

Lideranças Partilhadas

Caderno de Trabalho

**Propostas de literacia para
a igualdade de género
e a qualidade de vida**

Marijke de Koning Cláudia Múrias Raquel Ribeiro Alexandra Carvalho Liliana Lopes



Fundação Cuidar O Futuro

Fundação Cuidar O Futuro

Lideranças Partilhadas

Caderno de Trabalho:
Propostas de literacia para a
igualdade de género e a qualidade de vida

**Título**

Lideranças Partilhadas. Caderno de Trabalho:
Propostas de literacia para a igualdade de género e a qualidade de vida

Coordenação e Autoria

Marijke de Koning
Cláudia Múrias
Raquel Ribeiro
Alexandra Carvalho
Liliana Lopes

Revisão

Eunice Macedo

Edição

Fundação Cuidar O Futuro
Rua Luciano Cordeiro, 24, 6º A/B, 1150-215 Lisboa
Março, 2012

Obra realizada no âmbito do Projeto Literacia para a Igualdade de Género e Qualidade de Vida:
Lideranças Partilhadas

<http://liderancaspartilhadas.blogspot.pt/>
liderancas@gmail.com

ISBN

978-972-99870-4-5

Nota: Este Caderno foi escrito segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990.

Uma Edição:



Financiada por:



Fundo Social Europeu

Índice

PREFÁCIO por Fátima Grácio	05
INTRODUÇÃO	09
APRENDIZAGEM PELA CONVERSA	13
CONCEITOS EM CONSTRUÇÃO	29
Igualdade de Género	32
Qualidade de Vida	43
Lideranças Partilhadas	49
OPERACIONALIZAÇÃO DA METODOLOGIA	59
Programa: Guias de ação	61
Programa: Tipologias de workshop	66
Promover a Qualidade de Vida pela Igualdade de Género	67
Introduzir a Igualdade de Género no Reinventar de Lideranças	73
Partilhar Lideranças nos Espaços Público e Privado	79
CONTINUANDO A PERSPETIVAR A AÇÃO...	85
BIBLIOGRAFIA	87

Por FÁTIMA GRÁCIO

O presente Caderno de Trabalho foi elaborado no âmbito do projeto *Literacia para a Igualdade de Género e a Qualidade de Vida: Lideranças Partilhadas* promovido pela Fundação Cuidar O Futuro (FCF).

Fui convidada pelas autoras a escrever este prefácio não só por ter acompanhado, enquanto presidente da FCF (2004-2011), o processo que conduziu a este Projeto, como também o primeiro ano da sua execução.

Neste prefácio, e dado haver uma introdução que apresenta o conteúdo do projeto, vou limitar-me a apresentar alguns tópicos sobre Maria de Lourdes Pintasilgo, sobre a história da Fundação Cuidar O Futuro e sobre o Graal, sua fundadora, que permitem enquadrar o projeto.

No sítio <http://www.arquivopintasilgo.pt>, organizado pela FCF, é possível seguir o percurso de vida de **Maria de Lourdes Pintasilgo** (1930 - 2004), facto que torna desnecessário fazê-lo agora aqui, e ter acesso a uma parte do seu arquivo pessoal, por ela doado à FCF, que o tratou e colocou em linha. A criação da fundação foi um dos projetos que a ocupou nos últimos anos da sua vida, tendo sido a sua primeira presidente. Vou apenas deixar dois apontamentos sobre esta mulher para quem o primado da pessoa, da cultura e da educação eram, entre outras, causas que percorreram o empenhamento da sua vida.

O tratamento do seu arquivo permitiu que em fevereiro de 2012, fosse publicada uma antologia, organizada pela fundação, com textos seus, intitulada *Para um novo paradigma: um mundo assente no cuidado*. Nesta obra estão reunidos documentos que abordam uma multiplicidade de temas, e que correspondem a comunicações, conferências, discursos e artigos, apresentados em contextos diversificados, quer em Portugal, quer no estrangeiro, onde a originalidade e o pioneirismo do seu pensamento, como é dito na nota prévia, estão bem patentes. Nestes escritos encontra-se aquilo a que Marcelo Rebelo de Sousa tão bem disse no prefácio do livro “qualquer coisa de ressonância profética, de antevisão, de denúncia, de voz da consciência que muitos não entendem” (p.14).

Maria de Lourdes Pintasilgo deixou também a marca do seu pensamento no livro *Palavras Dadas*, publicado postumamente em 2005, onde a autora “entrou em conversa” com os vários cidadãos e cidadãs que, em 2000, em *Mulher das Cidades Futuras*, a quiseram homenagear quando completou 70 anos.

A **Fundação Cuidar O Futuro** (FCF) foi instituída a 13 de julho de 2001 pela Associação Graal, por iniciativa de Maria de Lourdes Pintasilgo, à qual presidiu até 2004, ano da sua morte. O nome que deu à Fundação – “Cuidar O Futuro” – corresponde ao título do relatório produzido pela Comissão Independente sobre a População e Qualidade de Vida, a que ela presidiu entre 1992 e 1997, sob a égide das Nações Unidas. Este relatório, sendo resultado de visitas de trabalho que a Comissão fez a sete regiões do mundo, apresentou um “programa radical” para fazer face às crises económicas e ecológicas da humanidade.

No sítio <http://www.fcuidarofuturo.com/> foi-se, ao longo dos anos, partilhando informação sobre o trabalho realizado no âmbito do FCF, nomeadamente no Centro de Documentação, nos Programas de Investigação e Intervenção e através de iniciativas públicas diversas.

O Graal, fundadora da FCF, foi *oficialmente* criado a 1 de novembro de 1921, por iniciativa de um grupo de jovens mulheres, estudantes da Universidade Católica de Nimegue, que intuíram a importância do papel e contributo que as mulheres podem trazer para o desenvolvimento da sociedade. Rapidamente esta intuição alcançou os quatro cantos do mundo, tornando-se num movimento transnacional, de raiz cristã, espalhado hoje pelos 5 continentes.

Foi por iniciativa de Maria de Lourdes Pintasilgo e de Teresa Santa Clara que em 1957 o Graal começou a sua ação em Portugal. Constituiu-se como Associação de Carácter Social e Cultural em 1977.

No sítio <http://www.graal.org.pt/> o Graal é descrito como “um movimento internacional de mulheres motivadas pela procura espiritual e empenhadas na transformação do mundo numa comunidade global de justiça e paz, conforme o sentido simbólico da lenda que deu origem ao nome do movimento”.

No mesmo sentido da transformação social, o **projeto Literacia para a Igualdade de Género e a Qualidade de Vida: Lideranças Partilhadas** foi concebido em 2009 num entrecruzar de dois programas de Investigação e Intervenção da FCF: o Programa **Literacia-Mulheres-Liderança** (LML) e o Programa *Desenvolvimento e Qualidade de Vida: Novas Abordagens*.

Na primeira fase do Programa LML (2004–2008), optou-se por trabalhar com grupos de mulheres, profissionais e académicas, enquanto que na segunda fase (2009–2012) – e nomeadamente no projeto que deu origem ao presente Caderno – se alargou o trabalho, constituindo-se grupos de mulheres e homens, profissionais, investigadoras e investigadores, estudantes, cidadãs e cidadãos em geral, para se questionar as lideranças dominantes.

Saliento ainda que o projeto *Lideranças Partilhadas* resultou do trabalho de um grupo que se formou a partir do Simpósio Internacional (**Re)Inventando Lideranças: Género, Educação e Poder**, realizado em janeiro 2008 no âmbito do Programa LML da FCF. Este simpósio constituiu-se como um espaço de reflexão e de análise plural de lideranças emergentes: questionou-se a visão hegemónica e pretensamente universal da liderança. Este simpósio deu origem a uma publicação, coordenada por Eunice Macedo e Marijke de Koning, com o mesmo título, que serviu de material de apoio no projeto.

As temáticas trabalhadas no Projeto, que a FCF e o Graal sempre privilegiaram nos seus programas de reflexão e ação, são apresentadas e desenvolvidas no capítulo “Conceitos em construção”, podendo os seus conteúdos contribuir para futuros *workshops* de sensibilização e para uma maior conscientização num trabalho mais continuado. Os capítulos “Aprendizagem pela conversa” e “Operacionalização da metodologia” dão pistas concretas que ajudam a aprofundar a reflexão sobre metodologias mais adequadas em novas ações de sensibilização e conscientização.

Resta por fim evocar um especial reconhecimento junto de todas as pessoas que estiveram ligadas ao Projeto que deu origem ao presente Caderno, nomeadamente, organizadores/as, pessoas participantes e dinamizadoras e também aos responsáveis das várias instituições parceiras.

Assim o primeiro destaque vai para a equipa que concebeu e preparou o Projeto: Ana Maria Braga da Cruz e Marijke de Koning, na altura membros do Conselho de Curadores da FCF e coordenadoras de dois dos seus programas de investigação e intervenção; Cláudia Múrias e Liliana Lopes que participaram voluntariamente noutras iniciativas da FCF e que durante mais de um ano se reuniram para gerar o Projeto. Com muita razão os membros desta equipa foram intitulados por Liliana “Mães do projeto”.

Logo a seguir um grande reconhecimento à equipa do projeto que quotidianamente o desenvolveu: Cláudia Múrias, Raquel Ribeiro, Alexandra Carvalho e Marijke de Koning.

De todas as instituições com as quais se constituíram parcerias nacionais um agradecimento especial à Diretora do Centro de Investigação e Intervenções Educativas (CIIE) da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Helena Costa Araújo, colaboradora assídua em diversas iniciativas da FCF ao longo dos anos. Igualmente à Presidente do Instituto Paulo Freire de Portugal (IPFP), Luiza Cortesão e sua equipa de avaliação externa do Projeto: Amélia Macedo e Eunice Macedo.

De referir também as colaborações imprescindíveis de outras pessoas representantes de entidades que colaboraram no âmbito de parcerias nacionais: Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto (ESE.IPP); Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto (IS.FLUP); Orientaris, Consultoria de Gestão; Rede Europeia Anti-Pobreza Portugal (EAPN Portugal); Semente de Futuro, IPSS e a Universidade Fernando Pessoa (UFP) e todas as outras instituições que se cruzaram com o projeto em vários momentos, principalmente por iniciativa da coordenadora Cláudia Múrias.

Ine van Emmerik, de Extravaleren, Empresa de Formação e Consultoria (Utrecht Holanda) e Jeannette Claessen, de Mosaica (Bayacas, Granada, Espanha), deram forma às nossas parcerias transnacionais.

Um agradecimento também para as autoras e autores do livro *Lideranças Partilhadas. Percursos de Literacia para a Igualdade de Género e Qualidade de Vida*, que aparece como o primeiro resultado do projeto e que constitui sem dúvida uma referência incontornável para quem pretende utilizar este Caderno de Trabalho.

Por fim as melhores felicitações e votos de bom trabalho para a nova Direção da Associação Espaços, cuja revitalização constitui o terceiro resultado bem visível do projeto. Pessoalmente desejo que possa continuar a cuidar o futuro, com outras mulheres e homens que ainda acreditam que outro mundo justo e fraterno é possível.

Lisboa, Março de 2012

O projeto

O projeto *Literacia para a Igualdade de Género e Qualidade de Vida: Lideranças Partilhadas*, desenvolvido entre março de 2010 e março de 2012, teve como finalidade mobilizar a sociedade civil no empoderamento de comunidades, introduzindo a perspetiva da igualdade de género na abordagem ao desenvolvimento e à qualidade de vida das populações.

Através da *metodologia de aprendizagem pela conversa*, desenvolvida por Ann Baker, Patricia Jensen e David Kolb, e a partir das representações de participação e de responsabilidade partilhadas entre homens e mulheres nos espaços público e privado, tentámos, com profissionais de intervenção socioeducativa, líderes locais, profissionais em lugares de tomada de decisão e cidadãos e cidadãs em geral, desenvolver um olhar crítico na reformulação de lideranças. Designamos estes processos de reflexão e ação, potencialmente questionadores do *status quo*, como *percursos de literacia*.

Sendo literacia comumente definida como capacidade de ler ou escrever, como capacidade de perceber e interpretar o que é lido, implica um processo de aprendizagem. Neste projeto, literacia foi abordada num sentido mais lato, segundo inspiração de Paulo Freire, enquanto capacidade de *leitura do mundo*, de intervenção ou ação na *polis*, implicando o desenvolvimento de competências de falar, de agir e de pensar com as outras pessoas.

Para estimular o início dos *percursos de literacia*, foram promovidos 15 *workshops* de sensibilização, em contextos diversificados e segundo três tipologias: *Promover a Qualidade de Vida pela Igualdade de Género*; *Introduzir a Igualdade de Género no Reinventar de Lideranças*; e *Partilhar Lideranças nos Espaços Público e Privado*.

Na construção destes *percursos de literacia*, contámos com a colaboração de várias instituições parceiras, nomeadamente através da constituição de uma *equipa de dinamização* que nos acompanhou em sessões de trabalho, nos *workshops* de sensibilização e na posterior transição dos processos de reflexão-ação para o contexto de vida profissional e/ou pessoal das pessoas participantes. O carácter aberto e flexível do projeto exigiu processos de reflexão, avaliação e redefinição contínuos em torno das estratégias, dos

materiais e das concepções dos percursos de literacia propostos. Nestes processos contámos com a colaboração, para além da equipa de dinamização, de consultoras e da equipa de avaliação externa de acompanhamento do projeto, constituindo-se assim um grupo alargado e diverso de sustentação de percursos de literacia das pessoas intervenientes.

Este *trabalho em rede* foi priorizado *a priori*, numa perspetiva de disseminação e territorialização do projeto, tendo incluído também a participação em diversas iniciativas promovidas por instituições locais ou organizadas em parceria, como debates, tertúlias, comunicações orais, sessões de informação e sensibilização. O registo de todo o trabalho realizado ao longo destes dois anos encontra-se disponível no blogue <http://www.liderancaspartilhadas.blogspot.com>

Porquê este Caderno?

Numa sociedade que se quer de conhecimento e de aprendizagem contínua, faz-nos sentido a partilha sistematizada da experiência vivida, de modo que possa ser questionada por outras pessoas. Daí a ousadia de apresentar aqui algumas sugestões de trabalho.

Assim, tal como afirmámos inicialmente,

não pretendemos “formar” ninguém, este caderno não é um manual de instrução, onde conceitos e textos teóricos, aplicações práticas e exercícios conduziram o/a leitor/a a aperfeiçoar as suas capacidades e competências no domínio da liderança. Este caderno serve antes como proposta de *Percursos de Literacia* para serem conduzidos e co-construídos pelos/as próprios/as participantes (Múrias, Koning, & Ribeiro, 2010: 6).

A nossa proposta, revisitando a inicial, é que o Caderno possa constituir um desafio para a realização de *Percursos de Literacia* com diversos grupos sociais. Assim, desejamos que este Caderno possa ser uma ferramenta útil e contribuir para a construção de espaços de sensibilização e conscientização capazes de enformar novas práticas, permitindo o envolvimento de um número cada vez maior de cidadãs e cidadãos com uma consciência crítica capaz da emergência de feminilidades e masculinidades alternativas em liderança.

“Tivemos cinquenta anos de fascismo. Portanto, nós habituamo-nos a reconhecer como líder aquele que é autoritário, aquele que manda, aquele que pode, aquele que exerce autoritariamente o seu poder”, afirmou uma participante num dos workshops realizados no contexto da Fundação Cuidar O Futuro. Será que vamos conseguir vencer a reprodução destes estereótipos e hábitos? Ou será que a proposta de reinventar lideranças e de transformar as formas dominantes de liderança em formas de liderança partilhada constitui uma utopia?

O conteúdo do Caderno

Acreditamos que é preciso traduzir os horizontes das dimensões utópicas em projetos concretos de intervenção em que problematizamos o nosso agir. É importante *abrandar* e conversar. Foi essa a proposta do projeto *Lideranças Partilhadas*: proporcionar espaços e momentos de conversa, reflexão e partilha. É esse o desafio que, no termo do projeto, apresentamos neste Caderno a outras pessoas e grupos.

No Capítulo **Aprendizagem pela conversa** tentamos fundamentar a proposta de uma metodologia de aprendizagem narrativa e existencial.

No Capítulo **Conceitos em construção** apresentamos contributos para a concetualização dos elementos centrais dos percursos de literacia que se propuseram neste projeto – igualdade de género, qualidade de vida, lideranças partilhadas – assumindo o nosso posicionamento.

O Capítulo **Operacionalização da metodologia: guias de ação e tipologias de workshops** inclui propostas concretas para a dinamização dos *workshops* de Aprendizagem pela conversa segundo as tipologias que estruturaram o projeto, com potencial para ser apropriado e recontextualizado em torno de tópicos e espaços distintos.

No sentido de que este Caderno passe a ser vosso, resta-nos desejar-vos bom trabalho.

Boas conversas!

Marijke, Cláudia, Raquel, Alexandra e Liliana

Aprendizagem
pela
Conversa

Aprendizagem pela conversa

Estaremos a humanizarmo-nos? E a tornarmo-nos assim narradores?
(Pintasilgo, 2005: 179).

Neste Caderno apresentamos uma proposta para um trabalho de sensibilização, através da metodologia da *aprendizagem pela conversa*, para podermos desenvolver um olhar crítico sobre as questões de género, qualidade de vida e liderança.

O presente capítulo tem um **duplo objetivo**:

- Fundamentar teoricamente a *aprendizagem pela conversa*, como metodologia que propomos para o trabalho de **sensibilização** às temáticas da igualdade de género, qualidade de vida e liderança.
- Sugerir pistas para um trabalho mais continuado numa perspetiva de **conscientização**.

O que é um espaço formativo?

O espaço formativo com grupos de gente adulta ou jovem pode ser visto como um *continuum* cujos pólos são a sensibilização/reflexão e a reflexão/ação.

Tanto a metodologia da **aprendizagem pela conversa** de Baker, Jensen e Kolb (2002), como a metodologia da **conscientização** de Paulo Freire podem ser situadas neste *continuum*: a aprendizagem pela conversa mais do lado da sensibilização/reflexão de indivíduos que se encontram em processos de aprendizagem de “curta duração”; a metodologia da conscientização mais do lado da ação/reflexão em grupos que partilham uma parte da realidade (nos espaços onde vivem ou trabalham) que querem **problematizar** e **transformar**. Sem uma primeira sensibilização não há condições para iniciar um processo mais continuado de conscientização, capaz de conduzir o grupo a ações transformadoras. Sensibilização e formação surgem assim como fortemente relacionadas, como explicitamos adiante.

O trabalho de *sensibilização* é também *trabalho de formação*

De que falamos quando falamos de trabalho de formação?

É importante distinguir *formação* do *trabalho de formação*. **Formação** é “aquilo que aponta para um tipo de desenvolvimento humano, nomeadamente de valores e atitudes” (Tenwolde, 1986: 9). Por sua vez, o **trabalho de formação** tem como objetivo contribuir para este desenvolvimento de valores e atitudes. A **sensibilização** pretende provocar uma tomada de consciência de algo.

O ato de sensibilizar(-se) implica um trabalho sobre a consciência de outras pessoas e/ou sobre a própria consciência.

