada indivíduo. Trata-se de reconhecimento e da valorização das capacidades de uma pessoa e do seu potencial de aprendizagem. Encoraja o crescimento pessoal dos colaboradores e reconhece que cada pessoa é um indivíduo com direitos próprios.

- Um elemento essencial do "empoderamento" é a necessidade de dar autonomia para a realização de uma tarefa, para o desenvolvimento do talento e para permitir ao colaborador envolver-se efetivamente em processos de auto-liderança.

- O desempenho de um profissional autónomo vai beneficiar exponencialmente se tiver acesso direto aos recursos da organização.

Uma expectativa importante é que o "empoderamento" potencia a motivação intrínseca, que, por sua vez, está positivamente relacionada com o desempenho. A título de exemplo, a motivação intrínseca facilita a criatividade, a flexibilidade cognitiva e a compreensão contextual do que precisa ser feito.

3. Dinâmicas para a Sessão A

Dinâmica de abertura: Círculo da partilha

O grupo senta-se em círculo. Individualmente cada um dos participantes partilha, à vez, uma palavra que sintetize a emoção, estado mental ou físico que quer libertar, relativo ao dia, à semana ou ao mês anterior. De seguida, de igual modo, escolhe uma palavra que sintetize o estado interno, mas desta vez, relativamente a algo que aconteceu, pelo qual está grato. Por fim, finaliza com a escolha da palavra que sintetize o que quer alcançar no dia, semana ou mês seguinte.

Dinâmica de Team Building: Valores

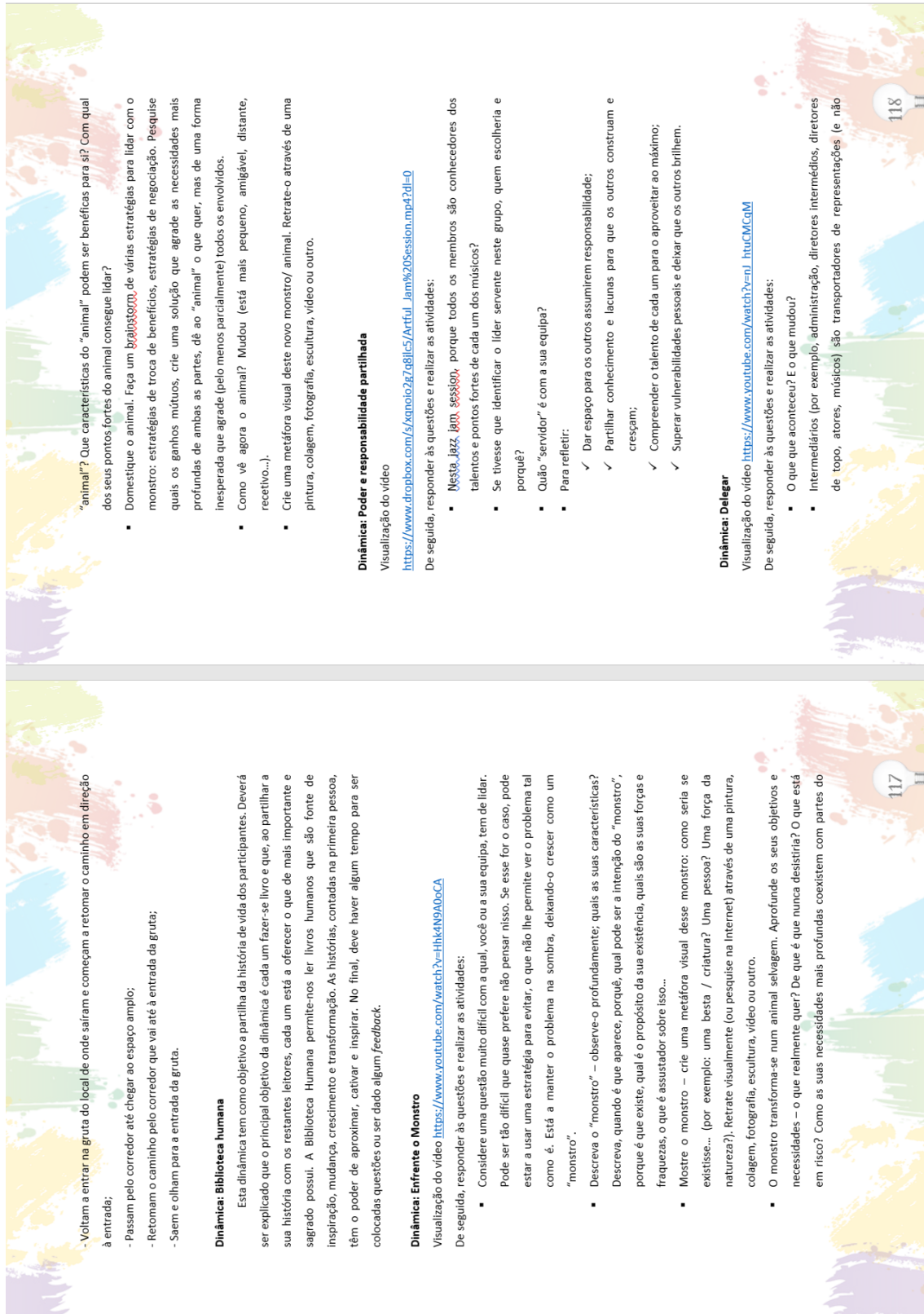
Cada participante recebe uma folha em branco. Depois de refletirem um momento sobre as suas qualidades, anotam-nos na folha, colocando na mesma o seu nome. Em seguida prendem a folha com alfinete nas costas e andam pela sala, um lendo os valores dos outros e acrescentando valores que reconhecem no companheiro. Só no final de todos retiram o papel e vão ler o que os colegas acrescentaram.

Dinâmica de encerramento: Gruta

O grupo está deitado em círculo com os pés para o centro, de barriga para cima. Em primeiro lugar, o dinamizador vai iniciar uma sequência de indicações para a visualização guiada, sentindo sempre o tempo necessário para a receção da sugestão e concretização da visão.

Sequência:

- Estão a ver a entrada de uma gruta;
- Entram na gruta;
- Do lado esquerdo surge um corredor;
- Caminho pelo corredor até encontrarem um espaço amplo;
- Passeiam pelo espaço e interagem com tudo o que aí aparece: pessoas, animais, etc.
- Avançam para um corredor que existe do lado direito em direção a uma saída;
- Saem e deparam com o cenário que aparece espontaneamente na visão;
- Aparece um animal que será um guia para os levar até uma pessoa;
- Chegam ao pé da pessoa: observam todos os pormenores, perguntam-lhe que lhes revele a essência do Sol;
- Dialogam com a pessoa e despedem-se com profunda gratidão;



necessariamente significados). Eles podem transformar uma obra de arte (que pode ser um teatro, mas também uma visão / objetivo corporativo) em algo bonito ou algo terrível ou chato.

- Intermediários talentosos vão querer colocar a sua marca individual numa performance sem comprometer o espírito de trabalho. Os compositores clássicos deixaram espaço nas suas composições para improvisações e deixaram o intermediário (neste caso o solista) demonstrar o seu virtuosismo.
- Estava na moda deixar uma secção na composição em branco para improvisar com base no conteúdo anterior, antes de a orquestra se juntar novamente para a final. Isto permite que o outro atue autonomamente dentro do contexto da representação. Consegue pensar numa declaração que comunique a ideia (e os seus insights) do vídeo para a sua equipa?
- Escreva em prosa ou poema, ou encontre a música ou a imagem de uma obra de arte (pintura, desenho, escultura, filme) que expresse. Improvise!

Dinâmica: Capacitar a sua equipa



Visualização da imagem.

De seguida, responder às questões e realizar as atividades:

- O que é que esta imagem simboliza para si?
- Pense num grupo que lidera, formal ou informalmente, seja o seu trabalho, num **hobbie**, na família, com amigos... Como é que as diferentes características de cada membro enriquecem o grupo?
- Como na imagem acima, em cada mão é uma parte de um rosto, crie uma metáfora / imagem representando uma máquina ou um ser vivo, onde cada parte desempenha um papel de poder. Por exemplo, se pensar na metáfora de um carro, quem tem um papel semelhante à ignição, ao combustível, ao volante, ao frio, etc....? Desenhe ou represente teatralmente, se desejar.
- Visualize o vídeo <https://www.youtube.com/watch?v=Rkz3t8QZ7M4> Para si, o que significa capacitar? Como pode mostrar às pessoas o seu próprio poder? Que

características poderiam capacitar a sua equipa? Que características poderiam melhorar a colaboração? Como poderia promover o desenvolvimento de outras características importantes para a equipa?

Dinâmica: Facilitar

Visualização do vídeo

<https://www.youtube.com/watch?v=fdccXLaTP5Q&feature=youtu.be>

De seguida, responder às questões e realizar as atividades:

- Na sua opinião, quais são os princípios, attitudes e / ou valores do "chefe" relacionados à liderança, comunicação e facilitação?
- Desenhe uma reunião com a sua equipa (Intenção, Resultado Desejado, Agenda, Regras, Papéis e Responsabilidades e Tempo).
 - ✓ Intenção – Qual é a intenção ou propósito da reunião? Por outras palavras, por que é necessária?
 - ✓ Resultado (s) desejado (s) – Que resultados específicos devem ser alcançados até o final da reunião?
 - ✓ Agenda – Que atividades serão desenvolvidas e em que ordem, para avançar para o resultado desejado?
 - ✓ Papéis – Que funções ou responsabilidades precisam de existir para que a reunião seja executada sem problemas? Quem está a facilitar e quem está a participar? Quem está a documentar e quem está a controlar o tempo? O que espera dos participantes? O que os participantes esperam de si mesmos?
 - ✓ Regras – Que orientações estarão em vigor durante a reunião? Estas podem relacionar-se com as normas definidas pelo grupo. Pode incluir a permissão para uso de portáteis / telemóveis ou regras práticas relacionadas com espaço. Os participantes podem adicionar regras para garantir que as cumprirão.
 - ✓ Tempo – Qual é o tempo esperado para a reunião, incluindo intervalos e a que horas a reunião terminará?
- Anote a sua experiência com esta atividade. Como correu? Como é que os membros da equipa reagiram? Comparando com reuniões semelhantes, ficou surpreso com o resultado?

