

# RiGS

revista interdisciplinar de gestão social

v.2 n.3 set./dez. 2013

ISSN: 2317-2428

[www.rigs.ufba.br](http://www.rigs.ufba.br)



**Metodologias Integrativas para a Participação**



Foto: Nancy Adler

## Liderando com Maestria: Desenvolvendo a Capacidade de Contribuição Significativa<sup>1</sup>

Nancy J. Adler

### Resumo

A liderança extraordinária nasce no líder como um todo e não apenas no somatório de suas estratégias e táticas aprendidas, não importa quão bem executadas. O século XXI coloca-nos numa época desafiadora — época que exige uma liderança extraordinária em nível global, nacional, organizacional e comunitário. Para aumentar as possibilidades de líderes empresariais influenciarem o mundo de forma a beneficiar a sociedade e a rentabilidade das empresas, a Universidade de McGill lançou um seminário sobre “A arte da liderança em 2003”. O seminário já foi oferecido aos gerentes e executivos na Áustria, Canadá, Dubai, França, Índia, Israel, Japão, Coreia, Holanda, Nova Zelândia, Eslovênia, Suécia, Suíça e Estados Unidos. Resgatando as tradições e processos artísticos, o seminário vai além da gestão tradicional ao focar na compreensão mais profunda da nossa cultura e valorização do “possível”. O seminário foi concebido para desenvolver as capacidades dos participantes de criar, de apoiar e reforçar as organizações economicamente sustentáveis, ao mesmo tempo em que fomenta a criação de uma sociedade mais pacífica, solidária e saudável. Explicitamente, centra-se na liderança, ao invés da gestão, e sobre o desafio imperioso da construção de sentido, em vez da meta mais tradicional do sucesso. O seminário é projetado para aperfeiçoar o líder que há em cada indivíduo, ao invés de utilizar qualquer conjunto particular de técnicas ou ferramentas de liderança.

### Palavras-chave

Liderança. Arte. Artista. Aprendizagem. Educação.

### Abstract

Extraordinary leadership is born in *who* leaders are, not merely in the summation of their learned strategies and tactics—no matter how well executed. The 21<sup>st</sup> century confronts us with markedly challenging times—times that call for extraordinary leadership at a global, national, organizational, and community level. To increase the possibility of business leaders

influencing the world in ways that benefit both society and the company's bottom-line, McGill University launched a seminar on *The Art of Leadership* in 2003. Aspects of the seminar have since been offered to managers and executives in Austria, Canada, Dubai, France, India, Israel, Japan, Korea, the Netherlands, New Zealand, Slovenia, Sweden, Switzerland, and the United States. Drawing on artistic traditions and processes, the seminar goes beyond traditional management by focusing on our culture's most profound understanding and appreciation of "the possible." The seminar is designed to develop participants' capacities to create, support, and enhance economically vibrant organizations while simultaneously creating a more peaceful, compassionate, and sustainable society. It explicitly focuses on leadership, rather than management; and on the more compelling challenge of significance rather than the more traditional goal of success. The seminar is designed to enhance who each individual is as a leader, rather than on their use any particular set of leadership tools or techniques.

**Keywords** Leadership. Art. Artistry. Learning. Education.

"Em algum momento nos próximos cinquenta anos ou mais, a palavra gerente irá desaparecer da nossa compreensão de liderança, e que assim seja. Outra palavra surgirá mais rica em possibilidades, mais útil, que certamente não será decidida numa comissão, que descreverá o novo papel da liderança emergente. Tal liderança abrange uma pessoa atenta, flexível, centrada no diálogo, espirituosa, que não tenha desistido de seu intelecto e que ainda possa agir e atuar rapidamente quando necessário. Muito da sabedoria necessária para desenvolver essas características está não em nossas disciplinas empíricas e estratégicas, mas em nossas tradições artísticas. É o artista em cada um de nós que agora devemos mostrar para o mundo, seja trabalhando numa fundação para promoção da arte ou numa organização petrolífera. Com autonomia, é necessário despertar os nossos poderes artísticos e visionários em nossas refinadas competências analíticas e dedutivas." David Whyte (1994, p. 240-241), poeta.

## **APRENDIZAGEM: UM PROCESSO ARTÍSTICO**

"O [artista... precisa da praticidade de se estabelecer na vida para testar e moderar o lirismo do *insight* com a observação da experiência. A corporação necessita do *insight* [do artista]... e do poder de concentração a fim de conectar a criatividade e o mundo interior da alma com o mundo exterior da forma e da matéria. O encontro desses dois mundos constitui o cerne da [liderança excepcional]." — David Whyte (1994, p. 9)

A experiência tem mostrado que os líderes são intensamente lançados para fora da zona de conforto para uma zona de aprendizagem, quando as experiências de liderança se baseiam fortemente em processos artísticos e criativos, na reflexão e nos aspectos simbólicos da

liderança. Isso é fundamentado por pesquisas recentes sobre liderança, sugerindo que os líderes excepcionais são aqueles capazes de buscar inspiração, tanto em fontes espirituais quanto mundanas, para articular e comunicar simbólica e artisticamente. O seminário “Arte da liderança” baseia-se numa ampla gama de tradições e processos artísticos— incluindo o literário, o visual e as artes cênicas — com o intuito de melhorar a capacidade dos participantes de fazer contribuições significativas para suas empresas e para a sociedade como um todo.