Nos workshops de sensibilização realizados tentámos fazer este trabalho, que implica um “ultrapassar de contradições, passo por passo” (Tenwolde, 1986: 23), trabalho que se encontra na interface entre a emancipação de pessoas e grupos (direcionado para o exterior) e a “libertação de forças e potencialidades humanas” (trabalho direcionado para o interior) (Ibid.: 12).

No Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa a **sensibilização** refere o “ato ou efeito de sensibilizar(-se)”.

No Dicionário Priberam da Língua Portuguesa *online* podemos ler que **sensibilizar** significa, entre outras coisas, “tornar sensível; abrandar o coração de (...)”.

Tentámos **conversar** sobre percursos de vida que são percursos de aprendizagem, com o objetivo de ultrapassar fronteiras e descobrir novos horizontes, tanto interiormente como exteriormente.

Com Tenwolde (Ibid.) podemos definir este trabalho de sensibilização como **trabalho de formação**.

Podem ser consideradas como **trabalho de formação** tanto a *sensibilização*, como a *conscientização*.

- A **sensibilização** pretende provocar uma tomada de consciência de algo.
- A **conscientização** pretende contribuir para a passagem de uma consciência mais “ingénua” para uma consciência mais crítica (e para um agir de acordo com esta consciência). A conscientização exige um tempo mais longo de dinamização de processos de aprendizagem do que a sensibilização.

No trabalho de formação podemos distinguir a **hétero formação**, a **co formação** e a **auto formação**, de acordo com as dinâmicas pedagógicas privilegiadas nos espaços de aprendizagem.

Se inicialmente afirmámos que não queríamos “formar” ninguém, é evidente que **apostámos mais nas dinâmicas pedagógicas de co formação, centrada no grupo**, e menos na hétero formação, centrada na pessoa que tem como tarefa dinamizar o processo de sensibilização nos grupos. A auto formação pressupõe a vontade e a capacidade de aprender de cada pessoa e é tanto constitutiva como resultado das outras duas dinâmicas.

Valorizar a experiência

Berk (1999) mobiliza a aprendizagem socrática para lembrar que “**aprender é o processo em que quem aprende adquire experiências significativas. (...) Estar aberto para algo depende da questão se uma pessoa está, sim ou não, grávida deste algo**” (149 -151).

O que é determinante para a aprendizagem não depende do valor do conteúdo, mas da atitude da pessoa: estar, ou não, aberta para o conteúdo, para a novidade do conteúdo. Isto acontece quando se consegue descobrir o sentido de uma informação recebida, quando se é capaz de formular um juízo de valor. “O ‘*novo*’ é sempre ‘*o novo para mim*’”. Por isso é importante nunca fazer uma abstração de experiências concretas das pessoas, porque quando isso acontece, afirma Berk, “já não estamos a falar de nada” (Ibid.: 151).

Aprendizagem baseada na experiência

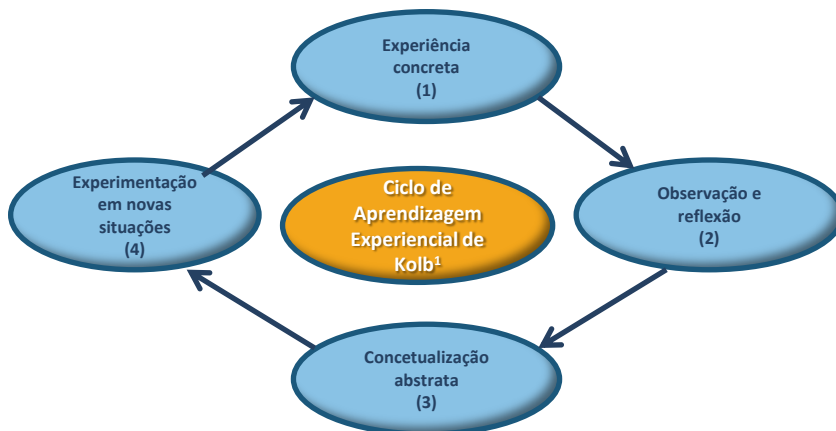
Num mundo de manuais e guias sobre “*como fazer*” é importante refletir em primeiro lugar sobre “*porque fazer*”. Porquê usar a metodologia de *aprendizagem pela conversa*?

A *metodologia de aprendizagem pela conversa* (Baker, Jensen, & Kolb, 2002) baseia-se no modelo de aprendizagem a partir da experiência de David Kolb, desenvolvido nos anos 70 do século XX. O modelo foi publicado em 1984. **Kolb considera a aprendizagem como um processo pelo qual é criado conhecimento através da transformação da experiência.**

O modelo consiste em quatro fases:

1. **Experiência concreta**
2. **Observação e reflexão**
3. **Concetualização abstrata**
4. **Experimentação em novas situações**

É possível começar o processo de aprendizagem em qualquer uma das fases, mas é importante respeitar a direção do movimento cíclico:



¹ <http://www.learning-theories.com/experiential-learning-kolb.html> retirado no dia 7 de março de 2012.

O “**porquê**” do processo de aprendizagem a partir da experiência prende-se com o desejo de proporcionar aprendizagens mais *completas*, em que há espaço tanto para aprender através da inventariação da experiência concreta, como para o trabalho mais abstrato de formulação de conceitos, de partilha de informação e da experimentação em novas práticas, para de novo entrar num tempo de reflexão sobre elas.

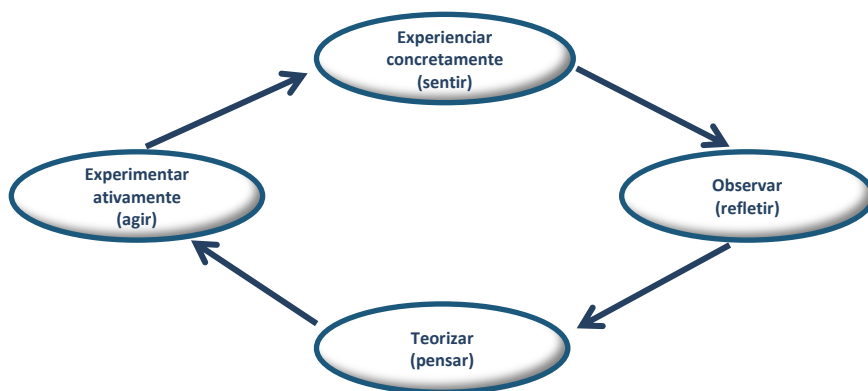
O modelo convida a dar voltas em espiral que permitam que a experiência, através da reflexão, seja traduzida em conceitos que, por sua vez, podem funcionar como bússolas na aquisição de novas formas (de pensar) e agir através da **experimentação ativa**. O objetivo é chegar a experiências mais adequadas e satisfatórias, que por sua vez poderão ser objetivadas e analisadas numa próxima *volta*, sempre numa **perspetiva de melhorar a qualidade de vida**.

Helena Costa Araújo sublinha “a metáfora de inspiração em Maria de Lourdes Pintasilgo na ‘subida ao zigurate’, para sugerir o prosseguir de um envolvimento e atividade que não é linear, mas que se vai desenvolvendo segundo círculos que se prosseguem na procura” (Araújo, 2012: 323).

Neste **processo cíclico**, aprender não é apenas uma atividade recetiva e reflexiva, mas também uma atividade experimental, em que observação e reflexão formam uma unidade com a ação. Paulo Freire define esta *praxis* como uma unidade indissolúvel de ação e reflexão.

Prein (1988: 15) adaptou o modelo de Kolb, reformulando parcialmente as fases:

1. **Experienciar concretamente** (sentir)
2. **Observar** (refletir)
3. **Teorizar** (pensar)
4. **Experimentar ativamente** (agir):



Modelo do processo de aprendizagem experiencial (Prein, 1988, baseado em Kolb, 1984).

Temos utilizado este modelo em trabalhos anteriores, numa adaptação que combina o processo cíclico de aprendizagem a partir da experiência com o processo de conscientização (cf. Koning, 1999; 2003; 2005), modelo que apresentaremos mais à frente quando falarmos da conscientização.

Com a *metodologia de aprendizagem pela conversa*, baseada no modelo de aprendizagem experiencial, a aprendizagem em contexto de grupo torna-se mais completa e complexa, não só devido às diferenças de pontos de vista e saberes, mas também devido à diversidade nos estilos de aprender e nas “fontes” de informação mobilizadas: experiência vivida; observação e reflexão; teorização e ação.

Kolb identifica ainda quatro **estilos de aprendizagem** (Batista & Silva, s.d.: 3), que correspondem às fases do seu modelo. Segundo Kolb, cada pessoa combina dois destes quatro estilos, através dos quais aprende “melhor”:

1. **Divergência** (aprender observando a experiência vivida);
2. **Assimilação** (aprender através da reflexão, conceitualização e teorização);
3. **Convergência** (aprender através da ação, aplicando conceitos e teorias);
4. **Acomodação** (aprender através da experiência vivida na ação).

Os *workshops* propostos neste Caderno criam espaços de conversação, onde a conversa pode fluir num ambiente “seguro” ou “de conforto”, porque mantido dentro das “fronteiras” que delimitam este espaço. Com essas conversas pretende-se inventariar diferentes interpretações (no nosso caso sobre as questões de liderança numa perspetiva de igualdade de género e qualidade de vida) e desenvolver novas perspetivas e novas literacias. Para isto poder acontecer é importante ser sensível às diferenças entre as pessoas, diferenças entre contextos onde se movimentam, diferenças em atitudes e crenças.

A **CONVERSA** é um meio poderoso para detetar e objetivar sistemas de crenças conflitantes como, por exemplo, as ideias que as pessoas têm sobre os papéis de género. Apesar dos desacordos entre as pessoas, é possível aprender em conjunto, criar novos conhecimentos e desenvolver novas formas de ver o mundo. A própria experiência de, em conversa, ultrapassar barreiras, tensões e divisões, respeitando as diferenças, é em si uma aprendizagem fundamental, porque transferível para outros contextos. Este modo pragmático de aprendizagem pode contribuir para o bem-estar das pessoas, tanto dentro das organizações onde se movimentam no espaço público, como nos seus contextos de vida no espaço privado.

VALORIZAR O SABER NARRATIVO

Dufour distingue duas grandes modalidades de discurso, o **saber narrativo** e o **saber demonstrativo**. Este último saber implica a verificação, a experimentação e a demonstração, enquanto o saber narrativo mobiliza um **fundo infinito** de lendas, contos e histórias que se renova constantemente “na medida em que os sujeitos se revezam ao longo do tempo no exercício da palavra” (Dufour, 1996: 32). O saber demonstrativo permite produzir saberes sempre válidos em todos os lugares, enquanto o saber narrativo “permite produzir saberes múltiplos e únicos” (Ibid.:40).

Uma parte deste fundo infinito do saber narrativo influencia o desenvolvimento de valores e atitudes, que por sua vez informam as “histórias” que, nos contextos de aprendizagem, cada participante conta para exprimir a sua experiência e o sentido que dá, no caso das temáticas propostas neste caderno, ao que é ser homem ou ser mulher nos espaços público e privado. Se cada palavra de alguma importância pode ser “uma fonte inesgotável de incompreensão, de mistificação e de manipulação” (Nijk, 1978, citado em Koning, 2006: 23), é de esperar que um trabalho de formação, na literacia de igualdade de género e lideranças partilhadas, possa ser de uma grande complexidade.

Valorizar a aprendizagem narrativa

Na metodologia de *aprendizagem pela conversa*, é possível manter e explorar a tensão entre os dois saberes através da participação de todas as pessoas no exercício da palavra. Permite mobilizar o fundo das suas “histórias”, pô-las ao serviço de um ato de maior conhecimento quando vão revelando gradualmente a realidade em confronto com outras formas de pensar, agir e intervir no mundo, nos espaços privado e público. A *aprendizagem pela conversa* permite confrontar este saberes múltiplos e únicos e reformular conceitos, na procura de construir saberes mais *válidos em todos os lugares*.

Nesta metodologia de aprendizagem narrativa é importante distinguir os seguintes aspetos subjacentes: um aspeto hermenêutico quando se trata de **contar**, formular e reconhecer intenções, objetivos e resultados; “um aspeto críticoanalítico quando se trata de **problematizar** a *história* contada para analisar o seu contexto polícticocultural ‘regulador’ ou ‘emancipador’; um aspeto pragmático que consiste na formulação de alternativas para **perspetivar** a ação” (Nijk, 1978, citado em Koning, 2006, p. 35).

Para os *workshops* a realizar com o apoio deste Caderno, propomos a **subordinação das aprendizagens teóricas e técnicas ao espaço fluído da aprendizagem narrativa** que se pretende conseguir com a metodologia de *aprendizagem pela conversa*.

Criar espaços em branco

Criar *espaços em branco* em contextos de aprendizagem significa...

... **deixar as coisas indefinidas durante o tempo necessário e esperar pelo que irá emergir;**

... colocar temporariamente em segundo plano os modos de aprendizagem em contextos acadêmico e profissional e valorizar o saber de **fundo**, existencial.

Implica abrandar a “produção” de conhecimento científico e técnico e **parar para conversar** sobre o que nos move no mundo de hoje. O resultado poderá ser a mobilização de “algumas fontes morais da nossa civilização” (Taylor, 2009: 106).

Para podermos objetivar e problematizar as nossas próprias “histórias”, produzidas à luz e à sombra do, acima referido, **fundo infinito** de “textos”, é preciso sensibilizarmo-nos, no sentido de “abrandar os nossos corações” e de libertarmo-nos de **preconceitos**, de **imagens estereotipadas** e de **juízos de valor** impostos, fabricados neste fundo e transmitidos ao longo do tempo, através de gerações, até a nós.

Cada pessoa poderá tornar-se sujeito através do exercício da palavra. As suas palavras podem contribuir para a manutenção de formas de pensar e agir, para a **manutenção do *status quo***, ou então podem contribuir para formas mais críticas de pensar e agir, de modo a **introduzir alguma mudança nos contextos onde vive e trabalha.**

A metodologia de *aprendizagem pela conversa* permite **criar contextos para que vozes mais críticas se possam fazer ouvir**, vozes tantas vezes “perdidas” ou abafadas nas tramas dos textos das “histórias” dominantes. Pode abrir caminho à desocultação do não-dito.

ESTEREÓTIPOS

Definidos enquanto conjunto estruturado de crenças acerca de um grupo social determinado, ou a atribuição de traços psicológicos de carácter geral a um grupo humano extenso (Tajfel, 1983), desempenham um papel importante na criação e preservação de diferenciações, positivamente valorizadas, dum grupo em relação a outros grupos sociais (Tajfel, 1982).

PRECONCEITOS

Os preconceitos, enquanto juízos prévios ou *a priori* sobre um coletivo humano, implicam não só um juízo relativo aos factos (um juízo acerca de “o que é”), como também um juízo de valor acerca do que “deve ser”; significam, em suma, uma avaliação (positiva ou negativa, dependendo dos casos) que o sujeito que utiliza os estereótipos assume como crenças verdadeiras (DGM, 2003).

Saber escutar ativamente, incluir a outra pessoa num registo de afeto

Na conversa que pretende proporcionar a aprendizagem é indispensável que a escuta seja ativa. É uma competência que precisa de ser mobilizada para impedir que apenas haja uma “apreensão passiva” de quem espera pacientemente até que quem fala acabe, enquanto entretanto prepara a “resposta” (Prein, 1988: 82-83). Implica verificar que “apanhamos” as ideias e os sentimentos de quem falou, que verificamos se apanhamos a mensagem de uma forma correta, e implica ainda que possíveis não entendimentos sejam corrigidos antes de continuar a conversa.

Implica também aceitar a pessoa que falou, no sentido de a incluir num registo de afeto, sem imediatamente emitir juízos de valor sobre o certo/errado, bom/mau, etc. O par conceptual *afeto inclusivo* sublinha a necessidade de considerar o afeto numa dimensão do agir, já que não gostamos sempre espontaneamente da outra pessoa. Daí poder ser útil mobilizar este par conceptual em espaços de *aprendizagem pela conversa*, de modo a criar um “bom ambiente” como condição necessária para uma crescente pluralidade. “O *afeto inclusivo* é constituído por um movimento de expansão de afeições em que nos deixamos aspirar por desejo e decisão nossa, para círculos cada vez maiores de afeto, por necessidade do nosso próprio *ser-em-devir* e o de outros seres humanos a nossa volta” (Koning, 2010: 7).

Paulo Freire fala em AMOROSIDADE, “um ato de abertura à aceitação e compreensão do outro e do mundo, valorizando essa relação por si e não apenas como facilitadora da aprendizagem” (Macedo et al., 2001: 136). A amorosidade revela ser um ponto forte dos espaços da conversa criados no âmbito do projeto Lideranças Partilhadas, “que potenciaram a reflexão crítica sobre a realidade individual e coletiva, indiciando uma gestão positiva de diferentes estilos, atitudes e modos de verbalização bem como de potenciais conflitos entre participantes” (Macedo & Macedo, 2012: 235).

É importante que quem dinamiza a sessão esteja atento/a para promover não só a expressão oral, mas também a escuta. Tentará repetir por outras palavras o que não ficou claro. Tentará mostrar as implicações do que foi dito e devolver, de uma forma empática, os sentimentos e valores que possam estar subjacentes e poderá convidar a pessoa que falou a dizer algo mais para clarificar o que disse, no caso de assim o desejar.

O papel de quem dinamiza implica também convidar a pessoa que fala demasiado tempo a deixar espaço para as outras pessoas que ainda não tiveram a oportunidade de se fazerem ouvir.

Emmerik refere a importância de um processo de aprendizagem de compreensão não linear, como proposto na metodologia de *aprendizagem pela conversa*, que “tenta fazer justiça à pluralidade da vida humana, na qual o conhecimento é procurado para o momento presente, para este caso, para esta pessoa” fazendo “um apelo ao *curriculum vitae oculto* (...) onde o conhecimento existencial, em relação à moralidade e ao que significa ser humano, está velado”. E pergunta: “como podemos explorar esta prática, como podemos ler um *curriculum vitae oculto*? Isto requer a competência de ler o branco nas entrelinhas da nossa própria vida” (Emmerik, 2012: 92).

As “fronteiras” do espaço da conversa

O processo de *aprendizagem pela conversa* proporciona um espaço educativo fluido, porém estruturado, um espaço adequado para aprofundar a consciência, para desfazer ideias feitas e fazer circular novas ideias. **Um espaço onde as pessoas encontrem a possibilidade de “abrandar”, discutir e refletir sobre as suas experiências. Conversar com o objetivo de “encontrar novos sentidos” e “deixar emergir novos conhecimentos”, e assim desenvolver um olhar crítico sobre a realidade, promotor da construção de práticas inovadoras.**

Para estruturar melhor o espaço da conversa, Baker, Jensen e Kolb (2002) distinguem cinco dimensões para o delimitar e para definir as suas fronteiras. Cada dimensão constitui uma tensão dialética apresentada num *continuum*, cujos pólos são valorizados de forma não hierarquizada.