5. Alguns apontamentos para a Sessão B

Mahatma Gandhi
 Mohandas Karanjchand Gandhi nasceu em Porbandar, a 2 de outubro de 1869 e faleceu em Nova Délhi a 30 de janeiro de 1948. Era oriundo de uma família que era fiel ao hinduísmo e a mãe de Gandhi era devota dedicada ao culto do Deus Vishnu, que tem como doutrina a não violência. Foi um advogado e um ilustre ativista da independência da Índia do Reino Unido, inspirando movimentos pelos direitos civis e liberdade em todo o mundo. Em 1914, disseminou o "Satyagraha", princípio que defendia protestos pacíficos. Começou a ser chamado de "Mahatma", significando "grande alma" para os indianos.

Em 1904, Gandhi começou a editar o jornal "Opinião Indiana", nessa época, além dos textos religiosos hindus, leu os Evangelhos, o Corão, e as obras de Ruskin, Tolstói e Henry David Thoreau, quando descobriu as bases da desobediência civil. Em 1908 escreveu "Autonomia Indiana", em que ele coloca em discussão os valores da civilização ocidental. Em 1914 retornou ao seu país e começou a difundir suas ideias.

A atividade política de Mahatma (grande alma) esteve sempre ligada ao seu pensamento filosófico da não violência, o único caminho para a conquista da igualdade. Opor violência a violência só aumenta o mal. Para ele, a libertação da alma humana, em relação à servidão terrestre, só pode ser alcançada através de uma disciplina diária, uma rigorosa meditação, jejuns e orações que conduza a um completo domínio dos sentidos. Gandhi é considerado uma importante referência histórica para os movimentos pacifistas ocorridos no mundo.

Livros:

- A minha vida e as minhas experiências com a verdade
- Autobiografia de Mahatma Gandhi

Filme:

- Gandhi

4. Planificação da Sessão B

VII Bootcamp Líder Artallis
Sessão B

Conceitos	Objetivos
Liderança e líder. Liderar como Mahatma Gandhi.	- Conhecer e explorar a vida e a obra de um/a líder servidor/a; - Identificar as lições e as características da liderança de um/a líder servidor/a; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.

Planificação	
Horas	Atividades
08h00 – 09h00	Pequeno almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
09h00 – 09h15	Acolhimento
09h15 – 09h30	Introdução ao dia
09h30 – 10h00	Dinâmica de abertura: O reboçado e a vassoura
10h00 – 11h00	Vida e Obra de um Líder Servidor Mahatma Gandhi
11h00 – 11h30	Intervalo
11h30 – 13h00	Vida e Obra de um Líder Servidor Mahatma Gandhi
13h00 – 14h00	Almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
14h00 – 14h30	Dinâmica de team building: Páginas da Liberdade (filme)
14h30 – 16h30	Criação e produção artística: Vida e Obra de Mahatma Gandhi
16h30 – 17h00	Intervalo
17h00 – 17h30	Dinâmica: Reflexão individual
17h30 – 18h00	Dinâmica: Reflexão em grupo
18h00 – 19h00	Dinâmica: Discussão socrática - Eu enquanto líder
19h00 – 20h00	Storytelling:
20h00 – 21h00	Jantar com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
21h00 – 22h00	Dinâmica: Espetáculo
22h00 – 22h15	Avaliação do dia
22h15 – 22h30	Dinâmica de encerramento: Se a minha vida fosse um filme
22h30 – 22h45	Encerramento
22h45 – 23h00	Ceia com os colegas, os dinamizadores e os mentores.

6. Dinâmicas para a Sessão B

Dinâmica de abertura: O rebuçado e a vasoura

Pede-se a dois voluntários para abrir os braços. Por o cabo de vassoura nos ombros acompanhando os braços e amarrar os mesmo na vassoura, para que não consigam dobrar. Colocar o rebuçado numa mesa e pedir aos dois para comerem os rebuçados sem dobrar os braços que estão amarrados.

Dinâmica de Team Building: Páginas da Liberdade" (Filme)

Visualização do filme Páginas da Liberdade. A partir do filme, os participantes são convidados a refletir sobre algumas questões e ideias-chave, para exploração em grupo.

Para discussão:

- Que necessidade é detetada por Eijū, naquela turma?
- Que caminho encontra para desenvolver um projeto inovador que possa dar resposta à necessidade encontrada? Qual era o seu objetivo principal?
- Que recursos reúne? Como o faz?
- Qual é a reação do contexto (escola/família/administração) perante a proposta de Eijū? E dos alunos? Como evoluiu ao longo do tempo?
- Que consequências para a vida pessoal de Eijū o empenho no projeto Páginas da Liberdade? Que equilíbrios são necessários?
- Que dilemas vivem os alunos?
- Qual o fator crítico do sucesso do projeto?

Dinâmica de encerramento: Se a minha vida fosse um filme

O objetivo da dinâmica é que cada participante possa rever a sua história de vida como se esta fosse um filme e construa um "guião", escolhendo quais as cenas que o filme da sua vida deveria ter. O dinamizador lançará algumas pistas de reflexão, que servirão apenas de orientação.

Deverá ser dado tempo para os participantes refletirem e poderem escrever as suas reflexões em folhas de rascunho. Se a minha vida fosse um filme, quais seriam as cenas principais? (em quantas cenas se divide o filme e o que acontece em cada cena?) Se a minha vida fosse um filme, quais seriam as personagens principais? E as secundárias? Se a minha vida fosse um filme, quais seriam os cenários/contextos? Como os retrataria? Se a minha vida fosse um filme, qual seria a banda sonora? Se a minha vida fosse um filme, qual seria o título? Se a

minha vida fosse um filme, qual seria a mensagem que eu gostava que de transmitir? Se a minha vida fosse um filme, em que língua seria?

Após a reflexão serão entregues as folhas para o guião, podendo utilizar texto, palavras-chave, desenhos ou símbolos. Podem ser folhas brancas ou, mais interessante, folhas impressas simulando a película de filme, onde os participantes construirão a sua história.

No final da construção dos guiões, os participantes são convidados, se assim o entenderem, a partilhar o seu guião. O dinamizador deverá salientar a importância da atitude de respeito durante as partilhas, traduzindo na escuta ativa, na sensibilidade com perguntas e comentários e na confidencialidade (o que é partilhado no grupo não deve ser partilhado com pessoas externas ao grupo).

Dinâmica: Reflexão individual

Os tempos de reflexão individual oferecem a cada participante a oportunidade de se encontrar consigo mesmo. Estes momentos permitem a construção de uma narrativa pessoal, um questionamento sincero e transparente e a atribuição de (novos) significados, estando sempre associado a pistas de reflexão concretas. O dinamizador deverá encorajar os participantes a sintonizar com a atividade proposta, fazendo silêncio, para melhor tirar proveito desse momento. Sempre que possível os participantes deverão fazê-lo num espaço calmo e sem muitos estímulos externos (ruído, pessoas etc.).

Dinâmica: Reflexão em grupo

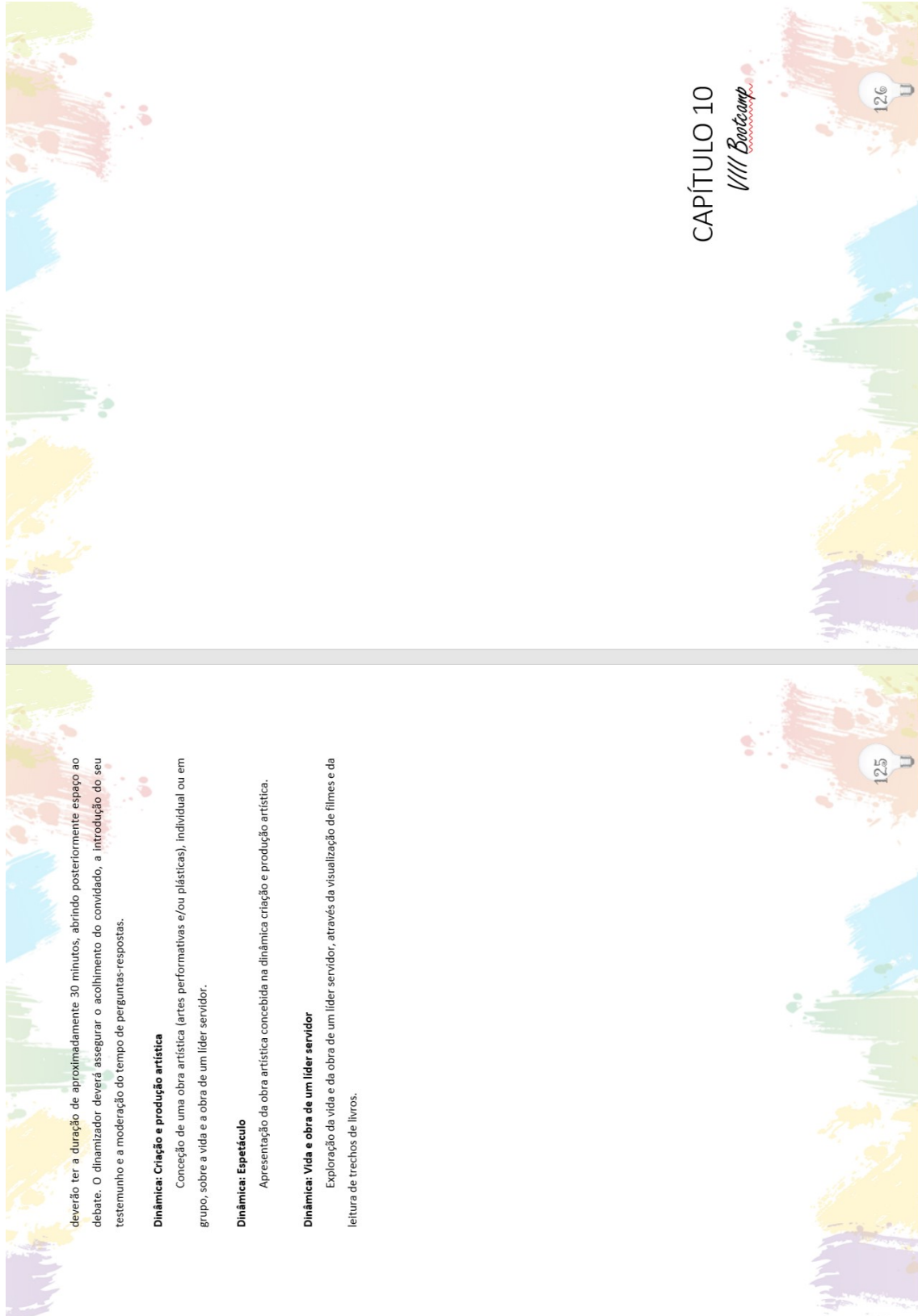
Os tempos de reflexão em grupo oferecem ao grupo a oportunidade de se criar uma mentalidade positiva, de existir uma troca de experiências entre os participantes e se promover a união entre os participantes. Estes momentos permitem a construção de uma narrativa do grupo, um questionamento sincero e transparente e a atribuição de (novos) significados, estando sempre associado a pistas de reflexão concretas.