O seminário usa a experiência de artistas para aprofundar e enriquecer as capacidades dos participantes de compreender e interpretar a si mesmos e ao mundo em redor. Para esse fim, o seminário está estruturado a partir de encontros com artistas renomados, bem como através de experiências de liderança utilizando uma gama de processos artísticos. A seguir, apresenta-se uma breve descrição dos seis dias do seminário. Observe que o seminário propriamente dito está constantemente envolvendo a reflexão da cultura e a experiência dos participantes, a disponibilidade de artistas específicos e instituições de artes, bem como as experiências mais recentes baseadas em artes que parecem mais atraentes.

## **UM CONCERTO PARA A APRENDIZAGEM DA LIDERANÇA: 12 MOVIMENTOS EM 6 DIAS**

“O tempo parece apropriado para esta dupla fertilização [das artes e da liderança]. Parece que todas as instituições maduras do mundo, de corporações aos Estados, encontram-se em apuros e estão clamando, mesmo que relutantemente, ao seu povo por mais criatividade, empenho e inovação”. — David Whyte (1994, p. 21)

### **1º MOVIMENTO: Introdução à Arte da Possibilidade**

#### *Metáfora Artística: Música & Condução*

Artistas e líderes enfrentam desafios similares: ver a realidade como ela é, sem sucumbir ao desespero, enquanto imagina simultaneamente possibilidades que vão muito além da realidade atual; ter a coragem tanto de combater o engodo quanto de articular futuros possíveis que, até então, permaneceram inimagináveis; e inspirar as pessoas individualmente e coletivamente a se superarem em benefício de todos. Esta sessão introdutória começa explorando os métodos dos grandes artistas e das tradições artísticas nos quais se fundamentam a liderança extraordinária. A razão inicial para participar deste seminário exclusivo está contida na apreciação de Arthur Frank do aforismo de Goethe — “cada dia deve-se ler um poema, olhar para uma obra de arte e ouvir alguma música”.<sup>2</sup>

O seminário, no entanto, reconhece que a maioria dos gestores não confia nas artes para modelar suas conceituações de liderança. Antes que eles se afastem como não-artistas, o poeta David Whyte (1994, p.18) lembra-lhes que embora seja “difícil obter informação dos [pinturas e] poemas,[...] pessoas morrem miseravelmente todos os dias por nada encontrar

neles.”<sup>3</sup> Usando a filosofia da liderança e a abordagem do maestro Benjamin Zander da Filarmônica de Boston, esta primeira sessão introduz a filosofia, a abordagem e a estrutura do seminário. Além de ler o livro de Zander (2000), *The Art of Possibility*, publicado pela *Harvard Business School Press*, eles também assistem ao seu filme (1998). Outras leituras recomendadas para melhor compreender o relacionamento entre as artes e a liderança incluem Adler (2011, 2006, 2003), Austin e Devin (2004), Darso (2004), Paulus e Horth (2002), Schein (2001), Seifiter (2004), juntamente com Amabile (1996), Gibb (2006), Kao (1996) e a edição especial da revista *Reflections on Leadership and the Arts* (2001).

**Apreciando a aprendizagem: tudo é construído.** Com intuito de aplicar os conceitos de liderança de Zander em suas próprias vidas e começar a mover-se da abordagem avaliativa comum para uma perspectiva mais apreciativa, os participantes são convidados a escrever uma carta contemplativa descrevendo sua própria liderança: “Michelangelo é frequentemente citado como tendo dito que, dentro de cada bloco de mármore habita uma bela estátua; somente precisa-se remover o excesso de material para a obra de arte se revelar de dentro” (Zander & Zander, 2000, p. 26).

Baseado na leitura de “*The Art of Possibility*” dê para si próprio um 10 pelo que você aprendeu sobre si mesmo como pessoa e como líder durante o ano. Lembre-se que o Dez não é corresponder às expectativas, mas sim uma possibilidade na vida. Conforme descrito no capítulo 3 de “*The Art of Possibility*”, escreva uma carta para mim datada no futuro, daqui a um ano, começando com “Eu consegui o meu Dez, porque ....” Na carta, descreva o mais detalhadamente possível a sua história até o final do ano, entrando em sintonia com você mesmo recebendo essa nota extraordinária por seu aprendizado e desenvolvimento como um líder. Escreva a carta no tempo passado.

Coloque-se no futuro, olhando para trás ao longo do ano, e relate as ideias mais importantes que você adquiriu e marcos que alcançou durante esse ano, como se essas realizações fossem no passado. Não inclua frases tais como “Eu espero”, “Eu pretendo” ou “Eu desejo”. Se quiser, você pode mencionar as metas específicas alcançadas e as façanhas realizadas. O foco, no entanto, é na pessoa e no líder que você vai se tornar dentro de um ano. Mais importantes são suas atitudes, sentimentos e visão de mundo. Enfim, projete a pessoa e o líder que terá feito tudo o que você esperava fazer e terá transformado em realidade tudo o que você desejou. Observe que, para dar a si mesmo um dez, você precisará gastar mais tempo pensando e refletindo sobre o que realmente escrever.