As tensões dialéticas no espaço da conversa situam-se nas seguintes dimensões:

1. **Apreensão** (experiência) e **compreensão** (saberes);
2. **Reflexão** (intenção) e **ação** (extensão);
3. **Discurso epistemológico** (saberes cognitivos) e o **recurso ontológico** (saberes tácitos);
4. O **individual** e o **relacional**, para permitir a produção de *Connected knowledge*;
5. Necessidade de ter **status** (*ranking*) e **solidariedade** (*linking*).

Quanto mais diversas forem as perspetivas expressas durante a conversa, mais atenção deve ser dada a este espaço, para que seja um espaço recetivo que permita criar uma base comum no meio da tensão dialética. Os **pólos precisam de ser mantidos em equilíbrio**, de modo a que se possa dar valor aos contributos diversificados das pessoas que participam na conversa. Para que isso possa acontecer é preciso abordar a tensão entre os pólos não enquanto fenómeno dualista («certo» e «errado» em oposição), mas como **recurso integrador**, o que permite abordar o leque de possibilidades entre os pólos. A abordagem integradora implica *viver com a tensão* ao longo do *continuum* dialético, e aprender com o que surge no espaço entre os extremos dialéticos.

1. Apreensão (experiência) e compreensão (saberes)

É importante iniciar o processo de aprendizagem com uma conversa sobre a experiência, o que implica “contar” e “registrar”. Só depois deste tempo de **apreensão** podemos tomar mais distância da experiência, observando e refletindo criticamente com o objetivo de promover a **compreensão** e chegar a um conhecimento integrado, um equilíbrio “entre a experiência do momento presente e o conhecimento conceptual que se refere ao exterior, ao passado” (Emmerik, 2012: 95).

Como suporte à compreensão, pode confrontar-se a experiência e a reflexão sobre a experiência com textos de apoio, “**textos-desafio**”, que permitam problematizar, fundamentar, alargar ou reconstruir as ideias de quem participa. A reformulação de ideias permite entrar de forma diferente na ação, iniciar algo de novo, experimentar, transformar práticas. As novas práticas por sua vez vão-se transformando em novas experiências que podem ser observadas e refletidas, questionadas ou fundamentadas teoricamente, e assim levar a outras formas de agir.

2. Reflexão (intenção) e ação (extensão)

Os espaços onde se realiza trabalho de sensibilização ou de formação em grupo são predominantemente espaços de reflexão, tendo como objetivo levar à ação transformadora. Quando se realiza este trabalho em ações pontuais ou de curta duração, como em *workshops* com a duração de 6 horas, é preciso sublinhar que a ação ou experimentação, que é a próxima fase no processo de aprendizagem a partir da experiência, será da iniciativa de cada pessoa, já que a próxima “volta” ao modelo em geral não será realizada no mesmo grupo. A ação, porém, pode ser realizada por cada participante no seu contexto de vida e trabalho, o que lhe fornece uma nova experiência que pode ser trazida para um outro espaço de reflexão, que não do grupo inicial. Ou seja, **na última conversa de um workshop, é importante estimular as pessoas a inventariar para si próprias pistas de ação em que algo mude devido aos insights, conseguidos através da apreensão e da compreensão**. A reflexão em novos contextos pode contribuir para o alargamento da reflexão realizada a outras pessoas interessadas.

3. Discurso epistemológico (saberes cognitivos) e o recurso ontológico (saberes tácitos)

O que importa é mobilizar os saberes, tanto cognitivos, como tácitos e pô-los ao serviço de um ato de maior conhecimento quando, em conversa, se vai revelando gradualmente a “realidade-do-saber” do grupo, que se manifesta em formas divergentes ou convergentes de pensar, de agir e de intervir no mundo.

Além da valorização dos contributos de todas as pessoas presentes no exercício da palavra, é importante sublinhar a importância do papel da pessoa dinamizadora que acompanha o grupo no encontrar a “justa medida” na valorização dos saberes que se apresentam. Para poder equilibrar o discurso epistemológico (saberes cognitivos) e o recurso ontológico (saberes tácitos) é preciso ter em linha de conta os dois principais riscos na gestão desta tensão. O primeiro é o risco de “ficar fechado/a” na partilha da experiência. É preciso trabalhar “com e contra a experiência” (Canário, 1997: 1), “contra” no sentido de a problematizar. O segundo risco é “abafar” a experiência com a transmissão de informação e saberes teóricos, não enraizáveis na experiência. Quem dinamiza tem o papel de garantir uma ponte que permita a passagem para maior conhecimento, baseado nos discursos de todas as pessoas presentes na conversa.

4. O individual e o relacional, para permitir a produção de *Connected knowledge*

É importante haver espaço para contributos individuais na apresentação das experiências, na reflexão e na produção de conhecimento. Cada pessoa deve poder participar com os seus saberes, mas é necessário enquadrar cada contributo num esforço de produção inclusiva do conhecimento, de modo que nenhuma pessoa fique de fora para ser apenas espetadora do que é dito por outras pessoas no grupo.

Também aqui é crucial a intervenção adequada, cuidadora, de quem dinamiza a sessão.

5. Necessidade de ter estatuto (*ranking*) e solidariedade (*linking*)

Cada pessoa precisa de estar num espaço com outras pessoas, para que quando falar e agir possa ser ouvida, possa ser “vista”. Ganha assim “posição” no grupo, o que corresponde a uma necessidade. Mas este “ranking” deve estar em equilíbrio com o outro pólo do *continuum*, que é o “linking”, o poder conectar-se com os outros membros do grupo para a produção de conhecimento. Os interesses individuais não devem prejudicar a vinculação e a solidariedade entre quem se encontra no espaço da conversa. Esta necessidade de cada pessoa poder participar no mundo, e assim poder contribuir para a pluralidade humana, encontra uma base filosófica fundamental nas palavras de Hannah Arendt, que constituem uma “justificação” mais profunda da metodologia de *aprendizagem pela conversa*: contribuir para o acontecer de “segundos nascimentos”:

É com palavras e atos que nos inserimos no mundo humano; e esta inserção é como um segundo nascimento, no qual confirmamos e assumimos o facto original e singular do nosso aparecimento físico original. Não nos é imposta pela necessidade, como o labor, nem se rege pela utilidade, como o trabalho. Pode ser estimulada, mas nunca condicionada, pela presença dos outros em cuja companhia desejamos estar; o seu ímpeto decorre do começo que vem do mundo quando nascemos, e ao qual respondemos começando algo de novo por nossa própria iniciativa (Arendt, 2001: 225).

A metodologia da conscientização

A conscientização parte de uma filosofia educativa em que o processo de aprendizagem tem como objetivo encaminhar as pessoas envolvidas para uma consciência mais crítica, gerando uma transformação social no sentido da libertação de situações opressoras. Significa seguir um caminho para tomar consciência de uma problemática, de agir e intervir, de mudar (uma parte do) mundo. Está indicada para grupos que partilham um mesmo universo temático e se confrontam com problemas comuns. “A conscientização é, por definição ‘método’, no sentido mais geral da palavra: intencionalidade, estar-virado-para, caminho-por-onde” (Hammen-Poldermans, 1975: 27). Só há conscientização quando a reflexão crítica conduz à ação transformadora.

Duas metodologias em comparação

A filosofia de conscientização de Paulo Freire² constitui uma referência incontornável no trabalho educativo com jovens e pessoas adultas, e portanto também nos *workshops* de sensibilização como foram realizados no âmbito do projeto *Lideranças Partilhadas*.

O que diferencia sobretudo a metodologia da *aprendizagem pela conversa* da metodologia da conscientização, é que a primeira privilegia a “formulação narrativa na primeira pessoa” e não diretamente “a conscientização unívoca de um grupo oprimido, que conjuntamente assumiria a ação para a transformação social” (Macedo & Macedo, 2012: 234).

No projeto *Lideranças Partilhadas*, a filosofia de conscientização foi estruturante, mas de uma forma implícita, subterrânea. Na *aprendizagem pela conversa* há “a esperança de poder desenvolver um olhar crítico em cada participante. Assim, não se perde de vista que é importante ir construindo histórias mais críticas, num tempo em que não há versões críticas disponíveis. Desta forma a conscientização de participantes em processos educativos, emerge como uma possibilidade (altamente imprevisível e portanto não programável)” (Koning, 2009a: 89).

No projeto *Lideranças Partilhadas*, os *workshops* de *aprendizagem pela conversa* “constituíram espaços de maior ou menor asserção de voz, participação e comunicação potenciadoras de desenvolvimento de processos de *conscientização* (...) requerendo um desenvolvimento com maior continuidade, se pretendem provocar alterações duráveis, nas pessoas participantes e produzir efeitos de transformação social, em rede” (Macedo & Macedo, 2012: 236).

Baker, Jensen e Kolb (2002) fazem distinção entre diálogo e conversa. O diálogo, conceito central na filosofia e metodologia da conscientização, é caracterizado pelos autores por “vozes em oposição à procura da verdade”, uma definição que enfatiza a fala, a compreensão e a troca de ideias diferentes. No diálogo exploramos todas as complexidades da reflexão e da linguagem. Na conversa os aspetos emocionais são mais enfatizados.

Em ambas as metodologias o foco está na compreensão humana, na produção de conhecimento existencial através de vozes em oposição à procura da verdade; em ambas as metodologias o foco está na emergência do sujeito que objetiva o mundo que o rodeia, na reflexão que promova uma inserção crítica neste mundo através de uma ação transformadora.

² Paulo Freire (1921-1997), um dos mais importantes educadores do século XX, dedicou-se à causa das classes oprimidas, especialmente por meio da alfabetização, concebendo-a e aplicando-a como instrumento de conscientização e libertação. Autor de mais de 40 livros, traduzidos em mais de 20 idiomas.

Conceitos **em construção**

Conceitos em construção

Este capítulo pretende reunir um conjunto de contributos potenciadores de *percursos de literacia*, na medida em que permitem mobilizar as pessoas para iniciar processos de reflexão e ação em torno das temáticas da igualdade de género, da qualidade de vida e das lideranças partilhadas.

Na senda da IV Conferência Mundial das Nações Unidas sobre as Mulheres – Declaração e Plataforma de Ação de Pequim (ONU, 1995) – assumimos que a partilha igualitária da liderança e participação no espaço público e privado é fundamental para a sociedade, no que respeita ao alcance do desenvolvimento e paz, erradicação da pobreza e consolidação da democracia, mas também para o próprio bem-estar dos indivíduos e das suas famílias. Neste sentido, propomos que a igualdade de género deve ser considerada como uma dimensão da qualidade de vida das pessoas, homens e mulheres. Para tal, reunimos aqui os textos que, na nossa trajetória neste projeto, contribuíram para a problematização e a construção partilhada de conhecimento sobre igualdade de género, qualidade de vida e lideranças partilhadas, a partir das experiências individuais e coletivas das pessoas que participaram nos workshops de sensibilização.

Sendo de natureza e alcance distintos, a diversidade dos textos coligidos traduz a multiplicidade de vozes, saberes e lugares que se cruzaram no projeto, abrindo as portas a uma construção dinâmica contínua deste conjunto de desafios à reflexão.

Pessoal e Político. Público e Privado

A nossa existência é a resposta constantemente dada por nós aos problemas específicos que nos são postos pela realidade. A realidade, por definição, não é imaginária, é aquilo que está à nossa volta, é aquilo que vem através do tecido social, é aquilo que vem através das várias formas de comunicação na sociedade. Quer dizer, a nossa existência está constantemente a produzir-se.

Trabalhamos as ligações entre aquilo que é pessoal e aquilo que em termos muito amplos se pode chamar político (...). Não político neste sentido vulgarizado, mas político em termos da organização das relações e das estruturas sociais, no sentido da organização da cidade.

Quantas vezes o aspeto público não é senão a amplificação do que sentimos a nível privado, pessoal ou interpessoal e quantas vezes também aquilo que é vivido como profundamente pessoal não é senão o resultado de qualquer coisa social.

A base do nosso trabalho político não é qualquer coisa fora de nós, a tal coisa que podemos manipular à nossa maneira, mas qualquer coisa que está profundamente ligada com a nossa vida de cada dia (Pintasilgo, 1982, citada em Koning, 2005: 25).

IGUALDADE DE GÉNERO

Conceito que significa, por um lado, que todos os seres humanos são livres de desenvolver as suas capacidades pessoais e de fazer opções, independentes dos papéis atribuídos a homens e mulheres, e, por outro, que os diversos comportamentos, aspirações e necessidades de mulheres e homens são igualmente considerados e valorizados (CIG, 2011: 194).

Esfera pública

Em Portugal as **mulheres representam apenas 31.4% dos quadros superiores** da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresas face aos 68.6% representados pelos homens.

As **mulheres apresentam uma maior concentração nos níveis de qualificação mais baixos**, representando 68.1% dos trabalhadores não qualificados face aos 31.9% representados pelos homens.

Em 2009, a remuneração média mensal de base recebida pelas **mulheres foi 82.2% da dos homens**, 773.5€ para 940.5€. Ao nível dos quadros superiores a taxa de remuneração feminina em relação à masculina é de 71.5%, com uma remuneração média mensal para as mulheres de 1753.3€ e para os homens de 2451.3€.

As **mulheres têm também uma taxa de desemprego mais elevada (10.2%) face aos homens (8.9%)**. É de salientar a maior representatividade das mulheres entre as pessoas desempregadas com nível de instrução superior. Em 2009, 12.3% para as mulheres, comparativamente com 8.4% nos homens (CIG, 2011).

Esfera privada

Em 2009, existiam em Portugal **506.600 mulheres domésticas face a 2.900 homens** domésticos.

Em 2009, **apenas 53.6% dos pais** das crianças nascidas receberam o subsídio por **licença obrigatória exclusiva do pai** (5 dias até 30 de abril de 2009 e 10 dias desde 1 de maio de 2009).

Apenas **12% dos pais partilharam a licença de 120/150 dias** (30 dias ou mais), contrariamente às 85.6% de mães que receberam subsídio por licença de 120/150 dias (CIG, 2011).

Segundo os dados do único *Inquérito à Ocupação do Tempo* realizado pelo INE, em 1999, **as mulheres trabalhavam mais 3 horas por dia que os homens em tarefas familiares**, como trabalho doméstico e prestação de cuidados à família (citado em CIDM, 2002).

IGUALDADE DE OPORTUNIDADES ENTRE MULHERES E HOMENS

Ausência de barreiras em razão do sexo à participação económica, política e social (CIG, 2009: 204).

SEXO vs. GÉNERO

A sociedade tem, no seu seio, um conjunto de fundamentos e justificações para a existência de uma diferenciação entre as pessoas, sendo o sexo a que os indivíduos pertencem um dos fatores que condicionam os modos de vida das pessoas, as suas práticas, as suas ambições e as suas necessidades (cf. Múrias & Ribeiro, 2012).

Neste Caderno utilizamos o termo **sexo** quando nos referimos ao agrupamento dos indivíduos em duas categorias com base nas suas diferenças biológicas; e o termo **género** quando nos referimos ao significado social atribuído ao sexo (cf. Neto, et al., 2000; Nogueira, 2001b; Poeschl, Múrias, & Ribeiro, 2003; Vieira, Nogueira, & Tavares, 2009). Assim sexo é uma categoria algo definida e mais ou menos inalterável, enquanto género se refere a uma construção social, “marcada pela cultura envolvente e pela circunstância familiar em que nascemos, com tudo o que isso implica de tradição, de normativo” (Vicente, 1998: 11).

RELAÇÕES SOCIAIS DE GÉNERO

Simone de Beauvoir (1976) foi pioneira a reivindicar a construção social das desigualdades entre mulheres e homens, no seu livro *O Segundo Sexo* publicado em 1949, com o clamor de “ninguém nasce mulher: torna-se mulher” (Beauvoir, 1976: 13).

Durante os anos 60, a segunda vaga de feminismos reclamou que a relação entre os sexos era uma relação social, isto é, uma interação entre pessoas, pressupondo a concordância entre dominantes e dominadas, que legitimam a relação (Nogueira, 2001b). As relações entre homens e mulheres passaram a ser encaradas como relações de poder em que o princípio masculino é tomado como medida de todas as coisas (Bourdieu, 1999). Sexismo tornou-se um conjunto de disposições e crenças que desvalorizam, sistemática e naturalmente, a mulher.

A conceção de relações sociais de género pressupôs que o significado das condutas dos atores e atorãs sociais pudesse ser passível de mudança, devido a negociação prévia. Passou a ser possível transformar ações e conceções de desigualdade em ações e conceções de igualdade, nomeadamente através da valorização do papel da mulher (Quinteiro, 2003).

CORRENTES FEMINISTAS — 2ª VAGA

Existem diferentes perspetivas feministas. Esta diversificação ideológica torna clara a perceção de que o feminismo é um tema político, com variadas orientações filosóficas e doutrinárias (Nogueira, 2001b). Para as correntes feministas dos anos 60 foi muito importante a organização de pequenos grupos de contracultura para influenciarem o maior número de mulheres (Lovenduski, 1986). A defesa da igualdade de oportunidades entre os sexos tornou-se um imperativo. Principalmente, na esfera política, uma vez que a presença das mulheres nos cargos públicos, como os governos, os parlamentos ou os partidos políticos, não é expressiva (Avelar, 2002).

ESTRATÉGIAS REIVINDICATIVAS

Estes movimentos lutaram pelo apoio para as crianças, pela igualdade de oportunidades entre homens e mulheres na educação e no trabalho, pelo planeamento familiar e pela abolição da publicidade sexista, entre outros direitos (Nielsen, 1990). As estratégias reivindicativas passam por combater a recessão económica generalizada e a instabilidade política que aumentam a pobreza, o aumento do desemprego e do subemprego e a inserção em áreas de trabalho sub-remuneradas, pois estes fatores têm um forte impacto negativo sobre a situação social e política das mulheres.

Isto precisava de um homem de barba rija

Eu tive já, como professora de uma Escola Básica 2,3, algumas experiências como Presidente do Conselho Executivo. Portanto, eu não estava sozinha, estive sempre em equipas com mulheres. E uma das coisas que referi, e que por vezes senti, nomeadamente na minha primeira experiência, é que, quando as coisas não corriam bem, por várias vezes tive algumas saídas – e muito infelizes e mesmo despudoradas – por parte de alguns colegas que diziam “pois, isto está a correr mal porque isto precisava era de um homem de barba rija”, e “temos três mulheres, e realmente uma escola não pode ser gerida por mulheres, **porque as mulheres acabam por não conseguir dar-se ao respeito**” (Encontro *Entre Redes*, 2006, citado em Múrias, Koning, & Ribeiro, 2010: 78).

ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO

Conjunto de crenças sobre as características esperadas por parte dos homens e das mulheres numa sociedade particular (e.g. Unger, 1986; Deaux, 1990; Eagly, 1987). Incluem crenças sobre as características físicas, os traços de personalidade, as preferências profissionais, as competências específicas e as disposições emocionais (Deaux & Lafrance, 1998).

Os estereótipos de género entendidos como **representações socialmente partilhadas** tornaram-se centrais para a compreensão das desigualdades entre homens e mulheres (Nogueira, 2009), uma vez que atualizam e orientam as condutas dos atores e atorais sociais sob influência das matrizes culturais da sociedade e ao nível do debate ideológico (Vergès, 1989).