Dinâmica: Discussão sócrática - Eu enquanto líder

O dinamizado, tendo por base o método sócrático, vai fazendo diversas questões sobre um tema, estimulando a discussão entre todos os participantes e fomentando a criação de novas ideias sobre o tema.

Dinâmica: Storytelling: Testemunho de um Líder Servidor (testemunho presencial)

O programa Líder Artáxis é enriquecido com a presença de líderes servidores, enquadrando o seu testemunho de vida na temática explorada no [bookcamp](#). Os testemunhos



1. Planificação da Sessão A

VIII Bootcamp Líder Artallis
 Sessão A

Conteúdos	Objetivos
Liderança servidora: Ser responsável.	<ul style="list-style-type: none"> - Refletir e conhecer uma característica da liderança servidora; - Explorar e desenvolver uma característica de liderança servidora; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.

Horas	Planificação	Atividades
08h00 – 09h00	Pequeno almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
09h00 – 09h15	Acolhimento	
09h15 – 09h30	Introdução ao dia	
09h30 – 10h00	Dinâmica de abertura: Adivinho	
10h00 – 11h00	Liderança Servidora – Ser responsável Dinâmica: Ser um modelo	
11h00 – 11h30	Intervalo	
11h30 – 13h00	Liderança Servidora – Ser responsável Dinâmica: Trabalhar para um todo	
13h00 – 14h00	Almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
14h00 – 14h30	Dinâmica de team building: História Dramática	
14h30 – 16h30	Liderança Servidora – Ser responsável Dinâmica: Aprender com os outros Dinâmica: Cuidar do Outro	
16h30 – 17h00	Intervalo	
17h00 – 19h00	Liderança Servidora – Ser responsável Dinâmica: Cuidar, Manter	
19h00 – 20h00	Storytelling: Testemunho de um Líder Servidor	
20h00 – 21h00	Jantar com os colegas, os dinamizadores e os mentores. Dinâmica:	
21h00 – 22h00	Biblioteca Humana	
22h00 – 22h15	Avaliação do dia	
22h15 – 22h30	Dinâmica de encerramento: Corpo de Aveia	
22h30 – 22h45	Encerramento	
22h45 – 23h00	Ceia com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	

127

2. Alguns apontamentos para a Sessão A

Liderança servidora – Ser responsável

Refere-se à disposição de um líder em cuidar e ser responsável pela empresa como um todo e estar ao serviço em vez de apenas em si mesmo.

Ser responsável é uma característica da liderança servidora, que implica que o líder tenha vontade para cuidar e ser responsável pela organização como um todo.

- Ser responsável diz respeito à vontade do líder para cuidar e ser responsável pela organização como um todo, e proporcionar serviço aos outros em vez de se focar apenas em si próprio.

- Ser responsável traduz-se como uma consciência de que a primeira responsabilidade pelas gerações futuras e da contribuição da organização para a sociedade e para um bem maior.

- Ser responsável pode advir da consciência de que a primeira responsabilidade do líder é estar ao serviço. Enquanto líderes, somos responsáveis por algo maior que nós próprios.

- Os líderes devem agir não apenas como cuidadores, mas como modelos para os outros. Ao definirem o exemplo, os líderes podem estipular outros para também agir em função do interesse comum.

- Ser responsável está associado à responsabilidade social, lealdade e trabalho em equipa.

- Se os colaboradores tiverem sentido de pertença a algo maior, algo que percebem como sendo de genuína importância para si, constrói-se um forte espírito de responsabilidade. Este espírito de responsabilidade deve levar a que os colaboradores invistam mais esforço e sejam mais conscientes das suas atitudes para com a organização, o trabalho, os colegas e os clientes.

128

3. Dinâmicas para a Sessão A

Dinâmica de abertura: Adivinho

Em primeiro lugar, o dinamizador atribui um número a cada um dos participantes do grupo, que são escritos em papel e sorteados. Dessa forma cada participante recebe um número que corresponde a um dos participantes e não o revela. De seguida, cada participante, com base com o número por si escolhido no sorteio irá escrever num papel a primeira impressão que tem da pessoa correspondente (possíveis características de personalidade, uma cor, e qualquer outro aspeto que em grupo queiram destacar, de carácter construtivo e positivo). Por último, quando todos os elementos tiverem escrito a primeira impressão, o dinamizador reúne os papéis, mistura-os e retira um primeiro, que lê em voz alta e todos participam para encontrar a pessoa correspondente.

Dinâmica da Team Building: História Dramática

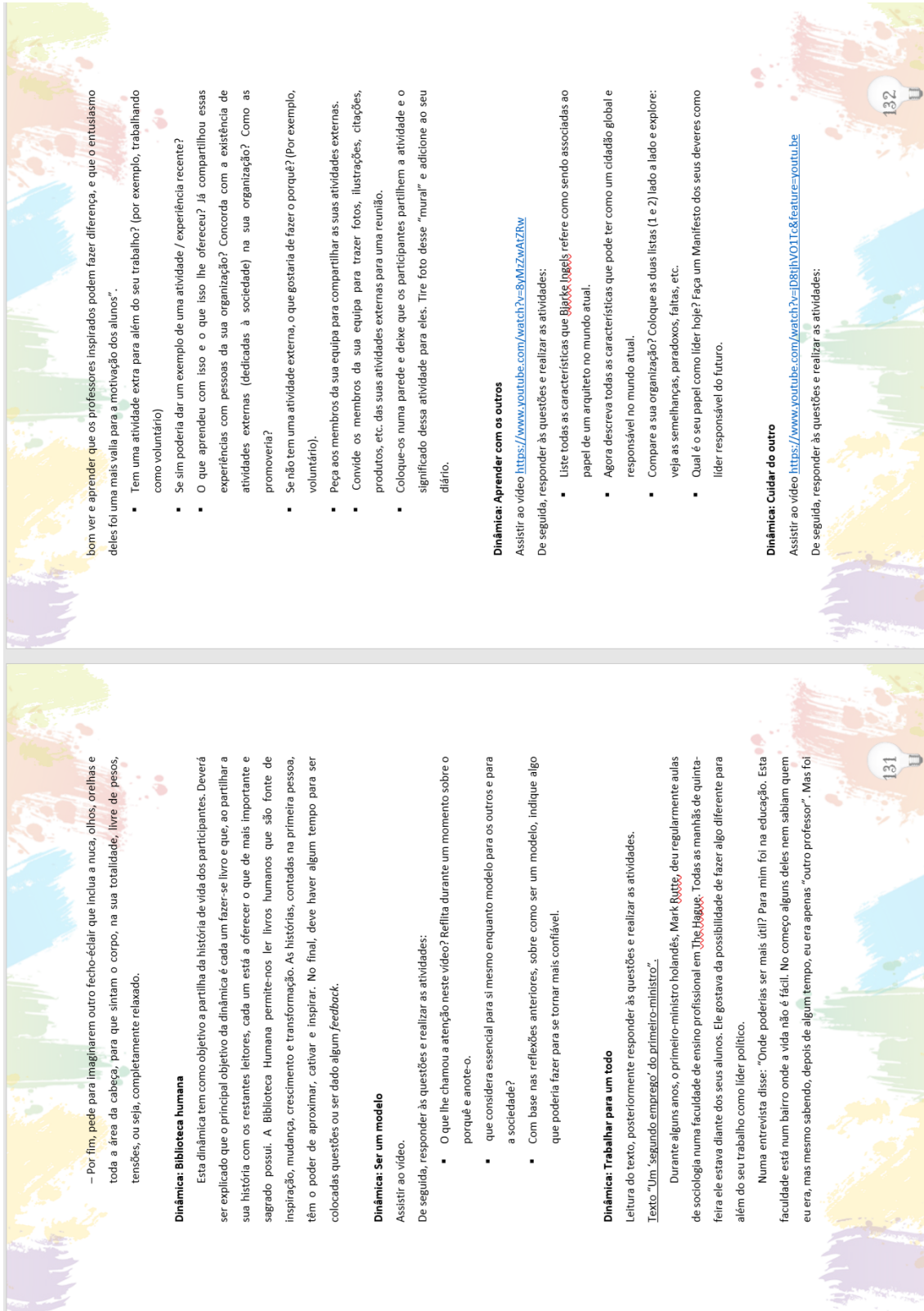
Primeiramente, o dinamizador escolhe o participante que irá iniciar o ciclo de apresentações, pois todos irão fazer a sua. A apresentação tem como base uma história dramática vivenciada pelo próprio participante. Depois, o participante escolhido conta a sua história pessoal de forma livre sem inibir o corpo, a voz e a variedade de estados emocionais e mentais. Procura ser o mais genuíno ao fazê-lo sem adotar nenhum exagero ou criação teatral, com a naturalidade de uma conversa/partilha sincera. Posteriormente, cada participante do restante grupo irá analisar uma parte específica relativamente a apresentação. Por exemplo, um analisa como se coloca o corpo; outro, o que acontece com o discurso – coerência, pausas, repetição de palavras, etc; outro identifica as emoções principais e o conflito associado; outro aprende as modelações vocais; outro verifica se existe algum toque e se foi gerada uma relação empática como assistência. Por último, no fim da apresentação, o dinamizador e o grupo devem agradecer a apresentação de cariz pessoal. irão proceder, então a partilha e cada um revela o que identificou na sua análise específica. É um exercício que surpreende quem fez a apresentação, pois fica a ter uma consciência mais minuciosa da identidade/imagem que transparece para os outros. Para quem analisa é desafiante focar-se apenas num dos aspetos da apresentação, pois existe uma tendência natural para captar o “todo”.