## **2º MOVIMENTO: Liderança Reflexiva – a Arte de Acessar a Sabedoria**

### *Metáfora Artística: Prática Meditativa e Tai Chi*

“Somos pessoas ocupadas em uma cultura corporativa motocontínuo.

Mas mesmo a pessoa mais ocupada deseja atividades significativas e inteligentes.

[...]Todos nós desejamos trabalhos mais inteligentes do que mais duros. Entretanto, estamos todos familiarizados com as ocupações frenéticas que nos

impedem da entrega ao silêncio e à contemplação necessária para sermos perspicazes.” – David Whyte (1994, p. 98)

Líderes extraordinários refletem diariamente. Considerando que uma variedade de práticas artísticas pode ser usada para apoiar a prática reflexiva dos líderes, esta sessão apresenta uma experiência de reflexão com base na antiga arte marcial *Tai Chi*. Conduzida pelo Sr. Lew Yung-Chien, CEO, artista e medalhista de ouro em *Tai Chi*, os participantes aprendem uma forma de *Tai Chi* que foi criada especificamente para líderes. O Senhor Lew nasceu em Xangai e tem praticado a arte da pintura com a tradicional técnica do “pincel seco” na China e em Taiwan; estudou a arte e a cultura ocidental na *École Supérieure des Arts Modernes* em Paris e montou o estúdio de *design* de comunicação da Hablutzel & Yung em Montreal, Canadá. Hoje, ele atua como um interlocutor intercultural entre América do Norte e Ásia para inúmeras empresas multinacionais, órgãos públicos e particulares. Ele ensina formas clássicas de *Tai Chi*, ilustradas com imagens significativas que ajudam os líderes a alcançarem a clareza da mente e do espírito, facilitando assim a melhor compreensão de si mesmos e do mundo, e aperfeiçoando suas competências de concepção e resolução de problemas. Após esta sessão introdutória de *Tai Chi*, os participantes são encaminhados para a sua própria prática reflexiva diária, usando o periódico *Leadership Insight* (Adler, 2010 a & b). Cada dia do seminário é, então, aberto com uma hora de prática reflexiva. Leituras recomendadas sobre reflexão incluem Drucker (1999), Loehr e Schwartz (2001), Needleman (1998) e Adler (2010a, 2010b, 2007).

### **3º MOVIMENTO: Liderança Extraordinária**

#### *Metáfora Artística: Redação Criativa, Narrativa e Autobiografia*

“A vida está constantemente nos convidando a ampliar os horizontes para além do que imaginamos” David Whyte (1999)

Gestão, como sabemos, cuida de tarefas diárias. Liderança, por outro lado, transcende a gestão cotidiana. De acordo com o Professor de Harvard Howard Gardner, um líder é um indivíduo que, sem recorrer à coerção, usa a persuasão para influenciar significativamente os pensamentos e comportamentos dos outros. A liderança excepcional exige um nível de inspiração, perspectiva ampliada, coragem, entendimento e compromisso que transcende a gestão ordinária. Utilizando a pesquisa de Gardner relatada em seu livro “*Leading Minds*”, esta sessão enfoca sobre o que os gestores podem aprender com quem tem sido exemplo de liderança extraordinária. Entre as leituras recomendadas sobre liderança e líderes extraordinários incluem-se Gardner (1995) e Franck e outros (2000).

**Escrevendo uma autobiografia de liderança.** Depois de analisar as pesquisas sobre líderes extraordinários, os participantes têm a oportunidade de contar suas histórias de liderança pessoal. Como uma introdução, os participantes leem a história autobiográfica de Adler (2008) “Eu sou filha da minha mãe”. Para prepará-los, eles são instigados a pensar sobre o líder que eles foram, o líder que são hoje e o líder que mais gostariam de ser no futuro e a

escrever uma autobiografia sobre essa pessoa. Eles esboçam o livro (a autobiografia), dão-lhe o título principal e nomeiam cada um dos capítulos. Então, eles escrevem um sumário executivo, destacando os principais temas em suas histórias de vida e dando ao leitor uma razão para querer ler o livro.

#### **4º MOVIMENTO: Poder e Influência – Nossos Líderes Mais Admirados**

##### *Metáfora Artística: As Artes Visuais*

Esta sessão mantém o foco nos líderes excepcionais. Como Irene Claremont de Castillejo descreve:

“somente poucos realizam a tarefa colossal de coordenar simultaneamente a clareza do *insight* com a habilidade de conquistar um lugar no mundo materialista. Eles são os heróis modernos [...] Artistas que possuem ao menos um estilo para conservar juntas as tendências pessoais opostas que de outra maneira poderiam entrar em conflito. Mas há alguns que não têm nenhum estilo artístico reconhecido para servir a este propósito; eles são artistas da vida. Em minha opinião, estes últimos são os heróis supremos em nossa sociedade desalmada” (citada por Whyte, 1994).