Isto é uma questão cultural

Nós também tínhamos falado que isto é uma questão cultural. Os homens foram educados... as mulheres foram educadas, há muitos anos já, para ficarem com os filhos, cuidarem dos filhos. O marido estava afeto o papel de ir ganhar o dinheiro, sustentar a família. Agora já não é bem assim, e hoje em dia, penso eu, se repararmos nos casais mais modernos, mais novos, se calhar a partilha não é tanto, a outra pessoa do sexo masculino sentir-se obrigada. Eu vejo pelo meu marido a situação, penso eu, que não se sente obrigado... e era uma pessoa que não sabia cozinhar, não sabia passar a ferro mas aprendeu sem ser uma questão de obrigatoriedade. Entendeu que trabalhando os dois havia a necessidade, mesmo da questão dos filhos. O meu marido tem todo o prazer... a minha filha tem três anos, mas quando nasceu ele tinha todo o prazer em lhe dar banho. O banho, a muda da fralda, o vestir, tal e qual as coisas que eu, que nós mães fazemos (Workshop do Projeto *Lideranças Partilhadas*, 2010, Vila Verde).

PAPÉIS E EXPECTATIVAS

Os papéis tradicionalmente desempenhados por homens e mulheres (cf. Parsons & Bales, 1956) e aprendidos através do processo de socialização são **normas sociais** que prescrevem comportamentos considerados apropriados e esperados pelos indivíduos. Desta forma, homens e mulheres estão sujeitos a diferentes expectativas às quais se vão, em certa medida, conformando.

Na medida em que homens e mulheres não desempenham de forma proporcional determinados papéis sociais, acabam por adquirir diferentes competências e crenças que, por sua vez, determinam o seu comportamento social.

Uma mudança na divisão do trabalho poderá conduzir a uma mudança substancial no conteúdo dos **papéis de género**, na tipificação das competências e crenças e, posteriormente, nas próprias diferenças sexuais (Nogueira, 2001a).

PAPÉIS DE GÉNERO

Conjunto de normas de ação e comportamento tradicionalmente atribuídas a homens e mulheres e classificadas, respetivamente, por masculinas e por femininas. Os papéis de género aprendem-se através de processos de socialização e podem alterar-se não sendo, por isso, fixos (Pinto, 2009: 147).

Da necessidade de partilha ...

Eu por acaso não fiz essa interpretação. A interpretação que eu fiz disto foi, tal como a sociedade foi, num processo natural, implementando o que eram as tarefas definidas para as mulheres e para os homens, quase num processo natural... e esta questão do mundo privado foi sempre definido mais como o papel da mulher e as tarefas associadas à mulher. Então, os homens não tinham no fundo essas funções. E aquilo que eu entendi daqui, sendo as mulheres terem a necessidade de abrir o mundo privado aos homens, foi no sentido de começar, no fundo, a sensibilizar toda a sociedade, não especificamente os homens. Mas a começar a criar alguma intervenção em que, de facto, os homens se consciencializassem, ou a sociedade em geral, de que as coisas devem ser partilhadas quer pelos homens quer pelas mulheres.... da necessidade da partilha de todos os papéis, quer aquele papel que os homens tinham, no fundo, de gestão das contas, de gestão de todas essas questões, a mulher participar nesses processos de gestão também e os homens partilhar o processo de gestão, que as mulheres diziam que era a gestão doméstica e familiar. Ser tudo uma partilha de experiências deles e o assumir das responsabilidades por ambos de todas essas responsabilidades inerentes à socialização, à família, a tudo (Workshop do Projeto *Lideranças Partilhadas*, 2010, Vila Verde).

PERSPETIVA DE GÉNERO

Equacionar a situação de bem-estar das pessoas e os seus interesses de promoção e desenvolvimento, segundo as características, os interesses e a situação específica das mulheres e dos homens (CIG, 2009: 205).

INTEGRAÇÃO DA PERSPETIVA DE GÉNERO (MAINSTREAMING)

Integração sistemática, em todas as políticas, das situações, prioridades e necessidades de homens e mulheres, com o objetivo de promover a igualdade entre eles e mobilizar explicitamente o conjunto das políticas (CIG, 2009: 204).

AVALIAÇÃO DO IMPACTO DE GÉNERO

Exame de propostas políticas ou organizacionais com o fim de detetar o modo como irão afetar as mulheres e os homens, de forma a que sejam prevenidos e neutralizados eventuais efeitos discriminatórios (CITE, 2003: 313).

CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA FAMILIAR E ATIVIDADE PROFISSIONAL

Refere o artigo 59.º, n.º 1 b) da Constituição da República Portuguesa que “todos os trabalhadores sem distinção de sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito à organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar”.

O cumprimento desta norma exige dos empregadores uma organização do trabalho, que tenha em conta as necessidades familiares dos seus trabalhadores, designadamente quando estes tenham de acompanhar os seus filhos menores ou outras pessoas a cargo, deficientes, idosos, etc.

As dispensas para consultas pré-natais, para amamentação e aleitação, a dispensa de trabalho noturno, a redução do período normal de trabalho para assistência a filho com deficiência, as faltas para assistência a menores doentes e à família, o trabalho a tempo parcial, a jornada contínua, o horário flexível, etc., constituem direitos dos/as trabalhadores/as à conciliação da atividade profissional com a vida familiar (CITE, 2003: 308).

... trabalhar com homens e mulheres na redefinição de papéis de género

Eu acho que se calhar é a redefinição dos papéis que eram atribuídos ao homem e que eram atribuídos à mulher. E falarem que todos os papéis que, quer a mulher quer o homem desempenhavam, que em conjunto, os dois poderão redefini-los e desempenha-los. Porque aqui também diz que se os homens e as mulheres em conjunto...ou melhor, se não fizerem esta mudança em conjunto também não conseguimos atingir nada. Estamos aqui a falar...e quando se fala em igualdade de género reportamo-nos, logo quase automaticamente, para as mulheres e esquecemo-nos que, de facto, também poderá existir um grande trabalho a fazer com os homens. E que **se não se fizer em conjunto**, podemos andar aqui se calhar muitos anos a falar de igualdade de género e a reivindicar não sei o quê, que **não vamos conseguir os objetivos pretendidos**. Acho eu! (Workshop do Projeto *Lideranças Partilhadas*, 2010, Vila Verde).

CIDADANIA

Conceito que envolve questões relativas a direitos e a deveres, bem como as ideias de igualdade, diversidade e justiça social. Não se reportando apenas ao ato de votar, o conceito de cidadania inclui todo um conjunto de ações praticadas por cada pessoa, com impacto na vida da comunidade (local, nacional, regional e internacional), indissociáveis do espaço público em cujo contexto as pessoas podem agir em conjunto (Pinto, 2009: 143).

Mulheres, Igualdade e Diferença

Podemos dizer que a mulher é em si “originalidade suficiente”, porque a mulher está ainda nas origens, na descoberta das condições da sua visibilidade, do interesse que lhe merecem as suas atividades e da satisfação que encontra na realização multiforme do que a define no seu devir como um ser distinto (Pintasilgo 2005: 263).

Ligar a diferença e a igualdade está no âmago da própria **democracia**. A nossa evolução consiste em considerar gentes iguais como diferentes. Aí se constrói definitivamente a interpelação mútua de “género e sexo” (Pintasilgo 2005: 248).

A afirmação da igualdade de direitos foi a base da assunção do exercício de liderança por partes das mulheres. Claro que isto é extremamente importante uma vez que foi o motor da consciencialização da dignidade da pessoa humana, homem ou mulher. Neste processo foram tomadas algumas medidas positivas. Muito lentamente, podemos ver ao longo do século XX, as mulheres emergirem em novos papéis de liderança (Pintasilgo, 1986: 11).

PARIDADE

Conceito e objetivo, através do qual se pretende reconhecer igual valor a pessoas de ambos os sexos, dar visibilidade à igual dignidade de homens e mulheres, renovar a organização social de modo a que mulheres e homens partilhem, de facto, direitos e responsabilidades, não sendo reduzidos a espaços e funções predeterminadas por hábitos e preconceitos, mas usufruindo de plena igualdade e liberdade a todos os níveis e em todas as esferas (CITE, 2003: 311).

Igualdade – uma armadilha?

A simples afirmação da igualdade de direitos também pode ser uma armadilha. A Igualdade de direitos pode ficar aquém do seu objetivo, se os direitos não estiverem ao lado do conhecimento da diferenciação. (...) são visíveis várias armadilhas nas raras situações em que as mulheres tiveram acesso à mesma posição de responsabilidade que os homens.

Nós vemos algumas dessas mulheres apenas como um "símbolo", como tantas vezes é descrita pelo movimento de mulheres. Essas mulheres começam por ceder a todas as normas estabelecidas, ao *status quo*, por saberem que podem ser facilmente substituídas novamente por um homem – sem que ninguém note.

Por vezes, a única hipótese de sobrevivência num ambiente no qual não participaram no estabelecimento das normas é a assimilação (Pintasilgo, 1986: 11).

Proporcionar espaços de conversa

Eu uma vez tive um aluno meu a dizer-me uma coisa que me fez pensar imenso, e que foi: "Hoje em dia há muitas mulheres emancipadas, mas muito poucas mulheres livres." E isto fez-me pensar imenso. Portanto, se nós não assumirmos um bocadinho essa nossa vontade de sermos efetivamente livres, e não apenas emancipadas, nós corremos o risco de retroceder, seriamente. Eu quase tinha vontade de – e já pensei nisso várias vezes – de começar a fazer um pouco aquilo que se fez nos anos sessenta e setenta, que era promover aqueles grupos de mulheres, que se juntavam, os grupos de reflexão... (Workshop Porto, 2007, citado em Múrias, Koning, & Ribeiro, 2010: 87).

EMPODERAMENTO

Empoderamento das mulheres significa o desenvolvimento das suas capacidades para coletiva e individualmente controlarem as suas vidas, identificarem as suas necessidades, estabelecerem as suas próprias agendas e solicitarem apoio e respostas do Estado e da comunidade aos seus interesses (CIG, 2009: 203).

Democracia representativa – Democracia participativa

Será realmente exequível esta exigência de um poder em que todos participem, ou estaremos perante uma das muitas utopias em que o mundo da política sempre foi fértil? Dito de outra forma, como é que se processaria, em termos concretos, o exercício de semelhante poder?

(...) Os cidadãos de uma república, e por maioria de razão os cidadãos de uma democracia, não se concebem apenas como cumpridores da lei, mas também como seus co-autores, o que é difícil de imaginar, se a sua participação se confinar ao voto pelo qual são escolhidos os verdadeiros legisladores.

(...) Sem dúvida, a democracia representativa, nas várias configurações em que se apresenta, tem conhecido reformas, algumas profundas, e irá certamente continuar no futuro a integrar outras melhorias. Mas há limites que não poderá ultrapassar sem se desfigurar. Pela sua própria natureza, a representação contém uma considerável margem de erro, e a confiança que se deposita nos decisores assenta invariavelmente no aleatório: por mais experimentado e fiável que seja o eleito, é sempre impossível determinar o que ele fará numa próxima situação.

(...) Contudo, a realização plena de uma democracia participativa exigiria duas condições, qual delas a mais difícil de verificar: a motivação permanente dos cidadãos e a garantia de eficácia na produção de decisões.

(...) Nem democracia participativa pura, nem democracia representativa meramente institucional, a política em democracia mistura hoje a atuação de órgãos representativos com a atuação de um feixe difuso de intervenções mais ou menos estruturadas, muitas vezes reivindicando-se contra a política, mas desempenhando efetivamente um papel decisivo na vida do sistema.

(...) o interesse e a participação de um maior número de cidadãos nas deliberações não garante que se chegue mais facilmente à unanimidade nas decisões, nem sequer a uma sua aceitação pacífica. Há sempre diferenças de posição e interesse, que a simples discussão, por mais honesta e iluminada que seja, não remove (Pires Aurélio, 2011: 45-52).

DEMOCRACIA PARITÁRIA

Conceito de sociedade equitativamente composta por homens e mulheres e na qual o pleno e igual exercício da cidadania depende da representação equilibrada de ambos nos cargos políticos de tomada de decisão (CIG, 2011: 193).

QUALIDADE DE VIDA

A utilização do conceito de Qualidade de Vida foi proposta pela Comissão para a População e a Qualidade de Vida, presidida por Maria de Lourdes Pintasilgo entre 1992 e 1997, na esteira de Amartya Senn, em vez do conceito Desenvolvimento, para indicar uma estratégia de desenvolvimento baseada na satisfação das necessidades básicas, materiais e não materiais e implicar a participação das populações na deteção destas mesmas necessidades e na indicação dos caminhos de resposta.

Com efeito, frequentemente o Desenvolvimento é reduzido apenas ao Crescimento Económico, o que leva a que não se saiba por vezes de que noção de Desenvolvimento estamos a falar. Este deve ser sustentável, participativo, local, humano e integrado (ICPQL, 1998).

A qualidade de vida baseia-se na “fruição garantida e tranquila da saúde e da educação, da alimentação adequada e da habitação, de um ambiente estável e saudável, da equidade, da igualdade entre os sexos, da participação nas responsabilidades da vida de todos os dias, da dignidade e da segurança”, sendo também fundamental para a qualidade de vida a fruição das necessidades psicológicas de amor, compreensão, apoio, confiança e cuidado (ICPQL, 1998: 75).

Porque o conceito de qualidade de vida parte também das necessidades das pessoas, para além de um limiar mínimo que remete para o nível sobrevivência, implica avaliações subjetivas. Como dizia Maria de Lourdes Pintasilgo (2000): “diferentes direitos e graus da sua implementação doseiam-se para cada pessoa como resposta a aspirações e a escolhas de estilos de vida e prioridades pessoais. Não têm, por isso, para além desse limiar, o mesmo conteúdo para cada pessoa” (idem: 6).

Neste sentido, cada um dos elementos é importante em si, mas a falta de realização nem que seja de um só pode minar o sentido subjetivo da qualidade de vida (ICPQL, 1998).

O conceito de **qualidade de vida** teve a sua origem nos direitos básicos individuais desenvolvidos durante os últimos três séculos. Muitos direitos individuais têm sido codificados em instrumentos jurídicos internacionais, enquanto quase todos os direitos coletivos são enunciados apenas através de resoluções e programas de ação adotados pelas Nações

Para sermos fiéis à dignidade humana que é invocada na Declaração Universal dos Direitos Humanos há que ter como foco em toda a ação na sociedade e, em particular, na ação política, a Qualidade de Vida de todas e cada uma das pessoas que compõem a sociedade (Pintasilgo, s/d:14).

A responsabilidade como fundamento ético da cidadania

Maria de Lourdes Pintasilgo coloca-nos a responsabilidade 'como fundamento ético da cidadania'. Na sociedade atual a construção desse fundamento exige, nomeadamente: o **equilíbrio entre o individual e o coletivo** com valorização deste, porque, em última instância, **se o coletivo não se impuser sobre o individual não haverá humanização da sociedade**; a moralização da governação a todos os níveis e amplitudes; a valorização do trabalho para a produção material de bens e serviços úteis ao desenvolvimento da sociedade e para a dignificação dos seres humanos (Carvalho da Silva, 2011: 193).

Unidas e outras organizações internacionais, não tendo assim força legal vinculativa (ICPQL, 1998: 83-84). Contudo, a maior parte destas necessidades, apesar de serem direitos no sentido moral, não têm o estatuto necessário para serem tratadas como direitos positivos, não havendo nenhuma instituição juridicamente responsável pela fruição desses direitos.

Comunidade

Vou recuperar uma palavra escrita e dita há mais de 50 anos pelo Padre Teilhard de Chardin: a noção de noosfera - a camada dos humanos que envolve a terra. (...) a pessoa emerge dessa noosfera. Por outras palavras, **a pessoa só advém, enquanto pessoa humana, na comunidade humana** (...) e, mais do que isso, só advém na comunidade humana estruturada por valores. Quando a comunidade não está estruturada por valores, a pessoa humana não advém; quando está fora da comunidade humana, não chega a tornar-se pessoa humana na sua plenitude.

É que a comunidade humana confere-lhe a linguagem, a vinda à palavra - e essa vinda à palavra é o primeiro dado da sua definição.

A comunidade humana confere-lhe, também, a capacidade de dar um nome às coisas: "la e vinha / E a cada coisa perguntava / Que nome tinha". Ao escrever estas linhas, Sophia, como alguns dos nossos grandes poetas, enunciou um princípio filosófico: a capacidade de dar nome às coisas é reconhecê-las de modo inédito e recriá-las. E é esse conhecimento que nos constitui enquanto pessoas que torna possível a capacidade decisiva de representação simbólica como fundadora em humanidade (Pintasilgo 1998: 7).

Cessa a existência de nós quando os eus se diluem e não dizem a palavra que os define (Pintasilgo 2005: 301).

A qualidade percebida das dimensões equidade e coesão social, deve guiar-nos no caminho de melhoria sustentada da qualidade de vida, para um desenvolvimento social humanizado.

Equidade e coesão social são dimensões que atravessam transversalmente os vários sistemas e subsistemas em que se desenrola a vida quotidiana, como o emprego, a vida familiar e privada, a educação, a saúde, a ação política, o associativismo, etc. É nos mecanismos que se desenham para o acesso e fruição plena das oportunidades que as sociedades atuais conseguem produzir nestes sistemas – e que configuram as possibilidades de integração social por via da inclusão (Amaro, 2000) - que devemos procurar perceber a qualidade da equidade e da coesão social (citado em Lopes, 2012).

O índice de desenvolvimento humano (IDH) é usado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) desde 1990 como medida comparativa do *desenvolvimento humano sustentável* dos países. Este índice integra o PIB *per capita* (depois de corrigido pelo poder de compra da moeda de cada país), a longevidade e a educação (PNUD, 2011). O IDH traduz a necessidade de visibilização de um entendimento multidimensional e complexo do desenvolvimento social e humano, de um paradigma de desenvolvimento – *desenvolvimento humano sustentável* – equilibrado num plano que congrega o crescimento económico com as dimensões em torno das quais assentam expectativas e aspirações congruentes com projetos sociais e projetos de vida adivinhados na carta universal dos direitos humanos: equidade, preservação do ambiente, emprego e coesão social (ICPQL, 1998: 73). A melhoria sustentada da qualidade de vida como meta do desenvolvimento implica valorizar a apreciação qualitativa, para além da aferição quantitativa, destas dimensões (cf. Lopes, 2012).

Ética do Cuidado e Qualidade de Vida

Numa sociedade estruturada pela competitividade, não seria de dar mais ouvidos a este nosso desejo de voltar para o que, segundo Heidegger, é a estrutura fundamental da nossa forma de ser e estar no mundo, que é o cuidado (Borges Duarte, 2009: 9).

Não seria de nos tornarmos cada vez mais um Ser de Cuidado que vai alargando o seu círculo de compaixão e desenvolvendo um Afeto cada vez mais Inclusivo (Koning, 2009b), de modo a cumprir a sua *missão* de ser cada vez mais Humano?