Dinâmica de encerramento: Corpo de Aréia

Todos os participantes do grupo estão deitados de barriga para cima com os pés direcionados para o centro. O dinamizador dirige o percurso interno de visualização. Mediante as suas instruções os restantes participantes vão interiorizando o relaxamento.

Sugestão de Orientação:

- Pedir para que fechem os olhos (para que o sentido de audição seja mais eficaz);
- Pedir para respirarem longa e profundamente de modo que o corpo relaxe com a inspiração e a expiração;
- Pedir para sentirem que o corpo começa a ficar pesado, tão pesado que parece enterrar-se no chão, como se fosse um peso morto (nesta altura o dinamizador pode erguer um braço ou uma perna dos vários elementos para se certificar que estão mesmo relaxados);
- Pedir para esvaziarem a mente, para que esta relaxe como o corpo, com a visualização de um céu negro de modo a que os pensamentos estejam unicamente centrados na voz e nas sugestões do dinamizador;
- Pedir para visualizarem o seu próprio corpo como se o seu interior fosse de areia. Cada músculo, cada osso, cada célula, são areia, como se fossem um boneco de areia muito pesado, aturdido na terra;
- Pedir para focarem a mente no pé direito e visualizarem o pé de areia com um fecho-éclair que vai desde a ponta do pé até ao calcamhar. Pedir para lentamente visualizarem esse fecho a ser aberto e a areia a ser liberta, de modo a sentirem o pé direito livre, sem peso algum;
- Proceder de igual modo com o pé esquerdo, depois perna direita até ao joelho, perna esquerda até ao joelho (aqui o dinamizador pode sugerir para sentirem a diferença entre o resto do corpo ainda de areia e o corpo dos joelhos até aos pés que estão muito leves);
- Pedir para focarem a mente na coxa direita até à anca e visualizarem o fecho-éclair a abrir lentamente com a areia a escorrer até sentirem a leveza total. Proceder do mesmo modo com a perna esquerda;
- Quando se concluir a sugestão da metade inferior do corpo, inicia-se o esvaziamento a partir da coluna. O dinamizador pode sugerir que o fecho-éclair se encontra no primeiro osso do cóccix e que vai sendo aberto vértebra a vértebra até ao pescoço. Toda a região abdominal, peito e ombros vão sendo libertadas da areia que vai escorrendo. Prossegue-se com o braço esquerdo, braço direito, mão esquerda e braço direito;
- Nesta fase o dinamizador pode pausar e pedir para que sintam o corpo do pescoço para baixo leve, sem o peso da areia em contraponto com a cabeça;



4. Planificação da Sessão B

VIII Bootcamp Líder Artallis Sessão B

Conteúdos	Objetivos
Liderança e líder. Liderar como Malala Yousafzai.	- Conhecer e explorar a vida e a obra de um/a líder servidor/a; - Identificar as lições e as características da liderança de um/a líder servidor/a; - Aprofundar o conceito de liderança servidor/a; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.

Horas	Planificação	Atividades
08h00 – 09h00	Pequeno almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
09h00 – 09h15	Acolhimento	
09h15 – 09h30	Introdução ao dia	
09h30 – 10h00	Dinâmica de abertura; A Descoberta	
10h00 – 11h00	Vida e Obra de um Líder Servidor Malala Yousafzai	
11h00 – 11h30	Intervalo	
11h30 – 13h00	Vida e Obra de um Líder Servidor Malala Yousafzai	
13h00 – 14h00	Almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
14h00 – 14h30	Dinâmica de team building; Mudança de três objetos	
14h30 – 16h30	Criação e produção artística; Vida e Obra de Malala Yousafzai	
16h30 – 17h00	Intervalo	
17h00 – 17h30	Dinâmica; Reflexão individual	
17h30 – 18h00	Dinâmica; Reflexão em grupo	
18h00 – 19h00	Dinâmica; Discussão socrática - Eu enquanto líder	
19h00 – 20h00	Spotify@Jog	
20h00 – 21h00	Testemunho de um Líder Servidor	
21h00 – 22h00	Jantar com os colegas, os dinamizadores e os mentores. Dinâmica; Espetáculo	
22h00 – 22h15	Avaliação do dia	
22h15 – 22h30	Dinâmica de encerramento; Observação Interna	
22h30 – 22h45	Encerramento	
22h45 – 23h00	Ceia com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	

- Refleta sobre o vídeo. O que se celebra? Quando reflete sobre a comunidade e a forma como as pessoas estão conectadas umas às outras na sua organização, o que é que vê?
- A percepção da sua organização como uma comunidade pode influenciar o seu “estilo de gestão” e, em caso afirmativo, como?
- Estará preparado para convidar a sua organização para uma reunião como esta? Como os convidaria?
- Como poderia colocar em prática uma reunião como esta? (Sugestão: Crie círculos de histórias com grupos diversos / misturados em torno de tópicos / temas / imaginando um futuro).

Dinâmica: Cuidar, Manter.

Assistir ao vídeo <https://www.youtube.com/watch?v=Y38PICySqnM>

De seguida, responder às questões e realizar as atividades:

- Escolha diferentes tipos de ocupações que existem na sua organização, pelo menos 3, de diversas posições hierárquicas. Pergunte as seguintes questões a uma pessoa que ocupa essa posição (uma das cinco que escolheu):
 - O que acha de manutenção?
 - Na sua prática de trabalho, que tipo de atividades de manutenção realiza?
 - Qual a importância dessas atividades de manutenção para o bom funcionamento da sua empresa?
- Escolha dois ou três aspetos que acredita ser a melhor contribuição da sua empresa / organização para a sociedade.
- Descreva medidas de manutenção, pelo menos cinco, que permitam que a sua empresa / organização desenvolva os aspetos descritos anteriormente.
- Como líder, como pode estar ao serviço para esses contributos?

5. Alguns apontamentos para a Sessão B

Malala Yousafzai

Malala Yousafzai nasceu no Vale do **Sygt**, no norte do Paquistão, no dia 12 de junho de 1997. É conhecida por ter sido baleada à porta da escola por Talibãs, em 2012, por se manifestar contra a proibição dos estudos para as mulheres do seu país. Atualmente, Malala é uma forte defensora dos direitos humanos das mulheres e do acesso à educação na sua região natal do vale do **Sygt** na província de **Khyber Pakhtunkhwa**, tornando-se um movimento internacional.

Em outubro de 2013, a sua história foi publicada na autobiografia "Eu Sou Malala", escrita por Christina **Lamb**. Malala anunciou a criação de um fundo que leva seu nome para promover a educação para meninas no Paquistão. No dia 10 de outubro de 2013, Malala Yousafzai recebeu o Prémio **Sakharov**, dado pelo Parlamento Europeu. No dia 10 de outubro de 2014, com 17 anos, Malala recebeu o Prémio Nobel da Paz, tendo-se tornado na pessoa mais jovem a recebê-lo.

Discurso na ONU

No dia 12 de julho de 2013, quando comemorou 16 anos, Malala foi para Nova Iorque, onde falou para uma plateia de representantes de mais de 100 países na Assembleia de Jovens das Nações Unidas. No fim do discurso, deixou claro que a causa pela qual chegou perto de morrer permanece a mesma: "Nossos livros e canetas são as armas mais poderosas. Uma criança, um professor, um livro e uma caneta podem mudar o mundo. Educação é a única solução".

Vídeos:

- https://www.youtube.com/watch?v=alvqA48Qdno&feature=emb_logo
- https://www.youtube.com/watch?v=aIUH5b0A_8

Livros:

- Eu sou Malala
- Eu, Malala

6. Dinâmicas para a Sessão B

Dinâmica de abertura: A descoberta

No início da dinâmica, o dinamizador solicita a cada participante do grupo que feche os olhos e faça um scan ao seu próprio rosto, reconhecendo cada parte de forma atenta, na procura de características ainda não identificadas. Com o espírito científico deverão dedilhar a própria cara para perceber os seus detalhes: curvatura do nariz, forma do queixo, o toque e saliência da pele, entre outras descobertas. Em seguida, os participantes organizam-se em pares e um dos elementos inicia essa descoberta no rosto do seu par. Terminada a "investigação", trocam e quem descobriu o rosto do outro permite que o seu par faça de igual forma a sua análise. Por último, trocam-se os pares de modo a que cada tenha realizado o exercício com todos.

Dinâmica de Team Building: Mudança de três objetos

Primeiramente, o dinamizador pede para que se coloquem em pares aleatoriamente, frente a frente. De seguida, o dinamizador pede para que observem todos os pormenores do elemento que têm à frente com o máximo de atenção. Por exemplo: repararem como está a camisa, as meias, anéis, brinços, atacadores, etc. Ao fim de pouco tempo, pede para que todos se virem de costas uns para os outros. Posteriormente, o dinamizador pede para mudarem três objetos. Cada um faz a sua mudança sem que o seu par perceba. Exemplo: mudança de um anel de um dedo para outro dedo da mesma mão ou da outra mão; desapertar um botão da camisa; dobrar a manga da camisola; desapertar um atacador, etc. Por último, após as mudanças os pares colocam-se de novo frente a frente e cada elemento tem que adivinhar as três mudanças ocorridas no visual do seu par.

Dinâmica de encerramento: Observação interna

O dinamizador explica que após finalizarem a dinâmica, cada participante deve entregar um trabalho escrito no qual registaram o que sentiram. Seguidamente, o dinamizador explica que o exercício consiste em focar a atenção em todos os pensamentos de julgamento e preconceito que aparecem espontaneamente. Devem usar a observação e o discernimento para a identificação.