Há mais de 10.000 artigos publicados sobre liderança e mais de 350 definições do que é um líder, e ainda não há consenso entre os especialistas sobre o que separa bons líderes de maus líderes. Como você definiria a liderança? Como você definiria a liderança excepcional? Quais tipos de liderança você mais admira? Com base na sua experiência e observações, quais tipos de liderança você acredita que as organizações e a sociedade necessitam no século XXI? Esta sessão usa fotos dos líderes mais influentes do mundo para trazer à tona a definição implícita de liderança em cada participante e, em seguida, desenvolve uma definição coletiva de liderança baseada na dinâmica da sociedade contemporânea e dos negócios. Leituras recomendadas incluem uma série de artigos sobre teorias de liderança bem conhecidas.

**O Líder mais admirado.** Na preparação para esta sessão, cada participante seleciona um líder que ele ou ela admira fortemente e traz um retrato dele para o seminário, juntamente com uma pequena lista das qualidades, características e comportamentos que lhes fazem admirar o líder escolhido. Alguns selecionam líderes famosos, como Louise Arbour do Canadá, Mahatma Gandhi da Índia, Aung Sang Suu Kyi de Burma, Nelson Mandela da África do Sul ou Jack Welsh dos Estados Unidos, enquanto outros selecionam um membro da família ou amigo que os influenciou fortemente. Antes da introdução à história das teorias da liderança, os participantes apresentam seus líderes aos seus colegas para começar a trazer à tona suas atuais teorias da liderança, ainda que estejam até agora implícitas.

## **5º MOVIMENTO: As Raízes da Liderança – Aliados & Adversários**

### *Metáfora Artística: Mitologia e Narração de Histórias*

Com base no sistema do mitólogo Joseph Campbell e da psicóloga Maureen Murdock (1998) sobre a jornada do herói e da heroína, nós sabemos que o caminho da pessoa para a liderança segue fases distintas, cada uma das quais deve ser atravessada com sucesso. Começando a jornada do líder, uma pessoa ouve o chamado e começa uma aventura de contribuir com o mundo de um jeito particular e por meio disso alcança seus objetivos de vida. Como parte da jornada, líderes enfrentam todos os tipos de obstáculos que estão em seu caminho, tentando impedi-los de realizar seus objetivos.

Para passar com êxito por essa rota de provas, os líderes devem identificar os aliados, as pessoas e as características de sua personalidade que irão protegê-los e ajudá-los ao longo do caminho. Os aliados orientam os líderes na estrada da vida e os motiva a permanecer na sua jornada, não importa quão difícil ela se torne. Os Líderes também encontram muitos adversários em suas jornadas que os testam e tentam bloquear-lhes o progresso. Semelhante aos aliados do líder, alguns adversários são externos — pessoas que não querem realizar as metas dos líderes — e alguns são internos — como as características da personalidade dos líderes e experiências passadas que os incentivam a tomarem as decisões erradas ou a desistirem completamente.

**Aliados, adversários e autobiografia.** Para se preparar para esta sessão, os participantes identificam os aliados em sua jornada de liderança, incluindo apoiadores externos e forças internas. Também identificam os adversários internos e externos e desenvolvem estratégias para superá-los. Para obter uma apreciação das raízes de sua liderança, eles analisam os mitos sobre liderança que aprenderam com suas mães e seus pais, tanto do que ouviram pessoalmente deles e delas quanto da observação de seus modos de vida. Para entender melhor como o passado impacta no futuro e como transcendê-lo, os participantes escrevem e contam suas autobiografias de liderança — a história de suas vidas, desde o nascimento até a idade de 100 anos. Leituras recomendadas incluem Murdock (1990) e “Histórias pessoais” (2001).

## **6º MOVIMENTO: Projetando Futuros Possíveis – A Arquitetura da Possibilidade**

### *Metáfora Artística: Arquitetura e Design*

O desafio da liderança do século XXI está criando opções dignas de escolha, ao contrário do que tem sido o pilar da maioria dos programas de gestão: a aprendizagem de técnicas analíticas para escolher entre opções do passado. Usando a abordagem de design do arquiteto William McDonough, esta sessão investiga o que significa criar e implementar uma visão transformacional do processo. De acordo com o antigo presidente da Ford Motor Company, William Clay Ford Jr.: “existem muito poucos visionários que são práticos — Bill McDonough é um dos mais profundos pensadores ambientais no mundo.”

A Revista Times, na concessão do título de distinção como um dos heróis do planeta ao arquiteto McDonough, declarou que sua utopia “é fundamentada numa filosofia unificada que — de forma demonstrável e prática — está mudando o *design* do mundo.” Durante a sessão, os participantes assistem ao filme “A próxima Revolução Industrial: William McDonough, Michael Braungart e o nascimento da economia sustentável.” As leituras recomendadas para a sessão incluem McDonough (1993, 2001), McDonough e Braungart (1998, 2002), Boland e Collopy (2004), Cameron (2003), Liedtka e Mintzberg (2005) e Moreira (2004).