Defender a vida

A condição partilhada da precariedade e vulnerabilidade de todos os seres humanos, mas também a desigual distribuição dessa precariedade e vulnerabilidade, **tornam urgente a construção coletiva de uma ética e de formas de ação política que coloquem no seu centro, o que Enrique Dussel (1998) chama o “princípio de Vida”, a exigência de que a defesa da vida e da possibilidade dos seu desenvolvimento, individual e coletivo, seja colocada no centro de toda a ação política.**

Defender a vida significa agir sobre as condições de precariedade e vulnerabilidade que privam pessoas, populações ou comunidades do acesso a alimentação, vestuário e habitação, infraestruturas sanitárias, trabalho, proteção social, educação, cuidados de saúde, paz e proteção contra a violência. Mas o princípio de Vida implica, também, o reconhecimento de que os seres humanos são seres vivos, que partilham um mundo que lhes garante, juntamente com outros seres vivos, as condições da sua sobrevivência. A defesa desse mundo comum implica não só conhecê-lo na sua diversidade e complexidade, mas conhecê-lo de modo a que toda a intervenção sobre ele seja uma intervenção prudente, que não transforme a precariedade e a vulnerabilidade em trauma, violência ou desastre. Vale a pena, por isso, recordar a fórmula, aparentemente modesta, que Boaventura de Sousa Santos (2003) propõe como um dos possíveis pontos de entrada para essa política da vida: “conhecimento prudente para uma vida decente”. A solicitude, o cuidado e a justiça contam-se entre os pilares dessa política da vida (Dussel, 1998; Santos, 2003, citados em Arriscado Nunes, 2011: 166-167).

Hoje, mais do que nunca, é preciso gente que fale a partir da sua consciência, da sua análise das coisas (...), gente que fale a partir da sua capacidade criadora, alimentada pelo pensamento contemporâneo e que possa deixar livre a sua imaginação para propor novos caminhos (Pintasilgo, s.d.: 4).

Um novo contrato social

A democracia hoje só pode responder às exigências que o seu ideal impõe, se assegurar um novo Contrato Social. É no fundo a noção de que o Contrato Social que caracterizava o modelo civilizacional anterior caducou. A procura de outro dá-nos a noção de que estamos profundamente a mudar e que a vida dos nossos filhos, dos nossos netos não vai ser, de certeza, como a nossa.

Poderíamos refletir e perguntar: **Onde estão as nossas potencialidades como cidadãos para podermos mobilizar a sociedade em torno de um projeto de desenvolvimento com vista à melhoria da qualidade de vida?** Quem são os principais protagonistas desse movimento? (Guerra, 2011: 63).

A participação implica metodologias apropriáveis

Devo dizer que, quando utilizo a expressão metodologias apropriadas, penso na aceção do adjetivo apropriado na linguagem de Schumacher, que o aplica – se bem se lembram – a tecnologias. Nesta ordem de ideias, as metodologias são apropriadas porque são apropriáveis, ou seja, foram pensadas para permitir e favorecer a sua apropriação pelas pessoas que as utilizam (Soares, 2011: 88).

Uma questão fundamental na fruição e reforço dos direitos é a igualdade dos sexos, garantida pela lei internacional mas violada na maior parte dos países. As mulheres continuam a ser discriminadas no exercício do poder político, na reparação jurídica de injustiça, na procura de trabalho com remuneração adequada, na prova dos direitos de propriedade, no exercício dos direitos reprodutivos, na prossecução da sua educação – virtualmente em todos os domínios (ICPQL, 1998: 88).

Na medida em que o género determina de forma clara as oportunidades de acesso e fruição das oportunidades geradas num dado tempo numa dada sociedade, há inevitavelmente que considerar a igualdade de género como um fator indissociável da qualidade de vida. A melhoria sustentada da qualidade de vida não é uma meta alcançável sem equacionar a influência do género nas disponibilidades – reais e percebidas – que as pessoas poderão mobilizar para os seus projetos de vida (Boutinet, 1990: 288), nem sem compreender as formas concretas que assume a exclusão pelo género (cf. Lopes, 2012).

LIDERANÇA PARTILHADA

A *Liderança Partilhada* é muito mais do que saber como se pode liderar de uma forma eficaz. É uma questão do evoluir da sociedade e da tradução desta evolução em novas formas de trabalho, de organização, de aprendizagem e de gestão e liderança.

A nova forma de lidar com a liderança deve ser aprendida e desenvolvida.

Na liderança partilhada trata-se sobretudo de co-criação. A figura de líder formal vai dar lugar a um *processo* de liderança. Assim, a liderança é fruto de um processo coletivo que resulta num nível mais elevado de resultados. A liderança não é mais uma tarefa delimitada e definida, determinada por um conjunto estático de funções e marcada por um *status* associado. Tornar-se-á um processo social, construído em conjunto por várias pessoas.

Para que novas formas de organização do trabalho possam ser desenvolvidas é preciso ir à procura de "next practices", em vez de pensar em termos de "best practices". *Next practices* requerem uma nova forma de liderança, não mais ligada a apenas uma ou algumas pessoas, não mais baseada no poder inerente a funções administrativas e de gestão. *Next practices* de liderança implicam um processo realizado por várias pessoas, com diferentes qualidades de liderança, conjuntamente preenchido e constantemente ajustado [=co-criação] (Dijkstra & Feld, 2011, citados por Koning, 2012: 49-50).

Lideranças Partilhadas

Penso que estamos a viver esse **momento de transição**, não é? (...) Então, nós estamos a viver o caos, que é no sentido do meio do caminho. Nem é aquilo e nem o ideal que é no sentido das lideranças partilhadas ...E essa **liderança partilhada** seria, justamente, a possibilidade de **todos terem voz** através de uma negociação, chegar a consensos em que todos ganham. **Negociação ganha-ganha**. E isto tem uma visão do bem comum e aí sai desse nível individual, porque não é uma liderança pensar só no meu núcleo, na minha família, na minha empresa, nas minhas pessoas. Mas pensar no indivíduo como um todo e o que eu quero de bem para a comunidade, para as pessoas que estão ao meu redor.

(...) Eu acho que a **liderança partilhada** é muito isto. É o eu descentrar-me de mim, é perceber quais são os objetivos que existem para serem atingidos, os interesses e o negociar, e então dentro dessa negociação conseguir mobilizar e motivar todas as pessoas que estão portanto, inseridas nesse pequeno, médio, grande grupo e **levar a cabo o alcance desse objetivo comum** (Workshop do Projeto *Lideranças Partilhadas*, 2011, Porto, 25 de janeiro).

À procura de líderes?¹

Nos últimos vinte anos, as empresas e seus líderes foram impulsionados por um objetivo: a maximização dos lucros. A liderança do século XXI não pode permitir isto, terá de cuidar do contexto no qual a organização opera. Os/as líderes terão de tornar plausível como a pobreza, a saúde e o ambiente informam os seus projetos de negócio. A visão do futuro não é mais um prognóstico feito de números, mas um discurso em palavras. Isto exige uma perspetiva diferente de líder: não é mais a empresa contra o mundo exterior. A empresa é parte deste mundo, e assume responsabilidade para este mundo.

A liderança do futuro não é mais diretiva, mas interativa. O século XXI proporciona líderes que se encontram situado/as no meio de colaboradores/as e desempenham papéis diversificados. As organizações mudam devido ao avanço das novas tecnologias, tanto aceleram, como encurtam as linhas de comunicação. As distâncias geográficas não são mais um obstáculo para o trabalho em equipa. O que importa no futuro é que a tecnologia trabalha para nós.

¹ In: <http://www.jeroensmit.net/leiders-gezocht/>. Este texto consiste em excertos da apresentação de um programa televisivo holandês com o mesmo título, passado na Tv. estatal, canal 2 em sete episódios de 35 minutos nos meses de novembro e dezembro de 2010 (cf. Koning, 2012: 48).

Há várias formas de fazer liderança

Eu não sei se ser líder passa necessariamente por uma questão de auto-consciência. Eu acho que **as circunstâncias às vezes empurram-nos para a liderança**, e as pessoas podem ser líderes e só a posteriori perceberem que estão, de facto, a ter esse papel, e que estão, de facto, a exercer.

Há várias formas de fazer liderança, e as situações exigem vários tipos de liderança.

É muito mais uma forma de estar. Quando penso nesta forma de estar, de ser líder, penso também um bocadinho na questão do crescimento que se tem enquanto líder, de uma forma mais abrangente, mais holística, por assim dizer. Porque é assim: eu acho que há momentos, em termos de liderança, em que tem que haver alguma definição de um caminho – há um caminho, é por aqui! **Porque todo o grupo está a crescer, e o grupo também precisa de conhecer por onde é que tem que ir** (Workshop Porto, 2007, citado em Múrias, Koning, & Ribeiro, 2010: 83).

LIDERANÇA

Fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objetivos (Fachada, 2000: 253).

Modelos alternativos de liderança

Nós não somos normalmente expostas a modelos alternativos de liderança. E, como tal, se nós não os conhecermos, nós não podemos assumir uma coisa que não faz parte da nossa realidade, do nosso mundo. E, portanto, **parece-me que é importante que essas formas alternativas de liderança sejam divulgadas, sejam mostradas**, que – seja lá de que forma for - sejam passadas para as outras pessoas, para que possam então surgir essas formas alternativas de forma mais frequente, digamos.

O que acontece é que os modelos alternativos, a dada altura, acabam por ser vistos como marginais. E, portanto, são pouco atrativos, as pessoas não reconhecem nesses modelos o poder que gostariam de obter. Portanto, é difícil fazer a escolha pelos modelos alternativos.

As pessoas não param no seu dia a dia para pensar que tipo de líderes é que consomem, se consomem os dominantes ou os alternativos. Portanto, tem que, de alguma maneira, ser dada a oportunidade às pessoas de se identificarem com as lideranças alternativas. Caso contrário... (Workshop Porto, 2007, citado em Múrias, Koning, & Ribeiro, 2010: 84).

Nas relações entre as pessoas o **poder referente** é derivado do desejo dos outros em agradar a uma pessoa pela qual nutrem forte apreço. Este poder é dependente de sentimentos de lealdade e amizade, demonstrando confiança e respeito, tratando as pessoas de forma justa, e mostrando preocupação com as necessidades e sentimentos dos outros (French & Raven, 1959).

São inúmeras as definições de liderança, quase tantas como as pessoas que se dedicaram ao tema (Bass, 1990, citado em Barracho, 2008: 197)

A caminhada do grupo

Tem a ver com a caminhada do líder, e a caminhada do grupo, e que fases diferentes do desenvolvimento dos grupos exigem atuações diferentes do líder. Estas formas diferentes de atuar não implicam necessariamente que o líder mude os seus princípios nessas formas de atuar. Portanto, temos aqui duas dimensões distintas, que são uma operativização de determinadas ações como líder – que podem, em momentos diferentes do grupo, assumir aspetos diferentes – mas que não implicam que os princípios que servem de base ao exercício de liderança sejam diferentes. Princípios esses que são os mesmos na liderança pública e na privada, porque há aqui as questões do que é que eu acredito que seja uma liderança nutritiva, que ajuda o outro a crescer? **Aquela liderança que escuta, a liderança que me ajuda a desenvolver o melhor de mim.** E isso pode estar presente, sempre subjacente, independentemente de haver fases do grupo em que o grupo precisa de uma determinada atuação do líder, em que pode não estar tão visível este tipo de princípio. Eu não acho que seja algo que se dissocie – que nalguns momentos o líder é um, e noutros momentos tem outra face. Acho que um mesmo estilo de liderança pode assumir, concretamente, formas de operativização diferentes (Workshop Porto, 2007, citado em Múrias, Koning, & Ribeiro, 2010: 85).

LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

Os objetivos são elaborados, debatidos e decididos pelo grupo, sendo o papel do líder assistir e estimular, encorajando as trocas interpessoais e o trabalho cooperativo, com pouco controlo da disciplina (cf. Fachada, 2000).

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Coloca um enfoque na criação de uma visão, na mobilização de um compromisso e na instituição da mudança. Pressupõe comportamentos que definem e sustentam a visão, despertam a inspiração dos seguidores, e estimulam a mudança. Inclui comportamentos como fornecer um sentido de visão; desafiar o *status quo*; envolver-se em idealismo, e fornecer estímulo e inspiração (Burns, 1978; Bass, 1985).

LIDERANÇA EMPODERADORA

Visa sobretudo o desenvolvimento dos seguidores, eventualmente moldando-os em verdadeiros self-líderes que sejam capazes de iniciativa, criatividade e agir por si próprios. A liderança empoderadora inclui comportamentos como: incentivar o pensamento de oportunidade; incentivar a autorecompensa, a autoliderança, o envolvimento na definição de objetivos participativos e incentivando o trabalho em equipa (cf. Pearce et al., 2003).

No processo de liderança há alguns pontos fundamentais ...

Eu acho que **nós saímos daqui com uma clara ideia do que é liderar**. Nós saímos daqui com uma noção de liderança que **é a capacidade de influenciar o outro**. Não conseguimos é encontrar uma resposta para a legitimidade, para a eficácia das diferentes formas de liderar, ou modalidades de liderança. Isso aí é que seria interessante discutir e seria interessante refletir sobre o contributo dessas lideranças, a crise de liderança, da noção tradicional de liderança... se calhar valeria a pena refletir sobre isso. Acho que poderíamos ser muito mais profundos. Não temos tempo nem o espaço é para isso. Mas noção de liderança, não creio que tenhamos dúvidas do que é liderar. Temos dúvidas e temos inseguranças, temos culpas, **se lideramos de uma forma mais silenciosa ou mais assumida, mais eficaz, mais bem orientada, melhor conduzida, mais competente...** o que vocês quiserem.

(...) Dentro desse processo de liderança há alguns pontos fundamentais como a reflexão, principalmente na **liderança partilhada** que vai trabalhar a escuta ativa, a empatia, a capacidade de estar com o outro. Não deve ser só a análise do que foi e onde estamos, a grande característica do líder é o futuro, então, a partir daí... nós temos o hábito de pensar sempre, quase 80% do tempo, nos desafios ou nos problemas e, aí, passamos apenas 20% do tempo a pensar nas soluções. Então, deve-se criar um espaço para pensarmos 80% nas soluções, porque os 20% já passou hoje! Na realidade, a partir de agora, o que é que nós queremos, qual é o nosso legado? Aí, eu acho que é a grande possibilidade do líder, do processo de liderança, é pensar longe, pensar no futuro, porque não adianta ficarmos no discurso da insatisfação. Mas é necessário essa crítica e avaliação da realidade, senão não é possível ... (Workshop do Projeto *Lideranças Partilhadas*, 2011, Porto, 25 de janeiro).

LIDERANÇA RELAÇÃO DE PODER

É um tipo particular de relação de poder, que se caracteriza pela percepção dos membros do grupo de que outro membro tem o direito de lhes prescrever comportamentos relacionados com a atividade do grupo (Bass, 1990, citado em Barracho, 2008: 198).

Receio de partilhar

Liderança participada muitas vezes não se verifica. Os líderes tendem a querer **congregar o poder todo em si** e têm, parece que **medo**, receio de o partilharem e isto é algo que abunda, por assim dizer, nas nossas organizações e na nossa sociedade (Workshop do Projeto *Lideranças Partilhadas*, 2011, Porto, 9 de março).

Criar diversidade²

A total falta de diversidade nos principais conselhos diretivos das organizações proporciona uma liderança deficiente. **Se tivesse havido mais mulheres nos conselhos diretivos de bancos, a crise de crédito teria sido menos grave!** As mulheres não são melhores líderes do que os homens, os homens não são melhores líderes do que as mulheres, mas reunindo-os/as garante uma melhor liderança. Trata-se de criar uma maior diversidade possível na tomada de decisões, de uma maior riqueza de perspectivas e de mais espaço para a discussão que contribui para a qualidade.

A questão é: como conseguir isso? As mulheres emergem naturalmente? Uma hierarquia masculina nomeia automaticamente a sua imagem-espelho. A este ritmo vai demorar até 2090 até haver 30 por cento de mulheres-líderes no mundo de negócios holandês. Deve haver intervenção ativa do Estado, como na Noruega?

Lipovetsky (1997) afirmou que os sistemas de valorização diferencial do êxito social estão subjacentes à divergência sexual dos “destinos” de poder: tradicionalmente os homens têm ocupado os lugares de liderança no espaço público, na política, nas empresas e nas associações, às mulheres o exercício do poder tem estado confinado à privacidade do lar, à família e à domesticidade (citado em Múrias & Ribeiro, 2012: 208).

Poder – Energia para a Ação

Muitas vezes o poder está disponível para gerirmos esse poder, para podermos agarrar nele e dele tirar o melhor rendimento, para podermos fazer ou inventar algo de novo. E não é mal nenhum pensar que esse sentido do nosso próprio poder nos fornece energia para a ação.

Muitas vezes não agimos porque, sobretudo nós enquanto mulheres, ainda lidamos mal com o poder (Pintasilgo, 1982, citada em Koning, 2005: 26).

² In: <http://www.jeroensmit.net/leiders-gezocht/> Este texto consiste em excertos da apresentação de um programa televisivo holandês com o título *A procura de líderes*, passado na Tv. estatal, canal 2 em sete episódios de 35 minutos nos meses de novembro e dezembro de 2010 (cf. Koning, 2012: 47).

O poder circula, transita pelos indivíduos

Creio que o poder tem que ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia. Jamais ele está localizado aqui ou ali, jamais está entre as mãos de alguns, jamais é apropriado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona. O poder se exerce em rede e, nessa rede, não só os indivíduos circulam, mas estão sempre em posição de serem submetidos a esse poder e também de exercê-lo. Jamais eles são o alvo inerte ou consentidor do poder, são sempre seus intermediários. Dito de outra maneira, o poder transita pelos indivíduos, não se aplica a eles (Foucault, 1997:26).

Michel Foucault (1971) realçou a importância de se analisar os mecanismos de poder, ou seja, as imposições estruturais que caracterizam uma dada situação de negociação desigual, uma vez que estes mecanismos estão dispersos por toda a sociedade, sendo amplamente difundidos através de rituais discursivos – sistemas de significados simbólicos – e comportamentais – práticas sociais – que são internalizados pelos indivíduos e reproduzidos no cotidiano diário enquanto normas de vida (citado em Múrias & Ribeiro, 2012: 208).

A bola é para circular de mão em mão

Foucault tem discursos sobre o poder fabulosos, ele diz que o poder é uma bola, que nós... e o poder não deve... nós não nos temos que agarrar à bola! A bola é para circular de mão em mão, e é assim que o poder é construído! Eu acho esta metáfora maravilhosa. O poder é para circular, é para estar... É um serviço! É um serviço a um projeto mais amplo do que nós, não é para eu me servir! (Encontro *Entre Redes*, 2006, citado em Múrias, Koning, & Ribeiro, 2010: 80).

Sem perdermos a nossa identidade profunda, mas pormo-nos em questão no sentido de evitar cair em estilos de lideranças que se autopropagam, que não escutam as pessoas, que não concebiam este, verdadeiramente, poder como um serviço, como estar com o outro, que capacitem para a tomada de decisão no coletivo... E que criem realmente uma profunda alternativa em relação à estrutura hierárquica tradicional de poder, de subserviência, que é aquela que prevalece nas nossas instituições, e que não é capacitadora do desenvolvimento pleno de cada pessoa (Encontro *Entre Redes*, 2006, citado em Múrias, Koning, & Ribeiro, 2010: 80).

A ATIVAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL

Na definição de Hannah Arendt, participar é ‘a alegria de nos inserirmos no mundo pela palavra e pela ação’ (Meneses, 2011: 98).

Viagem Iniciática

Porquê então a viagem? Porque ela é sempre iniciática. (...) Abrem-me os caminhos para novos lugares (Pintasilgo, 2005: 72).

O que me surpreende é o novo. O que me atrai é o futuro. O que me seduz é a promessa (ibid.: 17).

Para muitos a utopia é um sonho sem lugar, é um desejo sempre insatisfeito. Para mim, imagino sempre que o lugar existe e que me estou aproximando dele (ibid.: 153).

Uma cidadania mais ativa e responsável

O atomismo de uma democracia meramente formal, bem como a massificação a que conduz o totalitarismo, devem ser igualmente evitados e substituídos por um tecido social formado a partir de relações diferenciadoras, só possível no seio de uma democracia substantiva cujo fundamento só pode ser ético, visto tratar-se, no dizer de Paul Ricoeur (1991), de um “regime problemático” que, ao invés dos regimes autocráticos, põe continuamente em causa os seus próprios pressupostos em função do diálogo, do face a face entre os seus membros, numa palavra, da participação ativa e continuada de todos numa cidadania mais ativa e responsável. Isto significa, por exemplo, que as comissões de ética que acompanham e devem acompanhar o regular funcionamento das instituições não substituem a informação e discussão pública das grandes questões que afligem a sociedade e o mundo, desresponsabilizando o cidadão pela resolução das mesmas, antes devem pressupor a participação destes e emanar dela (Beckert, 2011: 58-59).

perspetivar a ação

Dar novos contornos àquilo que constitui a “democracia”

A nova ética – nova porque responde a novos desafios e novas dimensões, que a ética tradicional não contemplava, porque ainda se não tinham dado as condições atuais – urge uma reformulação institucional, requerendo novos organismos de mediação entre a invenção tecnológica e as vias e possibilidades da sua aplicação fáctica, a reforma da justiça, para adaptar-se aos novos problemas, antes insuspeitados, e uma reestruturação da vida política, que deverá passar a contar com a complexificação dos processos em vigência na sociedade e que os políticos profissionais, por si só, não podem dominar (Borges Duarte, 2011: 43-44).

Ética do Cuidado

A ética do cuidado é estruturante de uma política social efetiva e constitui um dos elementos determinantes e essenciais do progresso e da sobrevivência, implicando uma mudança drástica de paradigma. De uma excessiva concentração sobre o “eu” centrado nas suas aspirações individuais e na busca do lucro, da riqueza e de prestígio, é preciso passar para um paradigma em que “a ética do cuidado com o outro transcenda a racionalidade económica” e se oponha “à influência do puro individualismo e da cupidez” (ICPQL, 1998: 135).

Operacionalização da metodologia

Programa: guias de ação

Neste capítulo apresentamos uma proposta de guias de ação para o trabalho de sensibilização no sentido de desenvolver um olhar crítico sobre as questões de género, qualidade de vida e liderança. Mais concretamente, apresentamos propostas para a dinamização de *workshops* com a duração de 6 horas, divididos em 6 momentos distintos. Começamos por explicitar os objetivos e aspetos que propomos que sejam trabalhados em cada um desses momentos de conversa. Posteriormente, cruzando as temáticas da igualdade de género, qualidade de vida e lideranças partilhadas, apresentamos propostas de programa e textos-desafio para três tipologias de *workshops*:

- **Promover a Qualidade de Vida pela Igualdade de Género** – que desenvolvemos pela conversa com profissionais de intervenção social e educativa.
- **Introduzir a Igualdade de Género no Reinventar de Lideranças** – que desenvolvemos pela conversa com líderes locais e profissionais em lugares de tomada de decisão.
- **Partilhar Lideranças nos Espaços Público e Privado** – que desenvolvemos pela conversa com cidadãos e cidadãs em geral.

Acolhimento



Reserve aproximadamente 30 minutos para este momento.

O acolhimento visa fazer a receção dos e das participantes e explicar em linhas gerais a metodologia proposta para o *workshop* - a *aprendizagem pela conversa*. Pode aproveitar-se também este momento para distribuir material de apoio ou material para consulta posterior, preenchimento de fichas de dados pessoais (fichas de inscrição, questionários de avaliação diagnóstica, etc.)

Sugestões para a facilitação:

- ❖ Disponha a sala de forma aberta, colocando as cadeiras preferencialmente em círculo, de forma a que as pessoas se possam ver umas às outras.
- ❖ Mantenha uma atitude de escuta ativa, sem julgamento prévio.

Conversa 1: Inventariar e refletir sobre as experiências vividas



Reserve aproximadamente 60 minutos para este momento.

A primeira conversa tem como objetivo inventariar e refletir sobre as experiências vividas, neste sentido é proposto que cada participante se apresente, bem como quem dinamiza o workshop, tendo em conta, por exemplo, os seguintes aspetos:

- Contextos por onde passou e onde se movimenta atualmente;
- Momentos da vida em que as temáticas propostas (qualidade de vida, liderança, igualdade de género) o/a começaram a interpelar e interpelam hoje em dia;
- Expectativas relativamente à participação no *workshop*.

Sugestões para a facilitação:

- ❖ Promova tempos igualitários de participação, controlando o tempo.
- ❖ Incentive a partilha de experiências de participantes.
- ❖ Saliente pontos em comum entre as partilhas efetuadas.
- ❖ Coloque questões, caso necessário, que ajudem a cruzar as experiências partilhadas com a(s) temática(s) proposta(s).

Conversa 2: Confrontar as experiências com ideias emergentes de textos-desafio



Reserve aproximadamente 75 minutos para este momento.

A *segunda conversa* tem por finalidade confrontar as experiências narradas com ideias-desafio. Para o efeito, o grupo de pessoas participantes é dividido em pequenos grupos de conversa, constituídos, preferencialmente, por 3 a 5 pessoas, aos quais são entregues materiais contendo ideias-desafio, ou seja, que suscitem diferentes abordagens e enfoques às temáticas.

No caso do Projeto *Lideranças Partilhadas* as ideias-desafio foram apresentadas sob a forma de pequenos excertos de texto – textos-desafio – retirados na sua maioria do Caderno de Trabalho (Múrias, Koning, & Ribeiro, 2010), elaborado numa fase inicial do projeto, e que era fornecido em Cd-ROM a cada participante juntamente com outros materiais de apoio¹.

¹ Em cada *workshop* foi distribuído a cada participante o seguinte material de apoio: os livros (*Re*) *Inventando Lideranças: Género, Educação e Poder* e *Rede de mulheres 25 anos depois. Com Maria de Lourdes Pintasilgo*; o Caderno de Trabalho inicial em Cd-ROM e um *flyer* com informação sobre o projeto.

Sugestões para a facilitação:

- ❖ Consoante o contexto, as temáticas e as pessoas participantes opte pela utilização de diferentes tipos de textos (notícias, relatos, textos teóricos, dados estatísticos, etc.), bem como de imagens, vídeos, músicas, etc.
- ❖ Promova a informalidade, através, por exemplo, da possibilidade das pessoas participantes utilizarem os espaços envolventes à sala onde decorre o *workshop*.
- ❖ Recorra a uma dinâmica simples para a constituição de grupos de forma aleatória, para evitar que nas conversas se reproduzam padrões que impeçam um percurso de descoberta. Isto é vantajoso, se, nomeadamente, no grupo de participantes houver pequenos grupos de pessoas que se conheçam de outros contextos. (Por exemplo: atribua a cada participante um número. Comece no 1 e vá até ao número necessário de grupos a constituir).

Nesta(s) conversa(s) desenvolvidas em pequenos grupos, cada grupo deve procurar dar respostas a questões como:

Promover a Qualidade de Vida pela Igualdade de Género	Introduzir a Igualdade de Género no Reinventar de Lideranças	Partilhar Lideranças nos Espaços Público e Privado
O que entendo por qualidade de vida?	O que entendo por liderança?	O que entendo por liderança?
Que relações encontro entre o conceito de qualidade de vida e o meu trabalho?	Que relações encontro entre o conceito de liderança e o de (des)igualdade de homens e de mulheres?	Que relações encontro entre o conceito de liderança e o conceito de família?
Quais os principais desafios/obstáculos quotidianos à qualidade de vida das pessoas com quem trabalho? E que relação têm com questões de (des)igualdade de género?	Quais os principais desafios/obstáculos quotidianos ao exercício partilhado da liderança?	Quais os principais desafios/obstáculos quotidianos ao exercício da liderança nos espaços público e privado? E que relação têm com questões de (des)igualdade de género?
Que papel têm as minhas práticas na sustentação/transformação destas realidades?	Que papel têm as minhas práticas na sustentação/transformação destas realidades?	Que papel têm as minhas práticas na sustentação/transformação destas realidades?
...

Para este momento de conversa pode sugerir-se que haja uma reflexão prévia feita individualmente, na qual cada participante analise os materiais fornecidos. No entanto, dê abertura para que cada grupo se organize e faça a gestão do tempo, das questões e dos materiais disponíveis, em função da vontade das pessoas que o compõem. No entanto, é igualmente importante que o/a dinamizador/a se mostre disponível para eventuais pedidos de esclarecimento ou outras solicitações.

Sugestões para a facilitação:

❖ Para o “arranque” da(s) conversa(s) em pequeno grupo pode sugerir que cada participante comece por escrever, durante um minuto e sem levantar o lápis/caneta do papel, as primeiras ideias que lhe ocorrem após tomar contacto com as questões que orientarão a conversa. A conversa pode depois começar pela partilha destes apontamentos.

Conversa 3: Aprender com o que surge no espaço das conversas



Reserve aproximadamente 90 minutos para este momento.

A *terceira conversa* tem por objetivo a procura de uma sistematização das reflexões e ideias partilhadas nas conversas anteriores. Neste sentido, propõe-se a realização, em grande grupo, de grupos de discussão focalizada sobre as questões colocadas ao longo do dia de trabalho.

Orientações para o funcionamento do grupo de discussão focalizada:

- ✓ O número máximo de participantes deverá ser entre 10-12, sendo o número mínimo aconselhado 6.
- ✓ As cadeiras para as pessoas participantes na discussão focalizada devem ser dispostas em círculo, à volta da sala.
- ✓ Deve ser usada a regra: “uma pessoa de cada vez”
- ✓ Cada participante deve falar a partir do “eu”. Nesta conversa as pessoas participantes não têm que se restringir a reportar aspetos discutidos nas conversas em pequenos grupos, podem, contudo, partir dessa partilha para aprofundar a reflexão.
- ✓ Na conversa é tão importante o momento – *falar* – como o momento – *escuta ativa*.
- ✓ A dinâmica da tomada individual da palavra deve emergir no seio do grupo.
- ✓ A situação ideal é a de tomada da palavra por todas as pessoas, sem monopolização por parte de nenhuma delas.
- ✓ Deve evitar-se a polarização da conversa através de lógicas de intervenção-resposta.

Tendo em conta as orientações apresentadas e consoante a dimensão do grupo de participantes, deve optar-se pela realização de um ou de dois grupos de discussão focalizada. No caso de, por exemplo, estarem presentes mais do que 15 pessoas, há condições para a organização de dois grupos de discussão focalizada. Nesta situação, pode recorrer-se à técnica do aquário (*fishbowl*²). Esta técnica traz uma implicação concreta ao nível dos papéis e posturas a assumir pelas pessoas participantes que irão integrar o segundo grupo de discussão. Estas pessoas devem assumir uma atitude de escuta ativa, e integrar o que escutaram na sua tomada de voz, não necessariamente como reação, mas considerando o primeiro grupo de discussão como desafio ao qual poderão dar continuidade.

Sugestões para a facilitação:

- ❖ Explícite ao grupo as orientações para o funcionamento do grupo e zeze pelo seu cumprimento.
- ❖ Para permitir a introdução de “novas” perspetivas na conversa, pode proporcionar um lugar de intervenção através de uma “cadeira vazia”. Ou seja, as pessoas que se encontrem fora do grupo de discussão, podem ocupar momentaneamente essa cadeira para colocarem uma questão ou fazer um comentário.
- ❖ Pode ainda ser sugerida a possibilidade de duas ou três pessoas observarem o desenrolar das conversas, reportando no final as suas observações, em modo de avaliação da dinâmica da conversa e da discussão temática.
- ❖ Todas as pessoas participantes do *workshop* deverão ter um papel ativo neste momento, seja integrando um grupo de discussão focalizada, seja participando como observadoras das dinâmicas de conversa e da discussão temática.

É ainda de referir que para assegurar maior riqueza/representatividade nos grupos de discussão, é importante que estes integrem pessoas de cada um dos pequenos grupos de conversa.

No Projeto *Lideranças Partilhadas*, optou-se por gravar este momento de conversa no sentido de permitir a recolha de materiais para análise posterior. Este registo pode ser particularmente útil em ações de carácter continuado, nomeadamente para avaliar a evolução de pensamento relativamente às temáticas e a concretização dos objetivos propostos. É de salientar que esta opção de registo exige, para além da autorização das pessoas participantes, a garantia de anonimato nos dados recolhidos.

² Em que um grupo é observado pelo outro como se fosse através de uma parede de vidro.

Conversa final: Perspetivar a ação



Reserve aproximadamente 60 minutos para este momento.

A *conversa final* pretende perspetivar a ação, formulando sentidos de transformação do quotidiano com vista à igualdade de género, à qualidade de vida e ao reinventar de lideranças. Esta conversa é realizada também em grande grupo.

Neste momento do dia, convidam-se as pessoas participantes no *workshop* a centrarem-se sobre as realidades por onde se movem e onde perspetivam a mudança como necessária, e exporem as possibilidades de transformações efetivas, quer no plano da atuação individual, quer no plano de uma ação que envolva um coletivo. Na medida do possível, esta conversa será idealmente conduzida de forma a pré-configurar potenciais colaborações/parcerias/redes entre as pessoas participantes, para que as propostas de transformação cuja formulação se inicie possam sustentar-se na reflexão e ação coletivas.

Avaliação e encerramento:



Reserve aproximadamente 30 minutos para este momento.

O último momento do *workshop* tem por objetivo a avaliação e o encerramento. A avaliação deve ser adequada aos objetivos do *workshop* e às características das pessoas participantes.

No caso do Projeto *Lideranças Partilhadas*, a avaliação do *workshop* foi realizada através de um questionário de autopreenchimento composto por perguntas de resposta aberta e fechada, destinadas a avaliar globalmente o *workshop*, bem como os aspetos positivos e negativos da metodologia, o impacto da participação no *workshop* ao nível do enriquecimento pessoal e da motivação para a alteração de práticas e atitudes, e ainda a atuação da equipa de dinamização.

Programa: tipologias

Apresentamos em seguida uma proposta de programa e de textos-desafio tendente a proporcionar espaços para a experiência da *aprendizagem pela conversa* nas três tipologias de *workshop*: *Promover a Qualidade de Vida pela Igualdade de Género*; *Introduzir a Igualdade de Género no Reinventar de Lideranças*; e *Partilhar Lideranças nos Espaços Público e Privado*.

Programa da tipologia de *workshop*:

Promover a Qualidade de Vida pela Igualdade de Género

15'

Receção de participantes

15'

Introdução à metodologia de trabalho: aprendizagem pela conversa

60'

Conversa 1: Inventariar e refletir sobre as experiências vividas

Apresentação dos/as participantes e suas experiências

- contextos por onde passei
- como e quando as temáticas da qualidade de vida e igualdade de género me começaram a interpelar
- o que espero deste *workshop*

Pausa para café

75'

Conversa 2: Confrontar as experiências com ideias emergentes de textos-desafio

Conversar em pequenos grupos a partir das conversas da manhã e dos textos de apoio para responder às questões:

- o que entendo por qualidade de vida?
- que relações encontro entre este conceito e o meu trabalho?
- quais os principais desafios/obstáculos quotidianos à qualidade de vida das pessoas com quem trabalho? E que relação têm com questões de (des)igualdade de género?
- que papel têm as minhas práticas na sustentação/transformação destas realidades?

Almoço

90'

Conversa 3: Aprender com o que surge no espaço das conversas

Grupo(s) de *Discussão Focalizada*. Conversa em grande grupo para sistematização das reflexões e ideias partilhadas nas conversas.

60'

Conversa 4: Perspetivar a ação

Formular sentidos de transformação do quotidiano com vista ao *reinventar de lideranças partilhadas*.

30'

Avaliação do *workshop*

Encerramento

Ética do Cuidado e Democracia: um novo contrato social?

Num tempo em que a *economia está a ser desenvolvida em função dos grandes meios* e não em função das pessoas, provocando a erosão dos direitos sociais...

Num tempo em que a *democracia política é insuficiente por não criar sistemas e mecanismos em que os recursos sejam utilizados de acordo com as necessidades das populações e da qualidade de vida de todos e todas...* (Dowbor, 2009).

Neste tempo é preciso perguntar...

... e nós, trabalhadores/as educativos/as e sociais em projetos de desenvolvimento local...

... nós, profissionais e voluntários/as que trabalhamos com populações socialmente desfavorecidas...

... nós, agentes comunitários que integramos projetos de intervenção social...

... nós, dirigentes e gestores/as de projetos em instituições de solidariedade social...

... *E nós? O que estamos a produzir? O que faz o nosso agir?* (Koning, 2009c).

A democracia hoje só pode responder às exigências que o seu ideal impõe, se assegurar um novo Contrato Social (Guerra, 2011: 63).

A questão chave para um *novo contrato social* é a de *saber como dar mais capital social* aos cidadãos, de modo a torná-los mais criativos, mais autónomos, mais produtivos e mais empreendedores. É por aí que passa o desenvolvimento (Meneses, 2011: 180).

A participação implica metodologias apropriáveis

A minha experiência diz-me que ***as pessoas são capazes de acolher soluções inovadoras, se participarem nos processos de tomada de decisão que as introduzem e se as soluções propostas forem adequadas às suas necessidades e expectativas*** – o que, aliás, a sua participação potencia (Soares, 2011: 88).

Um parêntesis para recordar que a participação implica metodologias apropriadas, capazes de permitir e favorecer a partilha, a análise das situações, a conceção de respostas, a sua experimentação conjunta, a avaliação dos resultados alcançados e dos percursos realizados para o conseguir. E ao mesmo tempo que se caminha do inicial *pôr em comum* para a concretização e avaliação das soluções possíveis, aprende-se a participar (Soares, 2011: 88).

Qualidade de Vida: uma forma de exercício de Poder?

No conceito de qualidade de vida, em vez de se partir de quem faz os planos para o desenvolvimento, parte-se de quem formula as necessidades, implicando a escuta do que dizem as populações. Além de indicadores objectivos da Qualidade de Vida “é igualmente importante (...) que ela é também o resultado de uma avaliação subjectiva. Ultrapassado o nível da sobrevivência, diferentes direitos e graus da sua implementação doseiam-se para cada pessoa como resposta a aspirações e a escolhas de estilos de vida e prioridades pessoais. Não têm, por isso, para além desse limiar, o mesmo conteúdo para cada pessoa (Pintasilgo, 2000: 6).