Dinâmica: Reflexão individual

Os tempos de reflexão individual oferecem a cada participante a oportunidade de se encontrar consigo mesmo. Estes momentos permitem a construção de uma narrativa pessoal, um questionamento sincero e transparente e a atribuição de (novos) significados, estando

sempre associado a pistas de reflexão concretas. O dinamizador deverá encorajar os participantes a sintetizar com a atividade proposta, fazendo silêncio, para melhor tirar proveito desse momento. Sempre que possível os participantes deverão fazê-lo num espaço calmo e sem muitos estímulos externos (ruído, pessoas etc.).

Dinâmica: Reflexão em grupo

Os tempos de reflexão em grupo oferecem ao grupo a oportunidade de se criar uma mentalidade positiva, de existir uma troca de experiências entre os participantes e se promover a união entre os participantes. Estes momentos permitem a construção de uma narrativa do grupo, um questionamento sincero e transparente e a atribuição de (novos) significados, estando sempre associado a pistas de reflexão concretas.

Dinâmica: Discussão socrática - Eu enquanto líder

O dinamizado, tendo por base o método socrático, vai fazendo diversas questões sobre um tema, estimulando a discussão entre todos os participantes e fomentando a criação de novas ideias sobre o tema.

Dinâmica: Storytelling: Testemunho de um Líder Servidor (testemunho presencial)

O programa Líder *Atellis* é enriquecido com a presença de líderes servidores, enquadrando o seu testemunho de vida na temática explorada no *bootcamp*. Os testemunhos deverão ter a duração de aproximadamente 30 minutos, abrindo posteriormente espaço ao debate. O dinamizador deverá assegurar o acolhimento do convidado, a introdução do seu testemunho e a moderação do tempo de perguntas-respostas.

Dinâmica: Criação e produção artística

Conceção de uma obra artística (artes performativas e/ou plásticas), individual ou em grupo, sobre a vida e a obra de um líder servidor.

Dinâmica: Espetáculo

Apresentação da obra artística concebida na dinâmica criação e produção artística.

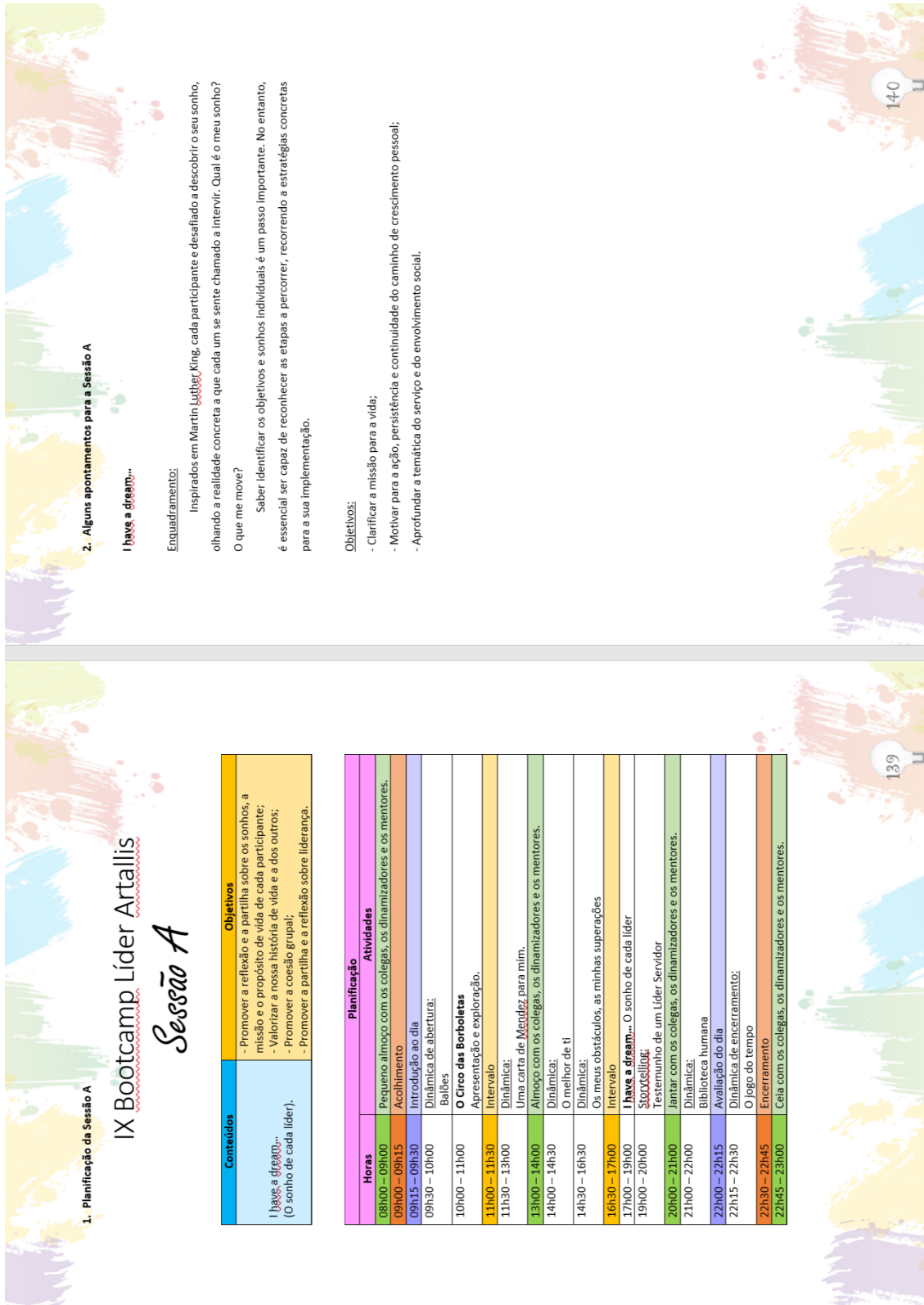
Dinâmica: Vida e obra de um líder servidor

Exploração da vida e da obra de um líder servidor, através da visualização de filmes e da leitura de trechos de livros.

CAPÍTULO 11

X Bootcamp

138



1. Planificação da Sessão A

IX Bootcamp Líder Artallis Sessão A

Conteúdos	Objetivos
I have a dream... (O sonho de cada líder).	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a reflexão e a partilha sobre os sonhos, a missão e o propósito de vida de cada participante; - Valorizar a nossa história de vida e a dos outros; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.

Planificação	
Horas	Atividades
08h00 – 09h00	Pequeno almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
09h00 – 09h15	Acolhimento
09h15 – 09h30	Introdução ao dia
09h30 – 10h00	Dinâmica de abertura; Balões
10h00 – 11h00	O Circo das Borboletas Apresentação e exploração.
11h00 – 11h30	Intervalo
11h30 – 13h00	Dinâmica: Uma carta de Mentidez para mim.
13h00 – 14h00	Almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
14h00 – 14h30	Dinâmica: O melhor de ti
14h30 – 16h30	Dinâmica: Os meus obstáculos, as minhas superações
16h30 – 17h00	Intervalo
17h00 – 19h00	I have a dream... O sonho de cada líder
19h00 – 20h00	Storytelling: Testemunho de um Líder Servidor
20h00 – 21h00	Jantar com os colegas, os dinamizadores e os mentores.
21h00 – 22h00	Dinâmica: Biblioteca humana
22h00 – 22h15	Avaliação do dia
22h15 – 22h30	Dinâmica de encerramento: O jogo do tempo
22h30 – 22h45	Encerramento
22h45 – 23h00	Ceia com os colegas, os dinamizadores e os mentores.

2. Alguns apontamentos para a Sessão A

I have a dream..

Enquadramento:

Inspirados em Martin Luther King, cada participante e desafiado a descobrir o seu sonho, olhando a realidade concreta a que cada um se sente chamado a intervir. Qual é o meu sonho? O que me move?

Saber identificar os objetivos e sonhos individuais é um passo importante. No entanto, é essencial ser capaz de reconhecer as etapas a percorrer, recorrendo a estratégias concretas para a sua implementação.

Objetivos:

- Clarificar a missão para a vida;
- Motivar para a ação, persistência e continuidade do caminho de crescimento pessoal;
- Aprofundar a temática do serviço e do envolvimento social.

3. Dinâmicas para a Sessão A

Dinâmica: Os balões

Cada participante deverá receber um post-it (ou papel pequeno) e uma caneta. O animador convida cada um a fazer uma breve reflexão sobre "Qual o meu maior sonho?". Pede-se que, depois de identificarem o sonho, o escrevam no post-it/papel.

De seguida, o dinamizador pede aos participantes que se coloquem numa roda e entrega a cada participante um balão vazio. Pede que cada um coloque o seu sonho dentro do balão, que o encha e o feche com um nó.

Mantendo-se na roda e com o balão na mão, o animador pede a todos que fechem os olhos e coloquem a mão que não tem o balão atrás das costas.

O dinamizador avisa os participantes que lhes vão entregar algo e que é importante que não mostrem qualquer reação. Passando por trás dos participantes, entregam (discretamente) um palito a cada um. Quando todos tiverem os palitos na mão, o dinamizador deverá dar a seguinte instrução: "Antes de começar a jogar, saibam que só existe uma regra: Cada um tem de salvar o seu sonho/balão. Podem começar!".

O jogo termina quando sobrar apenas um balão (uma vez que a tendência é eliminar o balão do outro para salvar o seu) ou aos 15 minutos. É importante que o dinamizador esteja atento às diferentes abordagens dos participantes: a proteção do balão; o ataque aos balões dos outros etc.

Dinâmica: Uma carta de Mensagem para mim

Esta é uma dinâmica de exploração do filme O Circo das Borboletas. O dinamizador deverá desafiar os participantes a escreverem uma carta a si próprios, como se fosse escrita por **Mesjég**: O que é que ele me diria? O que é que ele vê em mim? Como é que o seu olhar é diferente do meu?

O dinamizador deve esclarecer que esta é uma carta pessoal e que não será lida por mais ninguém, encorajando cada um a assumir este desafio com profundidade e verdade. Poderá colocar uma música instrumental de fundo que ajude a manter um ambiente de reflexão e introspeção.

Os participantes devem entregar as cartas fechadas ao dinamizador, confiando que lhes serão entregues em algum momento. A proposta é que a carta seja entregue posteriormente aos participantes, com algum tempo de intervalo (p.e. daí a 1 mês), de forma a que cada um possa experimentar a sua releitura numa perspetiva de crescimento e retrospectiva.