## **7º MOVIMENTO: Imagens de Líderes – Liderança Simbólica, Poder e Influência.**

### *Metáfora Artística: Desenho, Pintura e Narrativas*

“O trabalho de cada pessoa, seja músico ou fotógrafo ou arquiteto [...] (ou líder organizacional), é sempre um retrato de si mesmo” – Samuel Butler

Em toda a história da humanidade, diferentes sociedades retrataram seus líderes como o mais poderoso membro de sua coletividade. Qual é a sua imagem de um líder? Como a figura dos líderes expressa poder, influência, *status* e integridade? Considerando a imagem visual deles, por que importantes zonas eleitorais escolhem seguir alguns líderes, mas não outros? Dado que o século XXI é a era da comunicação visual, esta sessão explora a melhor forma de comunicar a liderança visualmente, incluindo a criação de autorretratos de liderança. Os participantes têm a oportunidade de explorar como os símbolos visuais e artísticos influenciam o ponto de vista de seus colegas sobre a liderança; eles recebem um *feedback* intercultural sobre o impacto dos símbolos artísticos que eles escolheram para representar a sua própria liderança. A sessão explora alguns dos mais poderosos símbolos para comunicar a liderança numa sociedade e numa economia globalmente integradas. A leitura recomendada inclui Guthey e Jackson (2005) e Perkins (1994).

**Liderança Simbólica, Poder & Influência.** Para se preparar para a sessão, os participantes assumem que eles foram selecionados para ser o CEO da organização que mais gostariam de dirigir. Eles selecionam uma obra de arte (pintura, escultura, etc.), para exibir no próprio escritório, que melhor transmita a imagem de liderança, incluindo a expressão da influência e do poder que acompanham o papel deles. Eles trazem uma foto dessa obra de arte para a sessão juntamente com uma breve descrição da imagem da liderança que eles estão tentando transmitir e por que eles acham que tal obra particular efetivamente transmite essa imagem. Os participantes podem selecionar sua obra de arte da própria coleção ou *on-line* num dos grandes museus do mundo, fazendo um *tour* virtual em coleções como aquelas disponíveis no Museu Egípcio no Cairo, no Hermitage em Moscou, no Louvre em Paris, no Metropolitan Museum of Art em Nova York, no Prado em Madrid, no Museu de Arte de Xangai na China e no Museu Nacional de Tóquio no Japão.

## **8º MOVIMENTO: Líder como um Contador de Histórias – Comunicando Valores Significativos**

### *Metáfora Artística: Cinema, Direção e Narrativa*

Enfatizando a tragédia em Darfur, o escritor do editorial do New York Times, Nicholas Kristof (2006), lembra-nos de que “talvez a distinção mais marcante na história do genocídio não é entre aqueles que assassinam e aqueles que não matam, mas entre os ‘expectadores’ que fecham os seus olhos e os ‘manifestantes’ que protestam e denunciam”. Talvez a distinção mais marcante entre as pessoas que assumem a liderança, não importa qual seja seu real papel na sociedade, e aquelas que não assumem, seja a mesma que entre expectadores que fecham seus olhos e manifestantes que denunciam e se posicionam. Líderes devem comunicar sua visão e suas intenções ou eles não conseguem influenciar qualquer colégio eleitoral significativo.

A pesquisa sugere que a mais poderosa forma de comunicação para líderes é contar histórias. Nesta sessão, a diretora premiada com o Oscar de melhor documentário em 1977, Beverly Shaffer, descreve técnicas cinematográficas usadas para comunicar histórias que transmitem valores significativos. Durante a sessão, os participantes assistem ao documentário dirigido por Shaffer, “O Dom do Sr. Mergler” (Mr. Mergler’s Gift, 2005), e então trabalham com questões que são mais significativas para eles quando desenvolvem suas próprias capacidades de comunicar convincentemente mensagens profundas.

**Tomar uma posição: escrevendo uma carta para o editor.** Na preparação para esta sessão, os participantes selecionam um tema no mundo ao qual estão apaixonadamente ligados e examinam como os negócios estão influenciando, ou poderiam atuar, como um agente benfeitor para o mundo em relação a essa questão. Eles, então, redigem uma carta para o editor afirmando sua perspectiva, defendendo uma posição e recomendando ações da maneira mais convincente possível.

## **9º MOVIMENTO: Liderando num Mundo Complexo e Caótico – A Improvisação Eficaz**

### *Metáfora Artística: Improvisação e Teatro*

“Uma sinfonia é a conquista da harmonia de todas as vozes juntas, cuja sintonia é o que a liderança é realmente. Não se trata de vencer ou perder – mas de fazer música juntos” (Bem Zander, Maestro da Filarmônica de Boston, 1998, p. 24).