A defesa desse mundo comum implica não só conhecê-lo na sua diversidade e complexidade, mas conhecê-lo de modo a que ***toda a intervenção sobre ele seja uma intervenção prudente, que não transforme a precariedade e a vulnerabilidade em trauma, violência ou desastre*** (Arriscado Nunes, 2011: 167).

Não basta respeitar a diferença, mas é preciso deixar que ela nos interpele e nos obrigue a mudar, de tal forma que todas as medidas de ordem económica, política ou social têm que ser precedidas por esta abertura de *um espaço ético de mudança*, sob pena de serem apenas ***formas de exercício de poder*** (Beckert, 2011: 57).

Mulheres: originalidade suficiente?

Eu acho que nós, mulheres, também temos que aprender a abrir o mundo privado aos homens, e ajudar os homens a compreenderem o bom que é o viver no mundo privado, a experiência da família, a experiência do cuidar e tudo isso. **Tem que haver partilha do espaço privado e público pelos dois sexos.**

Porque tanto nós, mulheres, como os homens, temos inculcado que o espaço privado é feminino, e o espaço público do gerir, do decidir, é masculino. Eu penso que todos nós temos que transformar... e não consigo pensar nas questões da liderança feminina nem da vida, do mundo, pensando só em transformar as mulheres, penso que temos que transformar os homens – **os homens e as mulheres em conjunto – senão a mudança não é possível** (Workshop Porto, 2007, citado em Múrias, Koning & Ribeiro, 2010: 86).

Por vezes, a única hipótese de sobrevivência num ambiente no qual não participaram no estabelecimento das normas é a assimilação (Pintasilgo, 1986: 11).

Continuarão as mulheres prisioneiras das palavras e conceitos que lhes foram dados? (Pintasilgo, 1981: 59).

Programa da tipologia de *workshop*:

Introduzir a Igualdade de Género no Reinventar de Lideranças

15'

Receção de participantes

15'

Introdução à metodologia de trabalho: aprendizagem pela conversa

60'

Conversa 1: Inventariar e refletir sobre as experiências vividas

Apresentação dos/as participantes e suas experiências

- contextos por onde passei
- como e quando as temáticas da liderança e igualdade de género me começaram a interpelar
- o que espero deste *workshop*

Pausa para café

75'

Conversa 2: Confrontar as experiências com ideias emergentes de textos-desafio

Conversar em pequenos grupos a partir das conversas da manhã e dos textos de apoio para responder às questões:

- o que entendo por liderança?
- que relações encontro entre este conceito e o de igualdade de homens e de mulheres?
- quais os principais desafios/obstáculos quotidianos ao exercício partilhado da liderança?
- que papel têm as minhas práticas na sustentação/transformação destas realidades?

Almoço

90'

Conversa 3: Aprender com o que surge no espaço das conversas

Grupo(s) de *Discussão Focalizada*. Conversa em grande grupo para sistematização das reflexões e ideias partilhadas nas conversas.

60'

Conversa 4: Perspetivar a ação

Formular sentidos de transformação do quotidiano com vista ao *reinventar de lideranças partilhadas*.

30'

Avaliação do workshop

Encerramento

Não basta respeitar a diferença

Não basta respeitar a diferença, mas *é preciso deixar que ela nos interpele e nos obrigue a mudar*, de tal forma que todas as medidas de ordem económica, política ou social têm que ser precedidas por esta abertura de um espaço ético de mudança, sob pena de serem apenas *formas de exercício de poder* (Beckert, 2011: 57).

Um novo contrato social

A democracia hoje só pode responder às exigências que o seu ideal impõe, se assegurar um novo Contrato Social. (...) Não nos tem sido fácil apresentar um caminho alternativo, não nos tem sido fácil perceber como é que passamos da boa vontade e da dimensão crítica para vislumbrar linhas de ação, linhas de solidariedade mais ativas e capazes de solidificar, para além do nosso reconhecimento como pessoas, o reconhecimento como cidadãos de forma ativa (Guerra, 2011: 63-64).

A questão chave para um novo contrato social é a de saber como dar mais capital social aos cidadãos, de modo a torná-los mais criativos, mais autónomos, mais produtivos e mais empreendedores. É por aí que passa o desenvolvimento (Meneses, 2011: 180).

Defender a vida

A defesa desse mundo comum implica não só conhecê-lo na sua diversidade e complexidade, mas conhecê-lo de modo a que *toda a intervenção sobre ele seja uma intervenção prudente, que não transforme a precariedade e a vulnerabilidade em trauma, violência ou desastre* (Arriscado Nunes, 2011: 167).

Romper o manto de silêncio... Ação política necessária?

A entrada maciça das mulheres no espaço público tem vindo a ser considerado como uma igualdade de certo modo envenenada, porque as mulheres tiveram de acrescentar às responsabilidades da vida privada (as tarefas domésticas) as profissionais e cívicas. Há um silêncio da sociedade sobre isto, como se nada tivesse acontecido. Todos sabemos a que custo as mulheres o conseguem e as consequências desta sobrecarga na vida de todos. Procura-se assim propostas que enriqueçam a teoria da cultura das mulheres, ao mesmo tempo que se procura apontar para **um novo modelo de sociedade** (Koning, 2005: 37).

Nesta fase de falta de emprego e de precariedade laboral, jovens licenciados – não são só os operários – entram às 9 da manhã e saem às 9 da noite, ou mais tarde, para manterem o lugar na empresa, muitas delas grandes empresas. É uma vida que não agrada a ninguém, nem aos homens, nem às mulheres, mas para as jovens, e também para nós, que já não somos novas mas estamos no ativo, vem a sobrecarga de tarefa (Koning, 2005: 19). Por vezes, a única hipótese de sobrevivência num ambiente no qual não participamos no estabelecimento das normas é a assimilação (Pintasilgo, 1986: 11). Se não são as jovens a romper o manto de silêncio... (Koning, 2005: 37).

Neste momento em que **o ritmo de vida se tornou insuportável**, tanto para as mulheres como para os homens, especialmente para jovens profissionais, (...), temos de **denunciar abertamente** o atual mundo do trabalho e da sociedade, e **criar ruturas** (Koning, 2005: 37).

As mulheres ainda não conseguiram aceder às instâncias de poder que decidem uma nova organização de Estado. E elas próprias são as primeiras vítimas (Koning, 2005: 37). A reorganização e regulação do mercado de trabalho são vitais, para que as pessoas possam ter mais tempo. A questão não está em nós sermos capazes de conciliar - porque temos um companheiro porreiro ou uma companheira porreira, e somos capazes de conciliar as coisas uns com os outros - mas que realmente haja transformações ao nível do Estado, porque isso me parece que é um passo ainda mais importante (Workshop Porto, 2007, citado em Múrias, Koning, & Ribeiro, 2010: 86).

Ultrapassar o mero papel de denúncia

A base do nosso trabalho político não é qualquer coisa fora de nós, a tal coisa que podemos manipular à nossa maneira, mas qualquer coisa que está profundamente ligada com a nossa vida de cada dia (Pintasilgo, 1982, citada em Koning, 2005: 25).

Quando falo na questão do poder, vou ainda mais longe. É que uma parte integral da ação para uma mudança política – essa mudança que pode tornar as pessoas capazes de outra vida, ao menos com condições mais felizes – é uma redefinição do nosso «eu»: quem sou e como vivo em relação às coisas, aos objetos, em relação ao tempo, em relação ao poder. E nós, mulheres, temos que fazer para nós próprias essa redefinição (Pintasilgo, 1982, citada em Koning, 2005: 26).

Sabemos que o transformar o dia a dia passa pelas possibilidades que a sociedade nos oferece de sermos mais livres e que essa liberdade está, neste momento da sociedade portuguesa, fortemente comprometida pela corrupção, pelo desemprego, pela miséria, pelo desprezo pela nossa dignidade de cidadãs (Rocha, 1985, citado em Koning, 2005: 25).

O ser humano é um ser de vulnerabilidades, que em numerosas situações o impedem de se erguer para defender os seus direitos. Assim, não bastará acrescentar piedosamente à democracia política a democracia social, económica e cultural. Haverá que construir a democracia simultaneamente sobre a justiça e o cuidado, sobre os direitos e as responsabilidades (Koning, 2005: 17).

O que até aqui era do domínio íntimo, privado, transforma-se gradualmente em problema social (Afonso, 1984, citado em Koning, 2005: 25)

Modelos alternativos de liderança

Nós habituamo-nos a reconhecer como líder aquele que é autoritário, aquele que manda, aquele que pode, aquele que exerce autoritariamente o seu poder.

Continuamos a pensar um bocado nas coisas em termos de uma pirâmide, temos vivido sempre em pirâmides sociais. Em que há um sexo, normalmente o masculino, e depois uma pirâmide vai cada vez ficando mais larga, tem uma grande base, e depois estreita em cima.

Se calhar também temos que começar a pensar na liderança de outra forma, porque há formas de **liderança partilhada, em que todos ou todas somos líderes, todos e todas somos responsáveis por aquilo que está a ser feito.**

Um líder é um bocadinho difícil de definir. Eu acho que depende muito da situação. É uma pessoa que tenha a capacidade de me escutar, e de incorporar a minha opinião naquilo que estamos a decidir, ou a fazer. E que tenha a capacidade, também, de **me deixar exercer a minha criatividade, de me deixar ser pessoa, de me levar a agir** (Workshop Porto, 2007, citado em Múrias, Koning, & Ribeiro, 2010: 83-84).

Programa da tipologia de *workshop*:

Partilhar Lideranças nos Espaços Público e Privado

15'

Receção de participantes

15'

Introdução à metodologia de trabalho: aprendizagem pela conversa

60'

Conversa 1: Inventariar e refletir sobre as experiências vividas

Apresentação dos/as participantes e suas experiências

- contextos por onde passei
- como e quando as temáticas da liderança, família e igualdade de género me começaram a interpelar
- o que espero deste *workshop*

Pausa para café

75'

Conversa 2: Confrontar as experiências com ideias emergentes de textos-desafio

Conversar em pequenos grupos a partir das conversas da manhã e dos textos de apoio para responder às questões:

- o que entendo por liderança?
- que relações encontro entre este conceito e o conceito de família?
- quais os principais desafios/obstáculos quotidianos ao exercício partilhado da liderança nos espaços público e privado? E que relação têm com questões de (des)igualdade de género?
- que papel têm as minhas práticas na sustentação/transformação destas realidades?

Almoço

90'

Conversa 3: Aprender com o que surge no espaço das conversas

Grupo(s) de *Discussão Focalizada*. Conversa em grande grupo para sistematização das reflexões e ideias partilhadas nas conversas.

60'

Conversa 4: Perspetivar a ação

Formular sentidos de transformação do quotidiano com vista ao *reinventar de lideranças partilhadas*.

30'

Avaliação do workshop

Encerramento

Liderança no espaço público e Liderança no espaço privado

As mulheres continuam sobrecarregadas com as tarefas domésticas, é certo, mas, curiosamente, parecem satisfeitas, apesar de desejarem fazer muito menos. Há, pelo menos, um paradoxo em toda essa situação. É verdade que trabalham muito em casa, mas também é verdade que, com isso, têm imenso poder em casa. Sentem que toda a gente depende delas, e esse é um poder que não parecem dispostas a largar (Koning, 2005: 35).

Eu acho que nós, mulheres, também temos que aprender a abrir o mundo privado aos homens, e ajudar os homens a compreenderem o bom que é o viver no mundo privado, a experiência da família, a experiência do cuidar e tudo isso. **Tem que haver partilha do espaço privado e público pelos dois sexos.**

Porque tanto nós, mulheres, como os homens, temos inculcado que o espaço privado é feminino, e o espaço público do gerir, do decidir, é masculino. Eu penso que todos nós temos que transformar... e não consigo pensar nas questões da liderança feminina nem da vida, do mundo, pensando só em transformar as mulheres, penso que temos que transformar os homens – os homens e as mulheres em conjunto – senão a mudança não é possível (Workshop Porto, 2007, citado em Múrias, Koning, & Ribeiro, 2010: 86).

Ainda não há partilha...

A sociedade não está organizada para apoiar as famílias. Nem nos empregos, nem nos serviços. E isso, para mim, **é uma forma de opressão** (Koning, 2005: 35).

Quando existem problemas de ordem comportamental de um filho ou uma situação de deficiência na família, é sobre a mulher que recai. E as pessoas aceitam isto, consideram um assunto de mulheres (Koning, 2005: 40).

É muito difícil mudar a mentalidade deles. Os homens sabem que têm de fazer. Deveriam ter iniciativa, em vez de termos de pedir e a seguir bater palmas (Graal, 2010: 44). As mulheres acabam por ser um pouco subvalorizadas, porque, à partida, já é o papel delas, parece que não fazem mais do que a sua obrigação (Graal, 2010: 18).

Se é certo que já vemos homens, jovens, que tomam conta dos filhos, ficam em casa com eles quando estão doentes e os levam à escola, com os idosos ainda não há partilha! É sempre a mulher! (Koning, 2005: 35).

Há uma tendência para as mulheres agirem como se não tivessem os mesmos direitos dos homens, colocando os seus interesses em segundo lugar. Muitas vezes, porque não têm sequer a consciência de que a situação pode ser mais igualitária entre homens e mulheres (Graal, 2010: 33).

Por vezes, a única hipótese de sobrevivência num ambiente no qual não participaram no estabelecimento das normas é a assimilação (Pintasilgo, 1986: 11).

Pessoal e Político. Público e Privado

A nossa existência é a resposta constantemente dada por nós aos problemas específicos que nos são postos pela realidade. A realidade, por definição, não é imaginária, é aquilo que está à nossa volta, é aquilo que vem através do tecido social, é aquilo que vem através das várias formas de comunicação na sociedade. Quer dizer, a nossa existência está constantemente a produzir-se.

Trabalhamos as ligações entre aquilo que é pessoal e aquilo que em termos muito amplos se pode chamar político (...). **Não político neste sentido vulgarizado, mas político em termos da organização das relações e das estruturas sociais, no sentido da organização da cidade.**

Quantas vezes o aspecto público não é senão a amplificação do que sentimos a nível privado, pessoal ou interpessoal e quantas vezes também aquilo que é vivido como profundamente pessoal não é senão o resultado de qualquer coisa social

A base do nosso trabalho político não é qualquer coisa fora de nós, a tal coisa que podemos manipular à nossa maneira, mas qualquer coisa que está profundamente ligada com a nossa vida de cada dia (Pintasilgo, 1982, citada em Koning, 2005: 25).

“Que tipo de liderança eu quero para mim?” Quais são os meus valores? Por onde passa meu coração? Meu coração passa por acreditar nas pessoas, e esse é o meu valor” (Encontro *Entre Redes*, 2006, citado em Múrias, Koning, & Ribeiro, 2010: 79).

Com Açúcar, Com Afeto

Com açúcar, com afeto, fiz seu doce predileto
P'ra você parar em casa, qual o quê
Com seu terno mais bonito, você sai, não acredito
Quando diz que não se atrasa
Você diz que é operário, sai em busca do salário
P'ra poder me sustentar, qual o quê
No caminho da oficina, há um bar em cada esquina
P'ra você comemorar, sei lá o quê
Sei que alguém vai sentar junto, você vai puxar assunto
Discutindo futebol
E ficar olhando as saias de quem vive pelas praias
Coloridas pelo sol
Vem a noite e mais um copo, sei que alegre “ma non troppo”
Você vai querer cantar
Na caixinha um novo amigo vai bater um samba antigo
P'ra você rememorar
Quando a noite enfim lhe cansa, você vem feito criança
P'ra chorar o meu perdão, qual o quê
Diz p'ra eu não ficar sentida, diz que vai mudar de vida
P'ra agradar meu coração
E ao lhe ver assim cansado, maltrapilho e maltratado
Ainda quis me aborrecer, qual o quê
Logo vou esquentar seu prato, dou um beijo em seu retrato
E abro os meus braços p'ra você...

Chico Buarque





A Associação Espaços - Projectos Alternativos de Mulheres nasceu em 1988 pela mão de um grupo de cidadãs empenhadas em criar um espaço social para a emergência de projetos alternativos de mulheres. As sócias iniciais trabalhavam tanto no setor público, como privado, como em organizações da sociedade civil. Guiada por uma ética de solidariedade e sustentabilidade, a Associação teve como objetivo principal estimular a criatividade social e o ecodesenvolvimento, prestando serviços a pequenas iniciativas empresariais de mulheres, nomeadamente no setor do artesanato e da restauração. Nesta prestação de serviços, as sócias trabalhavam em equipas multidisciplinares e em sinergia com pessoas e grupos apoiados. Juntaram saberes, talentos e competências, também para organizar programas de formação junto das empreendedoras, como também junto de outros grupos profissionais, nomeadamente educadoras de infância e professoras do ensino básico. Após cinco anos de funcionamento a Associação entrou numa fase de pousio prolongado.

Da necessidade de dar continuidade ao projeto *Lideranças Partilhadas*, procurando, tal como afirmamos na introdução a este Caderno, traduzir os horizontes das dimensões utópicas em projetos concretos de intervenção em que problematizamos o nosso agir, fomos sentindo a necessidade, ao longo de múltiplas e partilhadas trajetórias de reflexão e ação, de criação de um espaço “onde as pessoas, as ideias e as práticas se pudessem cruzar continuamente para a construção de novos espaços sociais”.

Neste contexto, e perante o desafio colocado por algumas das sócias iniciais da Associação Espaços, a revitalização desta associação tornou-se uma oportunidade de sustentação do trabalho desenvolvido na zona norte do país, após o término do projeto.

Este cruzamento de sinergias e interesses originou a reformulação do nome e estatutos da associação. Assim se repovoou e reorientou estrategicamente a nova ASSOCIAÇÃO ESPAÇOS - PROJETOS ALTERNATIVOS DE MULHERES E HOMENS, plataforma de emergência de projetos de pessoas comprometidas com a resolução criativa e sustentável de problemas sociais, alicerçada na promoção da igualdade.

associacao.espacos@gmail.com

espacos.projetos.alternativos@gmail.com

<http://www.associacaoespacos.blogspot.pt>

Bibliografia

Aprendizagem pela conversa

ARAÚJO, Helena Costa (2012). Pós-fácio. In Cláudia Múrias & Marijke de Koning (Coords.), *Lideranças partilhadas: Percursos de literacia para a igualdade de género e qualidade de vida* (pp. 323-324). Porto: Fundação Cuidar O Futuro & Livpsic.

ARENDT, Hannah (2001). *A condição humana*. Lisboa: Relógio D'Água.

BAKER, Ann, JENSEN, Patricia, & KOLB, David (2002). *Conversational learning: An experiential approach to knowledge creation*. Westport CT: Quorum Books.