Dinâmica: Os meus obstáculos, as minhas superações

Serão distribuídas as folhas de reflexão e lidas as várias questões propostas, para que não surjam posteriores dúvidas acerca do que é pedido. Não existem respostas certas ou erradas, mas antes uma oportunidade de análise individual do percurso de vida e da identificação das dificuldades sentidas, bem como das superações conseguidas. Espera-se que cada participante consiga, a partir daí, identificar as lições apreendidas nesses momentos e a capacidade de transformação individual a partir dos mesmos. Nas respetivas fichas, cada participante deverá registar as suas reflexões e ideias, de forma livre e descomprometida. Esta é uma ficha individual e que não terá que ser devolvida à equipa de animação.

Dinâmica: O melhor de ti

Cada participante deverá ter uma caneta e, colada nas costas, uma folha A4 branca. O objetivo é que os participantes escrevam na folha dos seus colegas, características positivas, pontos fortes ou talentos que reconheça neles. Muitas vezes, temos um olhar que julga, critica ou, simplesmente, ignora aqueles que estão à nossa volta. Desafia-se a que cada participante tenha um olhar focado no bem, dando espaço a que esse reconhecimento seja "oferecido" à pessoa em questão, em forma de palavras ou pequenas frases.

No final, deverá ser promovido um momento de partilha e reflexão acerca da dinâmica: "Foi difícil encontrar características positivas dos outros participantes?"; "O que senti enquanto escrevia nas costas das outras pessoas? E quando escreviam no meu papel?"; "O que senti/pensei ao ler o meu papel? Fiquei surpreendido? Porquê?"; etc.

No final, o dinamizador poderá sublinhar a importância de se cultivar um olhar positivo (e realista) acerca de si próprio e dos outros, sublinhando que todas as pessoas se sentem bem quando reconhece e são reconhecidas por algo de bom. Importa relembrar que todos somos chamados a mostrar o melhor de mim, o melhor do outro.

Dinâmica: Biblioteca humana

Esta dinâmica tem como objetivo a partilha da história de vida dos participantes. Deverá ser explicado que o principal objetivo da dinâmica é cada um fazer-se livro e que, ao partilhar a sua história com os restantes leitores, cada um está a oferecer o que de mais importante e sagrado possui. A Biblioteca Humana permite-nos ler livros humanos que são fonte de inspiração, mudança, crescimento e transformação. As histórias, contadas na primeira pessoa, têm o poder de aproximar, cativar e inspirar. No final, deve haver algum tempo para ser colocadas questões ou ser dado algum feedback.

4. Planificação da Sessão B

IX Bootcamp Líder Artallis

Sessão B

Dinâmica de encerramento: O jogo do tempo

O dinamizador pergunta aos participantes: “Sabem o que é 1 minuto? Alguém quer responder?”. As pessoas normalmente respondem: “Um minuto são 60 segundos”. O animador diz: “Todos sabemos então que 1 minuto são 60 segundos, estamos todos de acordo, partimos do mesmo entendimento?”.

Pede-se então aos participantes para se levantarem e o dinamizador explica: “Deço-vos agora que fechem os olhos e, assim que eu disser, todos começam a contar 1 minuto em silêncio – cada um conta para si, em silêncio, sem perturbar ou influenciar as outras pessoas. Assim que terminarem de contar 1 minuto, devem sentar-se silenciosamente e depois de se sentarem podem abrir os olhos. Este exercício tem de ser feito em silêncio, sem perturbar os restantes participantes e só poderão voltar a falar quando houver indicação”.

O dinamizador deve ter um cronómetro para controlar o tempo e uma folha de papel para ir registando o tempo (e nome) das pessoas que se sentarem em primeiro lugar, as que se sentarem no tempo certo e as últimas a sentarem-se.

Normalmente há pessoas que se sentam muito cedo (aos 30 segundos), outras vão-se sentando mais próximo do “tempo certo” e outras só se sentam muito mais tarde (1:30 min).

Quando todas as pessoas estiverem sentadas e de olhos abertos, o dinamizador pergunta ao grupo: “O que aconteceu?”, “Quem é que acha que se sentou no tempo certo?”, “Porque é que houve pessoas a sentarem-se em tempos diferentes se tínhamos todos acordado no início que 1 minuto é igual a 60 segundos?”.

Dinâmica: I have a dream... O sonho de cada líder

Cada participante e desafiado a descobrir o seu sonho, olhando a realidade concreta a que cada um se sente chamado a intervir. Qual é o meu sonho? O que me move?

Saber identificar os objetivos e sonhos individuais é um passo importante. No entanto, é essencial ser capaz de reconhecer as etapas a percorrer, recorrendo a estratégias concretas para a sua implementação.

Os objetivos desta dinâmica são: clarificar a missão para a vida, motivar para a ação, persistência e continuidade do caminho de crescimento pessoal, e profundar a temática do serviço e do envolvimento social

Conteúdos	Objetivos
/Jogo e dream... (O sonho de cada líder para a sua organização).	- Avaliar e refletir sobre o programa Líder Artallis; - Avaliação das características da liderança servidora (auto e heteroavaliação); - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança.

Horas	Planificação	Atividades
08h00 – 09h00	Pequeno almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
09h00 – 09h15	Acolhimento	
09h15 – 09h30	Introdução ao dia	
09h30 – 10h00	Dinâmica de abertura: Aproxima-te se...	
10h00 – 11h00	I have a dream. O sonho de cada líder para a sua organização	
11h00 – 11h30	Intervalo	
11h30 – 13h00	I have a dream. O sonho de cada líder para a sua organização	
13h00 – 14h00	Almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
14h00 – 14h30	Dinâmica de team building: Faz o que eu digo	
14h30 – 16h30	Criação e produção artística: Lider/Liderança vs. Lider/Liderança Servidora	
16h30 – 17h00	Intervalo	
17h00 – 17h30	Dinâmica: Reflexão individual	
17h30 – 18h00	Dinâmica: Reflexão em grupo	
18h00 – 19h00	Dinâmica: Discussão socrática - Eu enquanto líder	
19h00 – 20h00	Storytelling:	
20h00 – 21h00	Testemunho de um Líder Servidor	
21h00 – 22h00	Jantar com os colegas, os dinamizadores e os mentores. Dinâmica: Espetáculo	
22h00 – 22h15	Avaliação do dia	
22h15 – 22h30	Dinâmica de encerramento: O elevador coletivo	
22h30 – 22h45	Encerramento	
22h45 – 23h00	Ceia com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	

5. Alguns apontamentos para a Sessão B

I have a dream...

Enquadramento:

Inspirados em Martin Luther King, cada participante e desafiado a descobrir o seu sonho, olhando a realidade concreta a que cada um se sente chamado a intervir. Qual é o meu sonho? O que me move?

Saber identificar os objetivos e sonhos individuais é um passo importante. No entanto, é essencial ser capaz de reconhecer as etapas a percorrer, recorrendo a estratégias concretas para a sua implementação.

Objetivos:

- Clarificar a missão para a vida;
- Motivar para a ação, persistência e continuidade do caminho de crescimento pessoal;
- Aprofundar a temática do serviço e do envolvimento social.

145

6. Dinâmicas para a Sessão B

Dinâmica: I have a dream... O sonho de cada líder para a organização

Cada participante e desafiado a descobrir o sonho que tem para a sua organização, olhando a realidade concreta a que cada um se sente chamado a intervir. Qual é o sonho que tenho para a minha organização? O que me move? Saber identificar os objetivos e sonhos é um passo importante. No entanto, é essencial ser capaz de reconhecer as etapas a percorrer, recorrendo a estratégias concretas para a sua implementação.

Dinâmica de Team Building: Faz o que eu digo

O dinamizador deverá pedir a todos os participantes que se coloquem de pé, virados para si. De seguida diz: "Proponho um desafio simples. Eu vou fazer vários gestos e têm simplesmente de fazer aquilo que eu digo." Começa por fazer e dizer, repetidamente e com ritmo, vários gestos: "mãos na cabeça, mãos na barriga, mãos nos joelhos, saltar, mãos nos pés".



Nesta primeira fase, os gestos e as palavras são congruentes, ou seja, quando diz "mãos na cabeça", o animador coloca as mãos na cabeça e assim sucessivamente com todos os outros gestos. É importante repetir a sequência pelo menos três vezes para que os gestos passem a ser automatizados. Quando o dinamizador considerar que os participantes estão "mecanizados" (o que acontece geralmente ao fim de 2 ou 3 minutos), deverá fazer um gesto e dizer outro, por exemplo, dizer "mãos na cabeça" e colocar as "mãos na barriga". Na maioria dos casos os participantes vão repetir o comportamento que observaram e não o que lhes foi dito, que era a única orientação do jogo ("fazer aquilo que eu digo").

Dinâmica de abertura: Aproxima-te se..

O grupo é dividido em dois grupos. O primeiro grupo deverá colocar-se no lado direito da linha e o segundo grupo deverá colocar-se no lado esquerdo. Estando os dois grupos junto à linha deverão dar um passo atrás e ficarem todos à mesma distância da linha. Cada participante deverá estar frente-a-frente com um outro participante situado no lado oposto da linha.

O dinamizador deverá criar o ambiente para o que se vai viver, explicando aos formandos que a dinâmica tem a ver com a realidade de cada um, com a sua vida e que devem ser verdadeiros. Uma vez na disposição indicada, o líder, que possui uma ficha com um conjunto de frases relacionadas com o grupo, começa a ler a primeira frase, procurando fazê-lo de forma pausada, em voz alta.

146

<p>Exemplo de questões mais fáceis (1.ª parte do jogo): Aproxima-te da linha... "se tens um amigo aqui", "se nasceste noutro país que não Portugal", "se ajudaste alguém esta semana", "se fizeste alguém sorrir esta semana", "se usas relógio", etc.</p> <p>Exemplo de questões mais difíceis (2.ª parte do jogo): Aproxima-te da linha... "se já sentiste medo", "se já deixaste de fazer alguma coisa por sentires vergonha", "se já perdeste alguém importante na tua vida", "se estás apaixonado/a", "se acreditias que podes tornar este mundo num lugar melhor", etc.</p> <p>Dinâmica de encerramento: O Elevador coletivo</p> <p>Primeiramente, o dinamizador define um espaço na sala que deverá corresponder ao espaço real de um elevador, adaptado ao número de participantes, de modo a que tenham pouco espaço livre se estiverem todos dentro do elevador.</p> <p>De seguida, o dinamizador define os acontecimentos principais que deverão ocorrer antes do improviso, acautelando para que não se atropelam uns aos outros a falar. É essencial não precipitar as diferentes fases.</p> <p>Sugestão de acontecimentos:</p> <ul style="list-style-type: none">– O improviso inicia já com alguns elementos dentro do elevador, que simulam a subida do mesmo para outro piso;– No outro piso entram mais elementos e o elevador começa a ficar cheio – O elevador chega a outro piso superior, que pode ser um 10.º andar e entram os restantes elementos limitando ainda mais o espaço;– Quando o elevador torna a subir, de repente sem causa aparente, para e todos ficam trancados;– Devem arranjar soluções para sair, tais como: tentar comunicar pelo altifalante, tentar telefonar a alguém a pedir ajuda, tentar abrir a porta, etc;– Para adensar o improviso, o orientador pode previamente definir personagens para cada um, sem que os outros saibam, tais como: uma grávida, um médico, um claustrofóbico, um homem de negócios atrasado para uma conferência importante, um homem violento, uma bêbada, etc; <p>Por fim, o improviso em si que deverá ocorrer sem interrupções de forma livre e contendo as diretrizes. Por fim, pode-se discutir os pontos mais fortes e aqueles a melhorar.</p> <p>Dinâmica: Reflexão individual</p> <p>Os tempos de reflexão individual oferecem a cada participante a oportunidade de se encontrar consigo mesmo. Estes momentos permitem a construção de uma narrativa pessoal.</p> 	<p>um questionamento sincero e transparente e a atribuição de (novos) significados, estando sempre associado a pistas de reflexão concretas. O dinamizador deverá encorajar os participantes a sintonizar com a atividade proposta, fazendo silêncio, para melhor tirar proveito desse momento. Sempre que possível os participantes deverão fazê-lo num espaço calmo e sem muitos estímulos externos (ruído, pessoas etc.).</p> <p>Dinâmica: Reflexão em grupo</p> <p>Os tempos de reflexão em grupo oferecem ao grupo a oportunidade de se criar uma mentalidade positiva, de existir uma troca de experiências entre os participantes e se promover a união entre os participantes. Estes momentos permitem a construção de uma narrativa do grupo, um questionamento sincero e transparente e a atribuição de (novos) significados, estando sempre associado a pistas de reflexão concretas.</p> <p>Dinâmica: Discussão socrática - Eu enquanto líder</p> <p>O dinamizado, tendo por base o método socrático, vai fazendo diversas questões sobre um tema, estimulando a discussão entre todos os participantes e fomentando a criação de novas ideias sobre o tema.</p> <p>Dinâmica: Storytelling: Testemunho de um Líder Servidor (testemunho presencial)</p> <p>O programa Líder Artalis é enriquecido com a presença de líderes servidores, enquadrando o seu testemunho de vida na temática explorada no <i>BoisCarpis</i>. Os testemunhos deverão ter a duração de aproximadamente 30 minutos, abrindo posteriormente espaço ao debate. O dinamizador deverá assegurar o acolhimento do convidado, a introdução do seu testemunho e a moderação do tempo de perguntas-respostas.</p> <p>Dinâmica: Criação e produção artística</p> <p>Conceção de uma obra artística (artes performativas e/ou plásticas), individual ou em grupo, sobre o sonho que cada líder tem para a organização.</p> <p>Dinâmica: Espetáculo</p> <p>Apresentação da obra artística concebida na dinâmica criação e produção artística.</p> 
--	--

1. Planificação da Sessão A

X Bootcamp Líder Artallis

Sessão A

Conteúdos		Objetivos
Líder e Liderança. Líder Servidor e Liderança Servidora. Realização do Pós-Teste.		<ul style="list-style-type: none"> - Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Identificar as características de um líder artallis; - Avaliação das características da liderança servidora (auto e heteroavaliação); - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança servidora.
Planificação		
Horas	Atividades	
08h00 – 09h00	Pequeno almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
09h00 – 09h15	Acolhimento	
09h15 – 09h30	Introdução ao dia	
09h30 – 10h00	Dinâmica de abertura: O Língio Humano	
10h00 – 11h00	Líder e Liderança Exploração e consolidação de conceitos.	
11h00 – 11h30	Intervalo	
11h30 – 13h00	Avaliação das características da liderança servidora auto e heteroavaliação	
13h00 – 14h00	Almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
14h00 – 14h30	Dinâmica de team building: Desenho as cegas	
14h30 – 16h30	Líder e Liderança Servidora Exploração e consolidação de conceitos.	
16h30 – 17h00	Intervalo	
17h00 – 19h00	Avaliação das características da liderança servidora auto e heteroavaliação	
19h00 – 20h00	Storytelling: Testemunho de um Líder Servidor	
20h00 – 21h00	Jantar com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
21h00 – 22h00	Dinâmica: Biblioteca humana	
22h00 – 22h15	Avaliação do dia	
22h15 – 22h30	Dinâmica de encerramento: O jogo das cores	
22h30 – 22h45	Encerramento	
22h45 – 23h00	Ceia com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	

CAPÍTULO 12

X Bootcamp

2. Alguns apontamentos para a Sessão A

Liderança Servidora

A noção de liderança servidora existe desde a antiguidade (Senge e Sarras, 2002), no entanto, segundo Spears (1993), Patterson, Russell e Stone (2004), Van Dierendonck e Nuijten (2011), Robert Greenleaf foi o primeiro autor a apresentar o conceito de liderança servidora, em 1977, quando publicou o livro "Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness". Greenleaf acreditava que os grandes líderes agem como servidores, porque colocam as necessidades dos outros (elementos da organização e da comunidade) como primeira prioridade (Greenleaf, 1970). "O líder servidor é servo primeiro.... Tornar-se um líder servidor começa com um sentimento natural de querer servir, servir primeiro. Essa pessoa é totalmente diferente da que lidera primeiro..." (Greenleaf, 2002, p.27).

O Líder Servidor

O Líder Servidor está focado no bem comum, procura gerar consensos e mobilizar a vontade coletiva na procura de soluções positivas para problemas concretos da comunidade. Longe do conceito de liderança centrada num só indivíduo, na verticalidade hierárquica ou na lógica do poder, o líder servidor é alguém capaz de, em registo relacional, interdependente e colaborativo, potenciar as capacidades dos outros em prol do bem comum.

3. Dinâmicas para a Sessão A

Dinâmica de abertura: Bingo humano

Cada participante recebe uma folha onde constam várias afirmações relativas aos participantes, como por exemplo: "faio 4 línguas", "já fiz voluntariado", "tenho 5 irmãos", "nasci em...", etc.

Posteriormente, cada participante com a sua folha na mão, terá de circular pela sala, procurando descobrir a qual dos participantes corresponde cada afirmação. Ao descobrir, terá de solicitar uma assinatura que comprove que o match (participante/afirmação) é verdadeiro. O objetivo do jogo é ser o primeiro a recolher todas as assinaturas. O mesmo participante só pode assinar a folha de outro elemento uma vez, mesmo que existam várias afirmações a poderem ter correspondência. Obviamente ninguém pode assinar a sua própria folha.

Ao ter conseguido preencher a totalidade das assinaturas da sua folha, o participante deve gritar "Bingo". Nesse momento, o dinamizador pára o jogo, e confirmam-se as respostas com cada um dos elementos que assinaram a correspondente afirmação.

O jogo termina quando o primeiro participante fizer Bingo ou, se for muito demorado, quando o tempo estipulado terminar.

Dinâmica de Team building: Desenho as cegas

O dinamizador deverá pedir a um voluntário a quem entregará uma folha com um desenho geométrico complexo e abstrato. O voluntário deve estudá-lo sem o mostrar a ninguém. Aos outros participantes deve ser entregue uma folha branca e uma caneta.

Posteriormente, de costas para o grupo, o voluntário deverá descrever, em voz alta e audível, o desenho geométrico que tem nas mãos. Cada participante deve desenhar na folha, seguindo as instruções que vão ser dadas pelo voluntário.

O objetivo do jogo é que o grupo, seguindo as instruções que lhe são dadas, represente na folha em branco o desenho descrito. Atenção: Não pode haver qualquer pergunta ou feedback. No final, os participantes deverão comparar os seus desenhos com o desenho original descrito. Muito provavelmente, vão ser significativamente diferentes do desenho original.

Dinâmica: Biblioteca humana

Esta dinâmica tem como objetivo a partilha da história de vida dos participantes. Deverá ser explicado que o principal objetivo da dinâmica é cada um fazer-se livro e que, ao partilhar a sua história com os restantes leitores, cada um está a oferecer o que de mais importante e sagrado possui. A Biblioteca Humana permite-nos ler livros humanos que são fonte de

4. Planificação da Sessão B

I Bootcamp Líder Artallis

Sessão B

Conteúdos	Objetivos
Realização do Pós-Teste. Fecho do programa.	- Aprofundar o conceito de liderança servidora; - Identificar as características de um líder <i>artallis</i> ; - Avaliação do programa Líder <i>Artallis</i> ; - Promover a coesão grupal; - Promover a partilha e a reflexão sobre liderança servidora.

Horas	Planificação	Atividades
08h00 – 09h00	Pequeno almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
09h00 – 09h15	Acolhimento	
09h15 – 09h30	Introdução ao dia	
09h30 – 10h00	Dinâmica de abertura: Aproxima-te...	
10h00 – 11h00	Líder e Liderança <i>Artallis</i> Exploração e consolidação de conceitos	
11h00 – 11h30	Intervalo	
11h30 – 13h00	Programa Líder <i>Artallis</i> Fecho do programa	
13h00 – 14h00	Almoço com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
14h00 – 14h30	Dinâmica de team <i>building</i> : Faz o que eu digo	
14h30 – 16h30	Criação e produção artística: Líder/Liderança <i>Artallis</i>	
16h30 – 17h00	Intervalo	
17h00 – 17h30	Dinâmica: Reflexão individual	
17h30 – 18h00	Dinâmica: Reflexão em grupo	
18h00 – 19h00	Dinâmica: Discussão socrática - Eu enquanto líder	
19h00 – 20h00	<i>Storytelling</i> : Testemunho de um Líder Servidor	
20h00 – 21h00	Jantar com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	
21h00 – 22h00	Dinâmica: Espetáculo	
22h00 – 22h15	Avaliação do dia	
22h15 – 22h30	Dinâmica de encerramento: O elevador coletivo	
22h30 – 22h45	Encerramento	
22h45 – 23h00	Ceia com os colegas, os dinamizadores e os mentores.	

inspiração, mudança, crescimento e transformação. As histórias, contadas na primeira pessoa, têm o poder de aproximar, cativar e inspirar. No final, deve haver algum tempo para ser colocadas questões ou ser dado algum feedback.

Dinâmica de encerramento: O jogo das cores

O dinamizador deverá pedir aos participantes que se posicionem em círculo, em silêncio e de olhos fechados até que seja dada outra instrução. Neste momento, o dinamizador deverá colocar, aleatoriamente, uma etiqueta autocolante na testa de cada participante que deve permanecer de olhos fechados. Na distribuição é recomendado que seja utilizado o mesmo número de etiquetas por cada cor para que, no final, os grupos sejam equilibrados.

Depois de colocadas as etiquetas o dinamizador explicará ao grupo que, quando for dado o sinal, mantendo sempre o silêncio, devem abrir os olhos e juntar-se em grupos de cores. É importante sublinhar que os participantes não podem falar, nem tentar descobrir a cor da sua etiqueta através de espelhos, janelas, telemóveis.

5. Alguns apontamentos para a Sessão B

Programa Líder Axtallis

O programa Líder Axtallis é um programa de educação não-formal, que promove o desenvolvimento das características do modelo de liderança servidora, através da abordagem da aprendizagem através das artes.

Este programa baseia-se no modelo de liderança servidora do investigador Van Dierendonck; está desenhado num método quase-experimental (pré-teste/intervenção/pós-teste), de forma a se conseguir estudar e avaliar a evolução dos participantes e a eficácia do programa; está concebido para ser desenvolvido num formato de dez fins-de-semana residenciais, com uma periodicidade mensal; está construído para que os *bootcamps* sejam orientados e realizados por um único dinamizador; está elaborado para ser implementado num grupo fechado, tipo equipas organizacionais ou grupos de trabalho, constituídos por cerca de dez elementos; e está planificado de forma a fomentar o espírito de grupo e a fomentar momentos de lazer em grupo.

O programa Líder Axtallis é constituído por um total de dez *bootcamps*, (dez fins-de-semana residenciais, um fim-de-semana por mês ao longo de dez meses, todos estruturados de forma idêntica).

Avaliação

De forma a se conseguir avaliar as características da liderança servidora dos líderes participantes e a se conseguir analisar a eficácia do programa líder Axtallis, no I *Bootcamp* do programa (sessão I_A) e no X *Bootcamp* do programa (sessão X_B), realizaram-se o pré e o pós-teste. Para efetuar esta avaliação foram construídos dois instrumentos de avaliação: o Questionário de avaliação da *auto percepção* dos líderes sobre a prática da liderança servidora, baseado em *The servant Leadership Survey*; S-SELF (Van Dierendonck e Nuttgen, 2011), através do qual o líder participante realiza a sua autoavaliação; e o Questionário de avaliação da percepção dos liderados sobre a prática da liderança servidora, baseado em *The servant Leadership Survey*; S-OTHERS (Van Dierendonck e Nuttgen, 2011), através do qual cinco liderados avaliam cada um dos líderes.

6. Dinâmicas para a Sessão B

Dinâmica: Líder e liderança

Coloca-se a pergunta: "O que é um líder? Que tipo de características deve ter um líder? O que é a liderança?". As respostas vão sendo colocadas pelo dinamizador numa folha de flip chart ou num quadro para se poder voltar a conversar sobre o que foi dito. Consoante as respostas, poder-se-á perguntar: "Todos nascem líderes? Nasce-se líder ou torna-se líder? Que tipos de líder existem?".

Dinâmica de Team Building: Faz o que eu digo

O dinamizador deverá pedir a todos os participantes que se coloquem de pé, virados para si. De seguida diz: "Propoñho um desafio simples. Eu vou fazer vários gestos e têm simplesmente de fazer aquilo que eu digo." Começa por fazer e dizer, repetidamente e com ritmo, vários gestos: "mãos na cabeça, mãos na barriga, mãos nos joelhos, saltar, mãos nos pés". Nesta primeira fase, os gestos e as palavras são congruentes, ou seja, quando diz "mãos na cabeça", o animador coloca as mãos na cabeça e assim sucessivamente com todos os outros gestos. É importante repetir a sequência pelo menos três vezes para que os gestos passem a ser automatizados. Quando o dinamizador considerar que os participantes estão "mecanizados" (o que acontece geralmente ao fim de 2 ou 3 minutos), deverá fazer um gesto e dizer outro, por exemplo, dizer "mãos na cabeça" e colocar as "mãos na barriga". Na maioria dos casos os participantes vão repetir o comportamento que observaram e não o que lhes foi dito, que era a única orientação do jogo ("fazer aquilo que eu digo").

Dinâmica de abertura: Aproxima-te de...

O grupo é dividido em dois grupos. O primeiro grupo deverá colocar-se no lado direito da linha e o segundo grupo deverá colocar-se no lado esquerdo. Estando os dois grupos junto à linha deverão dar um passo atrás e ficarem todos à mesma distância da linha. Cada participante deverá estar frente-a-frente com um outro participante situado no lado oposto da linha. O dinamizador deverá criar o ambiente para o que se vai viver, explicando aos formandos que a dinâmica tem a ver com a realidade de cada um, com a sua vida e que devem ser verdadeiros. Uma vez na disposição indicada, o líder, que possui uma ficha com um conjunto de frases relacionadas com o grupo, começa a ler a primeira frase, procurando fazê-lo de forma pausada, em voz alta.

Exemplo de questões mais fáceis (1.ª parte do jogo): Aproxima-te da linha... "se tens um amigo aqui", "se nasceste noutro país que não Portugal", "se ajudaste alguém esta semana", "se fizeste alguém sorrir esta semana", "se usas relógio", etc.

Exemplo de questões mais difíceis (2.ª parte do jogo): Aproxima-te da linha... "se já sentiste medo", "se já deixaste de fazer alguma coisa por sentires vergonha", "se já perdeste alguém importante na tua vida", "se estás apaixonado/a", "se acreditais que podes tomar este mundo num lugar melhor", etc.

Dinâmica de encerramento: O Elevador coletivo

Primeiramente, o dinamizador define um espaço na sala que deverá corresponder ao espaço real de um elevador, adaptado ao número de participantes, de modo a que tenham pouco espaço livre se estiverem todos dentro do elevador.

De seguida, o dinamizador define os acontecimentos principais que deverão ocorrer antes do improviso, acautelando para que não se atoplem uns aos outros a falar. É essencial não precipitar as diferentes fases.

Sugestão de acontecimentos:

- O improviso inicia já com alguns elementos dentro do elevador, que simulam a subida do mesmo para outro piso;
 - No outro piso entram mais elementos e o elevador começa a ficar cheio — O elevador chega a outro piso superior, que pode ser um 10.º andar e entram os restantes elementos limitando ainda mais o espaço;
 - Quando o elevador toma a subir, de repente sem causa aparente, para e todos ficam trancados;
 - Devem arranjar soluções para sair, tais como: tentar comunicar pelo altifalante, tentar telefonar a alguém a pedir ajuda, tentar abrir a porta, etc;
 - Para adensar o improviso, o orientador pode previamente definir personagens para cada um, sem que os outros saibam, tais como: uma grávida, um médico, um claustrofóbico, um homem de negócios atrasado para uma conferência importante, um homem violento, uma bêbeda, etc;
- Por fim, o improviso em si que deverá ocorrer sem interrupções de forma livre e contendo as diretrizes. Por fim, pode-se discutir os pontos mais fortes e aqueles a melhorar.

Dinâmica: Reflexão individual

Os tempos de reflexão individual oferecem a cada participante a oportunidade de se encontrar consigo mesmo. Estes momentos permitem a construção de uma narrativa pessoal,

um questionamento sincero e transparente e a atribuição de (novos) significados, estando sempre associado a pistas de reflexão concretas. O dinamizador deverá encorajar os participantes a sintonizar com a atividade proposta, fazendo silêncio, para melhor tirar proveito desse momento. Sempre que possível os participantes deverão fazê-lo num espaço calmo e sem muitos estímulos externos (ruído, pessoas etc.).

Dinâmica: Reflexão em grupo

Os tempos de reflexão em grupo oferecem ao grupo a oportunidade de se criar uma mentalidade positiva, de existir uma troca de experiências entre os participantes e se promover a união entre os participantes. Estes momentos permitem a construção de uma narrativa do grupo, um questionamento sincero e transparente e a atribuição de (novos) significados, estando sempre associado a pistas de reflexão concretas.

Dinâmica: Discussão socrática - Eu enquanto líder

O dinamizado, tendo por base o método socrático, vai fazendo diversas questões sobre um tema, estimulando a discussão entre todos os participantes e fomentando a criação de novas ideias sobre o tema.

Dinâmica: Storytelling: Testemunho de um Líder Servidor (testemunho presencial)

O programa Líder *Avallís* é enriquecido com a presença de líderes servidores, enquadrando o seu testemunho de vida na temática explorada no *bookcamp*. Os testemunhos deverão ter a duração de aproximadamente 30 minutos, abrindo posteriormente espaço ao debate. O dinamizador deverá assegurar o acolhimento do convidado, a introdução do seu testemunho e a moderação do tempo de perguntas-respostas.

Dinâmica: Criação e produção artística

Conceção de uma obra artística (artes performativas e/ou plásticas), individual ou em grupo, sobre Líder/Liderança *Avallís*.

Dinâmica: Espetáculo

Apresentação da obra artística concebida na dinâmica criação e produção artística.