O ritmo da vida está pulsando mais rápido e mais caoticamente do que em qualquer outro período histórico já registrado. “[...] O ser humano espera fazer[...] ordem a partir do caos; nós almejamos criar estabilidade, ao descobrir um lugar no qual ficar[...]” (Whyte, 1994, p. 218). Em tal contexto, um líder mundial deve combinar desenvoltura estratégica com reflexão cuidadosa. Já há meio século, as pesquisas de Henry Mintzberg demonstraram que um executivo médio é interrompido a cada 5 minutos. Ao contrário do que se imagina, líderes e

administradores não têm a luxúria de longos períodos ininterruptos de tempo para pensar e planejar. Essa sessão introduz as ciências da complexidade como um meio de compreender o ambiente aparentemente caótico no qual a maioria dos líderes atua. É introduzida a concepção do fazer artístico do Professor da Harvard Business School, Rob Austin, e do diretor de teatro Davin Lee, em vez do fazer industrial, como uma abordagem eficaz para a liderança na turbulenta economia e sociedade do século XXI. Ator, escritor, produtor e diretor de teatro de improviso, Rob Nickerson treina os participantes numa série de técnicas do teatro de improviso criadas para desenvolver as habilidades necessárias para responder espontaneamente, como indivíduos e como times, a desafios complexos enfrentados pelos líderes, num mundo extremamente mutante. Entre as leituras recomendadas, incluem-se Gladwell (2005), Austin e Devine (2003), Crossan (1997), Cross e Sorrenti (1997), Olivier (2003) e Olivier e Janni (2004).

## **10º MOVIMENTO: Poesia e a Coragem para Liderar**

### *Metáfora Artística: Poesia & Narrativa*

“Quando o poder conduz a pessoa para à ignorância, a poesia recorda-lhe de sua limitação. Quando o poder reduz o campo de interesse da pessoa, a poesia recorda-lhe da riqueza e diversidade de sua experiência. Quando o poder corrompe, a poesia limpa, através da arte se estabelece as verdades humanas básicas que devem servir de ponto de referência ao nosso julgamento.” Ex-presidente dos Estados Unidos, John F. Kennedy.

Segundo o poeta David Whyte, “O que quer que nós escolhamos fazer, os riscos são muito grandes. Com um pouco mais de cuidado, um pouco mais de coragem e, acima de tudo, um pouco mais de alma, nossa vida pode ser assim facilmente descoberta e celebrada no trabalho[...]” (Whyte, 1994; p. 298). Por que as pessoas trabalham? O que as leva a se comprometerem tão fortemente com uma organização e sua missão, até mesmo voluntariando-se para trabalhar, mesmo não sendo remuneradas para tanto? Esta sessão usa a poesia de David Whyte para tratar de questões relacionadas ao significado do trabalho. Whyte trabalha com grandes empresas e organizações por todo o mundo envolvendo-as em conversações corajosas sobre como as pessoas podem transformar seu local de trabalho num dos ambientes mais profundamente significativos de sua vida — uma meta que é especialmente importante, dada a quantidade de tempo que as pessoas passam no trabalho.

Dentro do contexto de trabalho significativo, a vida organizacional é recheada com momentos que exigem a máxima coragem: a coragem de ver a realidade como ela é, mesmo quando nem a sociedade e nem os colegas concordam com as suas percepções; a coragem de imaginar futuros possíveis, mesmo quando os colegas consideram tais possibilidades ingênuas, irrealistas, tolas e/ou irracionais; a coragem de apresentar a realidade atual e as possibilidades futuras tão poderosamente que inspire as pessoas a seguir; e a coragem de falar o que pensa — a coragem de agir. A sessão investiga a relação entre intenção e ação corajosa através de questões como: quando você agiu corajosamente no passado? O que apoiou sua ação corajosa? O que podemos fazer como líderes para apoiar a ação corajosa

dos outros?

**Histórias pessoais de coragem.** Para se preparar para a sessão, os participantes escrevem uma história pessoal de coragem no contexto da liderança, utilizando o ciclo de narrativas clássicas do mitólogo Joseph Campbell para estruturá-la: (1) o chamado para a ação — algo tão poderoso que o líder se sente compelido a agir; (2) o limite — um incidente após o qual não há retorno; (3) a luta — seja entre várias pessoas, ou entre as pessoas e as circunstâncias, ou entre emoções em conflito ou princípios dentro de si mesmo; (4) outro limiar — uma resolução para lutar; e (5) um retorno — uma reintegração de volta ao lar ou à vida regular. Entre as leituras recomendadas para esta sessão, incluem-se Adler e Hansen (2012), Schuessler (2001), Exxex e Mainemelis (2002), Whyte (1994, 2001), March (2006) e Palmer (1999).

## **11º MOVIMENTO: Desenvolvendo a Efetividade – Ensaiando**

### *Metáfora Artística: Artes Cênicas*

Antes da apresentação do artista, seja ator, dançarino ou músico, ele ensaia bastante para uma *performance* importante. Durante o ensaio, o artista experimenta novas formas de expressar-se para criar a mais poderosa *performance* possível. Esta sessão é estruturada para dar tempo de equipe para um ensaio final antes da sua apresentação. Ao aprimorar a apresentação, eles se concentram no público — seus colegas. O que a apresentação lhes permitirá aprender a mais? O que tornará a apresentação memorável? O que eles vão escolher para começar a *performance* no intuito de despertar o público para o conteúdo da apresentação, relacionando-o com as ideias e abordagens recentemente apresentadas?

## **12º MOVIMENTO: Liderando de Qualquer Cadeira**

### *Metáfora Artística: Mídia Misturada e Multimídia*

“Afinal, trata-se de responder à questão, ‘por que alguém desejaria ser liderado por você?’” Professora Stella Nkomo, do Business Leadership Institute, África do Sul.

Nas complexas organizações atuais, muitas pessoas assumem os papéis de liderança, enquanto cada um está constantemente aprendendo. Nesta última sessão, os participantes alternam entre líder e seguidor — entre ser como executivos treinadores de seus colegas e participantes como aprendizes contínuos. Baseado num conjunto de processos artísticos, os participantes conduzem seus colegas através de uma série de experiências de desenvolvimento de liderança baseadas em artes.

**Apresentação e Relatório “A arte da liderança”.** Na preparação para esta sessão, cada equipe participante seleciona uma forma de arte que será usada na criação de uma apresentação e um relatório cujo objetivo é melhorar a capacidade de liderança de seus colegas. As

equipes examinam como o tipo de arte tem sido usado para a liderança ou aprendizagem organizacional. Eles, em seguida, criam uma apresentação interativa e experiencial, envolvendo, assim, os participantes do seminário nos diversos processos artísticos.

## NOTAS

- 1 Tradução: Paulo Wenderson Teixeira Moraes e Claudiani Waiandt
- 2 Frank guarda o aforismo de Goethe consigo como “um credo estético”, lembrando-lhe “que o mundano merece ser modelado pelo artístico.” Franck *et al.* (1998: 275). Note que uma nova edição de “What does It Mean to be Human?” foi publicado em 2000 pela St. Martin Press, Nova Iorque.
- 3 Ver o trabalho de Adler utilizado para liderança: <http://www.mcgill.ca/desautels/beyond-business/art-leadership>

## REFERÊNCIAS

ADLER, Nancy J. Going Beyond the Dehydrated Language of Management: Leadership Insight. **Journal of Business Strategy**, v. 31 n. 4, 2010a, p. 90-99.

\_\_\_\_\_. Global Companies, Global Society: There is a Better Way. In: SEGIL, L.; GOLDSMITH, M.; BELASCO, J. (ed.). **Partnering: The New Face of Leadership**. New York: AMACOM, 2003, p. 223-230.

\_\_\_\_\_. Organizational Metaphysics: Global Wisdom & the Audacity of Hope. In: KESSLER, E. H.; BAILEY, J. R. (ed.). **Handbook of Organizational and Managerial Wisdom**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007, p. 423-458.

\_\_\_\_\_. **Leadership Insight**. Milton Park, U.K.: Routledge, 2010b.

\_\_\_\_\_. Leading Beautifully: The Creative Economy and Beyond. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 3, p. 208-221, 2011.

\_\_\_\_\_. (2006) The Art of Leadership: Now that we can do anything, what will we do? **Academy of Management Learning and Education Journal**, v. 5 n. 4, p. 466-499, 2006.

\_\_\_\_\_; HANSEN, Hans. Daring to Care: Scholarship that Supports the Courage of Our Convictions. **Journal of Management Inquiry**, v. 21, n. 2, p. 128-139, 2012.

AMABILE, Teresa M. **Creativity in Context**. Boulder, Colorado: Westview Press, 1996.

AUSTIN, Rob; DEVINE, Lee. (2003) **Artful Making: What Managers Need to Know About How Artists Work**. Upper Saddle River, New Jersey: FT Prentice Hall, 2003.

BOLAND, Richard; COLLOPY, Fred. Design Matters for Management. In: BOLAND,

Richard; COLLOPY, Fred (ed.). **Managing as Designing**. Palo Alto, California: Stanford University Press, p. 3-18, 2004.

CAMERON, Kim S. Organizational Transformation through Architecture and Design. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n. 1, p. 88-92, 2003.

COLLINGWOOD, Harris. Leader's First Commandment: Know Thyself. **Harvard Business Review**, p. 8, dez. 2001.

CROSSAN, Mary. Improvise to Innovate. **Ivey Business Quarterly**, p. 37-42, outono 1997.

\_\_\_\_\_; SORRENTI, Marc. Making Sense of Improvisation. **Advances in Strategic Management**, v. 14, p. 155-180, 1997.

DARSØ, Lotte. **Artful Creation: Learning-Tales of Arts-in-Business**. Frederiksberg, Denmark: Samfundslitteratur, 2004.

DRUCKER, Peter F. Managing Oneself. **Harvard Business Review**, p. 64-74, mar/abr. 1999.

ESSEX, Elizabeth M.; MAINEMELIS, Charalampos. Learning from an Artist about Organizations: The Poetry and Prose of David Whyte at Work. **Journal of Management Inquiry**, v. 11, n. 2, p. 148-159, 2002.

FINN, David; JEDLICKA, Judith. **The Art of Leadership: Building Business Arts Alliances**. New York: Abbeville Press, 1999.

FRANCK, F.; ROSE, J.; CONNOLLY, R. (ed.). **What Does It Mean To Be Human?** New York: St. Martin's Press, 2000.

GARDNER, Howard. **Leading Minds: The Anatomy of Leadership**. New York: Basic Books, 1995.

GIBB, Stephen. **Aesthetics & Human Resource Development: Connections, Concepts & Opportunities**. London, England: Routledge, 2006.

GLADWELL, Malcolm. **Blink: The Power of Thinking without Thinking**. New York: Little, Brown, and Company, 2005.

GUTHEY, Eric; JACKSON, Brad. CEO Portraits and the Authenticity Paradox," **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 5, p. 1057-1082, 2005.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Personal Histories: Leaders Remember the Moments and People that Shaped Them**. p. 27-37, dez. 2001 (sem autor).

KAO, J.J. **The Art and Discipline of Business Creativity**. New York: Harper Business, 1996.

KRISTOF, Nicholas. Heroes of Darfur. **New York Times**, 7 maio, 2006.

LIEDTKA, Jeanne; MINTZBERG, Henry. **Time for Design**. Working paper. Montreal, Canada: Desautels Faculty of Management, McGill University, 2005.

LOEHR, Jim; SCHWARTZ, Tony. The Making of a Corporate Athlete. *Harvard Business Review*, p. 120-128, jan. 2001.

MARCH, James G. Poetry and the Rhetoric of Management. **Journal of Management Inquiry**, v.15, n.1, p. 70-72, 2006.

MAU, Bruce; The Institute without boundaries. **Massive Change**. London: Phaidon Press, 2004.

MCDONOUGH, William **Design, Ecology, Ethics and the Making of Things**. A Centennial Sermon adapted by Paul Hawken & William McDonough. Cathedral of St. John the Divine, New York, New York, p. 1-23, 7 fev.1993.

\_\_\_\_\_. William McDonough on Designing the Next Industrial Revolution. **Timeline**, p. 12-16, jul/ago. 2001.

\_\_\_\_\_; BRAUMGART, Michael. **From Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things**. New York: North Point Press, 2002.

\_\_\_\_\_. The Next Industrial Revolution. **The Atlantic Monthly**, out. 1998.

MURDOCK, Maureen. **The Heroine's Journey**. Boston: Shambhala, 1990.

NEEDLEMAN, Jacob. Tempus Fugit. *Forbes ASAP*, p. 86, 30 nov. 1998.

OLIVIER, Richard. **Inspirational Leadership: Henry V and the Muse of Fire**. London, England: Spiro Press, 2003.

\_\_\_\_\_; JANNI, Nicholas. **Peak Performance Presentations: Transforming Your Business Impact Using Skills and Techniques from Theatre**. London England: Spiro Press, 2004.

PALMER, Parker J. **Let Your Life Speak: Listening for the Voice of Vocation**. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 73-95, 1999.

PALUS, C. J.; HORTH, D. M. **The Leader's Edge: Six Creative Competencies for Navigating Complex**. Greensboro, S.C.: The Center for Creative Leadership, 2002.

PERKINS, D.N. **The Intelligent Eye: Learning to Think by Looking at Art**. Santa Monica, CA: Getty Center for Education in the Arts, 1994.

**Reflections**: *Journal of the Society for Organizational Learning*, v. 2, n. 4, 2001. (Número especial sobre liderança e as artes)

SCHEIN, Edgar. The Role of Art and the Artist. **Reflections**, v. 2, n. 4, p. 81-83, 2001.

SCHULESSLER, Heidi A. A Poet Taps into the Disillusionment of Managers. **The New**

**York Times**, p. C2, 20 jun. 2001.

SEIFTER, Harvey. Artists Help Empower Corporate America. In: **The Arts and Business Quarterly**, 1ª Ed., primavera 2004. Disponível em: <<http://www.artsandbusiness.org/newsletter/>>.

\_\_\_\_\_. **Leadership Ensemble: Lessons in Collaborative Management from the World's Only Conductorless Orchestra.** New York: Holt/Times Books, 2001.

WHYTE, David. **Crossing the Unknown Sea: Work as a Pilgrimage of Identity.** New York: Riverhead Books, 2001.

\_\_\_\_\_. **Frontier Conversations: The Inner Necessities of Leadership.** Video program. Langley, Washington: Many Rivers Company, 1999.

\_\_\_\_\_. **The Heart Aroused: Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America.** New York: Currency Doubleday, 1994.

ZANDER, Rosamund; ZANDER, Benjamin. **The Art of Possibility: Transforming Professional and Personal Life.** Boston: Harvard Business School Press, 2000.

\_\_\_\_\_. **Leadership: An Art of Possibility.** American Media & Groh Productions, 1998.

**Nancy J.  
Adler**

Professora na McGill University, Canadá, onde ocupa a Bronfman Chair em Administração. Realiza pesquisas e consultorias internacionais sobre liderança global e administração intercultural. Autora de 125 artigos, produziu 4 filmes e publicou 10 livros. Ela é membro da Academy of Management, da Academy of International Business e da Royal Society of Canada. É também artista e suas pinturas são expostas pelo mundo.



Foto: Nancy Adler



Foto: Nancy Adler