BATISTA, Gustavo Araújo & SILVA, Márcia Rodrigues Luiz da (s.d.). *Estilos de Aprendizagem*. Retirado no dia 8 de Março de 2012 de: <http://www.fucamp.edu.br/wp-content/uploads/2010/10/11%C2%AA-GUSTAVO-E-M%C3%81RCIA.pdf>

BERK, Dr. Tjeu van den (1999). *Mystagogie. Inwijding in het symbolisch bewustzijn*. Zoetermeer: Meinema.

CANÁRIO, Rui (1997). Aprendizagem, experiência e currículo. In *Ensinus*. Documento Policopiado.

DGM [Dirección General de la Mujer] (2003). *ARESTE: Arrinconando estereotipos en los medios de comunicación y la publicidad*. Madrid: Dirección General de la Mujer.

DUFOUR, Dany-Robert (1996). Les sujets de l'éducation. In Bouchard, Pascal. *La question du Sujet*. Paris: L'Harmattan.

EMMERIK, Ine van (2012). Espaço em branco, intervenção e agência partilhada. In Cláudia Múrias & Marijke de Koning (Coords.), *Lideranças partilhadas: Percursos de literacia para a igualdade de género e qualidade de vida* (pp. 91-97). Porto: Fundação Cuidar O Futuro & Livpsic.

HAMMEN-POLDERMANS, Riet (1975). *De methode Paulo Freire. Een strategie voor bewustwording*. Bloemendaal: Nelissen.

KOLB, David A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.

KONING, Maria Helena de (1999). *Desenvolvimento Pessoal e Profissional*. Porto: Escola Superior de Biotecnologia, UC/Graal.

KONING, Maria Helena de (2003). Pressuposto metodológico. In *Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade entre Mulheres e Homens*. Coleção Formação n.º 1. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

KONING, Marijke (Coord.) (2005). *Rede de mulheres 25 anos depois: Com Maria de Lourdes Pintasilgo*. Lisboa: Fundação Cuidar O Futuro & Graal.

KONING, Marijke de (2006). *Lugares emergentes do sujeito-mulher. Viagem com Paulo Freire e Maria de Lourdes Pintasilgo*. Porto: Edições Afrontamento.

KONING, Marijke de (2009a). Abrandar no espaço em branco. Dar relevo ao fundo dos textos sobre a liderança. In Eunice Macedo & Marijke de Koning (Coords.), *Reinventando lideranças: Género, educação e poder* (pp. 71-95). Porto: Livpsic & Fundação Cuidar O Futuro.

KONING, Marijke de (2010). Afecto Inclusivo. Persistências do Cuidar no Século XXI. In Fernanda Henriques (Coord.). *A Dimensão do Cuidar na Re-significação do Espaço Público. Com Maria de Lourdes Pintasilgo em Fundo*. CD-ROM. Lisboa: Fundação Cuidar O Futuro.

MACEDO, Eunice & MACEDO, Amélia (2012). Aprender pela conversa: assim como e depois? In Cláudia Múrias & Marijke de Koning (Coords.), *Lideranças partilhadas: Percursos de literacia para a igualdade de género e qualidade de vida* (pp. 223-237). Porto: Fundação Cuidar O Futuro & Livpsic.

MACEDO, Eunice, VASCONCELOS, Lurdes, EVANS, Manuela, LACERDA, Manuela, & VAZ PINTO, Margarida (2001). *Revisitando Paulo Freire. Sentidos na educação*. Porto: Edições ASA.

PINTASILGO, Maria de Lourdes (2005). *Palavras dadas*. Lisboa: Livros Horizonte.

PREIN, Dr Hugo (1988). *Trainingsboek Conflictantering*. Alphen aan den Rijn/Brussel: Samson Uitgeverij.

TAJFEL, Henry (1982). *Grupos humanos e categorias sociais* (Vol. I). Lisboa: Livros Horizonte.

TAJFEL, Henry (1983). *Grupos humanos e categorias sociais* (Vol. II). Lisboa: Livros Horizonte.

TAYLOR, Charles (2009). *A ética da autenticidade*. Lisboa: Edições 70.

TENWOLDE, Hans (1986). *Leren inspireren. Vormingswerk op het snijvlak van politieke strijdbaarheid en spirituele groei*. Amsterdam: Anthos.

Igualdade de Género

AVELAR, Lúcia (2002). Mulher e política: O mito da igualdade. É preciso levar à prática os direitos conquistados na legislação. *Social Democracia Brasileira*, 40-54.

BEAUVOIR, Simone (1976). *O segundo sexo*. Venda Nova: Bertrand Editora.

BOURDIEU, Pierre (1999). *A dominação masculina*. Oeiras: Celta Editores.

COMISSÃO PARA A CIDADANIA E IGUALDADE DE GÉNERO (2009). *A igualdade de género em Portugal 2009*. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

COMISSÃO PARA A CIDADANIA E IGUALDADE DE GÉNERO (2011). *A igualdade de género em Portugal 2010*. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

COMISSÃO PARA A IGUALDADE E PARA OS DIREITOS DAS MULHERES (2002). *Igualdade de género: Portugal 2002*. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO (2003). *Manual de formação de formadores/as em igualdade de oportunidades entre homens e mulheres*. Retirado em janeiro 15, 2012, de http://www.cite.gov.pt/imgs/downloads/Manual_CITE.pdf

DEAUX, Kay & LAFRANCE, Marianne (1998). Gender. In Daniel T. Gilbert, Susan T. Fiske, & Gardner Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (Vol. II, pp. 788-827). New York: McGraw-Hill.

DEAUX, Kay (1990). From individual differences to social categories: Analysis of a decade's research on gender. In Amy G. Halberstadt & Steve L. Ellyson (Eds.), *Social psychology readings* (pp. 308-320). New York: McGraw-Hill.

EAGLY, Alice H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hilldale, N.J.: Lawrence Erlbaum.

LOVENDUSKI, Joni (1986). *Women and European politics*. Massachusetts: Amherst, University of Massachusetts Press.

MÚRIAS, Cláudia (2005). *As representações sociais da política, das mulheres políticas e dos homens políticos: Implicações na fraca participação política das mulheres* (Tese de mestrado). Universidade do Porto, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Portugal.

MÚRIAS, Cláudia, KONING, Marijke, & RIBEIRO, Raquel (2010). *Caderno de trabalho – Projeto ‘Literacia para a Igualdade de Género e Qualidade de Vida: Lideranças Partilhadas’*. [Blog] Retirado de https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0B4zm0Wa2aaViNWJIZGNiOGEtM2YyNi00YjkzLTlmMDMtMzg3NDZmMDE1MTVm&hl=en_US&pli=1

MÚRIAS, Cláudia & RIBEIRO, Raquel (2012). Ideias a desconstruir ou a reinventar: Questionando percursos tradicionais de liderança de mulheres e de homens. In Cláudia Múrias & Marijke de Koning (Coords.), *Lideranças partilhadas: Percursos de literacia para a igualdade de género e qualidade de vida* (pp. 201-222). Porto: Fundação Cuidar O Futuro & Livpsic.

NETO, António, CID, Marília, POMAR, Clarinda, PEÇAS, Américo, CHALETA, Elisa, & FOLQUE, Assunção (2000). *Estereótipos de género*. Lisboa: CIDM.

NIELSEN, Joyce M. (1990). *Sex and gender in society. Perspectives on stratification*. Prospect Heights, Ill: Waveland Press.

NOGUEIRA, Conceição (2001a). Feminismo e discurso do género na psicologia social. *Psicologia & Sociedade*, 13(1), 107-128.

NOGUEIRA, Conceição (2001b). *Um novo olhar sobre as relações sociais de género*. Braga: Fundação Calouste Gulbenkian.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. (1995) *Declaração de Pequim*. Lisboa: Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres.

PARSONS, Talcott & BALES, Robert F. (1956). *Family: Socialization, and interaction process*. Glencoe, Illinois: Free Press.

PINTASILGO, Maria de Lourdes (1986). *New energy needed: Women's leadership*. Amsterdam: Bernadijn ten Zeldam Stichting.

PINTASILGO, Maria de Lourdes (2005). *Palavras dadas*. Lisboa: Livros Horizonte.

PINTO, Teresa (Coord.) (2009). *Guião de educação género e cidadania: 3º ciclo do ensino básico*. Lisboa: CIG.

PIRES AURÉLIO, Diogo (2011). Representação, revolução, participação. In Fátima Grácio (Org.), *Cuidar a democracia cuidar o futuro* (pp. 61 – 64). Lisboa: Fundação Cuidar O Futuro.

POESCHL, Gabrielle, MÚRIAS, Cláudia, & RIBEIRO, Raquel (2003). As diferenças entre os sexos: mito ou realidade? *Análise Psicológica*, 2(XXI), 213-228.

QUINTEIRO, Maria da Conceição (2003). Igualdade de género na família. *Faces de Eva*, 9, 59-66.

UNGER, Rhoda (1986). Pour une nouvelle définition du sexe et du genre. In Marie-Claude Hurtig & Marie-France Pichevin (Eds.), *La différence des sexes* (pp. 299-319). Paris: Tierce Sciences.

VERGÈS, Pierre (1989). Représentations sociales de l'économie: Une forme de connaissance. In Denise Jodelet (Ed.), *Les représentations sociales* (pp. 387-405). Paris: Presses Universitaires de France.

VICENTE, Ana (1998). *As mulheres em Portugal na transição do milénio. Valores – vivências-poderes nas relações sociais entre os dois sexos*. Lisboa: Multinova.

VIEIRA, Cristina, NOGUEIRA, Conceição, & TAVARES, Teresa C. (2009). Género e cidadania. In Teresa Pinto (Coord.), *Guião de educação género e cidadania: 3º ciclo do ensino básico* (pp. 19-60). Lisboa: CIG.

Qualidade de vida

ARRISCADO NUNES, João (2011). [Sem título]. In Fátima Grácio (Org.), *Cuidar a democracia cuidar o futuro* (pp. 161 – 167). Lisboa: Fundação Cuidar O Futuro.

BORGES DUARTE, Irene (2009). A fecundidade ontológica da noção do cuidado. Ciclo Internacional de Conferências - *A Dimensão do Cuidar na Re-significação do Espaço Público* (26 de Junho, Universidade de Évora).

CARVALHO DA SILVA, Manuel (2011). [Sem título]. In Fátima Grácio (Org.), *Cuidar a democracia cuidar o futuro* (pp. 190 – 196). Lisboa: Fundação Cuidar O Futuro.

COMISSÃO INDEPENDENTE POPULAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA [ICPQL] (1998). *Cuidar o futuro: Um programa radical para viver melhor*. Lisboa: Trinova Editora.

GUERRA, Isabel (2011). Qualidade de vida e desenvolvimento social. In Fátima Grácio (Org.), *Cuidar a democracia cuidar o futuro* (pp. 61 – 64). Lisboa: Fundação Cuidar O Futuro.

LOPES, Liliana (2012). Conversa(s) sobre qualidade de vida e trabalho social: do desenvolvimento pessoal ao desenvolvimento social significativo. In Cláudia Múrias & Marijke de Koning (Coords.), *Lideranças partilhadas: Percursos de literacia para a igualdade de género e qualidade de vida* (pp. 183-199). Porto: Fundação Cuidar O Futuro & Livpsic.

KONING, Marijke (2009b). *Afecto inclusivo. Persistências do cuidar no século XXI*. Comunicação apresentada no Ciclo de Conferências A Dimensão do Cuidar na Re-significação do Espaço Público com Maria de Lourdes Pintasilgo em Fundo, Lisboa, Portugal.

PINTASILGO, Maria de Lourdes (s.d.). *Qualidade de vida e democracia*. Retirado em janeiro 15, 2012, de <http://www.arquivopintasilgo.pt/arquivopintasilgo/Documentos/0207.002.pdf>.

PINTASILGO, Maria de Lourdes (1998). Uma ética global num mundo de problemas globais. In CNE e Fundação C. Gulbenkian. *Colóquio Sociedade, Valores e Educação*. Lisboa: 16 e 17 de Março. (Documento policopiado).

PINTASILGO, Maria de Lourdes (2000). *Cuidar o Futuro*. Retirado em Janeiro 15, 2012, de <http://www.arquivopintasilgo.pt/arquivopintasilgo/Documentos/0209.034.pdf>.

PINTASILGO, Maria de Lourdes (2005). *Palavras dadas*. Lisboa: Livros Horizonte.

SOARES, Priscilla (2011). [Sem título]. In Fátima Grácio (Org.), *Cuidar a democracia cuidar o futuro* (pp. 85 – 92). Lisboa: Fundação Cuidar O Futuro.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME [PNUD] (2011). *Human development reports*. Retirado em outubro 30, 2011, de <http://hdr.undp.org/en/statistics/hdi>

Lideranças Partilhadas

BARRACHO, Carlos (2008). *Poder, autoridade e liderança: Uma perspectiva multi/interdisciplinar*. Lisboa: Universidade Lusíada.

BASS, Bernard (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

BECKERT, Cristina (2011). Contributos para uma ética do cuidar responsável. In Fátima Grácio (Org.), *Cuidar a democracia cuidar o futuro* (pp. 52 – 59). Lisboa: Fundação Cuidar O Futuro.

BURNS, James (1978). *Leadership*. New York: Harper Collins.

DIJKSTRA, Jelle & FELD, Paul-Peter (2011). *Gedeeld Leiderschap*. Excertos da apresentação do livro por Dennis Eversdijk. <http://www.ncsi.nl/nl/kennis/kennisbank/boekbespreking-gedeeld-leiderschap/780> e do resumo apresentado pelos autores no livro (tradução: Marijke de Koning).

FACHADA, Odete (2000). *Psicologia das relações interpessoais* (Vol. II). Lisboa: Rumo.

FOUCAULT, Michel (1971). *Arqueologia do saber*. São Paulo: Vozes.

FOUCAULT, M (1997). *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Vozes.

FRENCH, John & RAVEN, Bertram (1959). Bases of social power. In Dorwin Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan.

KONING, Marijke (Coord.) (2005). *Rede de mulheres 25 anos depois: Com Maria de Lourdes Pintasilgo*. Lisboa: Fundação Cuidar O Futuro & Graal.

KONING, Marijke (2012). Lideranças partilhadas. A caminho de um novo paradigma? In Cláudia Múrias & Marijke de Koning (Coords.), *Lideranças partilhadas: Percursos de literacia para a igualdade de género e qualidade de vida* (pp. 17-57). Porto: Fundação Cuidar O Futuro & Livpsic.

LEWIN, Kurt, LIPPIT, Ronald, & WHITE, Ralph. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

LIPOVETSKY, Gilles (1997). *A terceira mulher: Permanência e revolução do feminino*. Lisboa: Instituto Piaget.

MENESES, João (2011). [Sem título]. In Fátima Grácio (Org.), *Cuidar a democracia cuidar o futuro* (pp. 175 – 181). Lisboa: Fundação Cuidar O Futuro.

MÚRIAS, Cláudia, KONING, Marijke, & RIBEIRO, Raquel (2010). *Caderno de trabalho – Projeto 'Literacia para a Igualdade de Género e Qualidade de Vida: Lideranças Partilhadas'*. [Blog] Retirado de https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0B4zm0Wa2aaViNWJIZGNiOGEtM2YyNi00YjkzLTlmMDMtMzg3NDZmMDE1MTVm&hl=en_US&pli=1

MÚRIAS, Cláudia & RIBEIRO, Raquel (2012). Ideias a desconstruir ou a reinventar: Questionando percursos tradicionais de liderança de mulheres e de homens. In Cláudia Múrias & Marijke de Koning (Coords.), *Lideranças partilhadas: Percursos de literacia para a igualdade de género e qualidade de vida* (pp. 201-222). Porto: Fundação Cuidar O Futuro & Livpsic.

PEARCE, Craig L., SIMS JR, Henry P., COX, Jonathan F., BALL, Gail, SCHNELL, Eugene, SMITH, Ken A., & TREVINO, Linda (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), 273-307.

PINTASILGO, Maria de Lourdes (2005). *Palavras dadas*. Lisboa: Livros Horizonte.

RICOEUR, Paul (1991). *Posfácio a Le temps de la responsabilité*. Paris: Fayard.

VAN FLEET, David, & YUKL, Gary (1989). A century of leadership research. In William E. Rosenbach & Robert L. Taylor (Eds.), *Contemporary issues in leadership* (pp. 65 - 90). Boulder, CO: Westview Press.

WASHBUSH, John B. & CLEMENTS, Christine (1999). The two faces of leadership. *Career Development International*, 4/3, 146–148.

Operacionalização da metodologia

ARRISCADO NUNES, João (2011). [Sem título]. In Fátima Grácio (Org.), *Cuidar a democracia cuidar o futuro* (pp. 161 – 167). Lisboa: Fundação Cuidar O Futuro.

BECKERT, Cristina (2011). Contributos para uma ética do cuidar responsável. In Fátima Grácio (Org.), *Cuidar a democracia cuidar o futuro* (pp. 52 – 59). Lisboa: Fundação Cuidar O Futuro.

DOWBOR, Ladislau (2009, outubro). *Da democracia política à democracia económica*. Conferência proferida a convite da Comissão Nacional Justiça e Paz, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, Portugal.

GRAAL (2010). *Conciliação da vida profissional com outras esferas de vida. O que pensam eles e elas*. Lisboa: Graal.

GUERRA, Isabel (2011). Qualidade de vida e desenvolvimento social. In Fátima Grácio (Org.), *Cuidar a democracia cuidar o futuro* (pp. 61 – 64). Lisboa: Fundação Cuidar O Futuro.

KONING, Marijke de (2009c, novembro). *O que “faz” o meu agir? Dimensões do cuidado na intervenção comunitária*. Comunicação apresentada nas Jornadas Pobreza e Exclusão Social - Percepções e Realidades. Desafios para a Intervenção Social, Oeiras, Portugal.

MENESES, João (2011). [Sem título]. In Fátima Grácio (Org.), *Cuidar a democracia cuidar o futuro* (pp. 175 – 181). Lisboa: Fundação Cuidar O Futuro.

MÚRIAS, Cláudia, KONING, Marijke, & RIBEIRO, Raquel (2010). *Caderno de trabalho – Projeto ‘Literacia para a Igualdade de Género e Qualidade de Vida: Lideranças Partilhadas’*. [Blog] Retirado de https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrometrue&srcid=0B4zm0Wa2aaViNWJIZGNiOGEtM2YyNi00YjkzLTlmMDMtMzg3NDZMDE1MTVh&hl=en_US&pli=1

PINTASILGO, Maria de Lourdes (1981). *Os novos feminismos: Interrogação para os cristãos?* Lisboa: Moraes Editores.

PINTASILGO, Maria de Lourdes (1986). *New energy needed: Women’s leadership*. Amsterdam: Bernadijn ten Zeldam Stichting.

PINTASILGO, Maria de Lourdes (2000). *Cuidar o Futuro*. Retirado em Janeiro 15, 2012, de <http://www.arquivopintasilgo.pt/arquivopintasilgo/Documentos/0209.034.pdf>.

SOARES, Priscilla (2011). [Sem título]. In Fátima Grácio (Org.), *Cuidar a democracia cuidar o futuro* (pp. 85 – 92). Lisboa: Fundação Cuidar O Futuro.

Uma Edição:



Financiada por:



Apoiada por:

