

Eunice Macedo & Marijke de Koning
(coord.s)

ReInventando Lideranças: Género, Educação e Poder

Fundação Cuidar O Futuro & Livpsic
2009

Índice

Abertura	7
Tecendo redes de liderança - introdução	9
Marijke de Koning Eunice Macedo	
Liderança: notas breves	17
NOTA PRIMEIRA (Re)Inventando Lideranças: Género, Educação e Poder.....	17
Virgínia Ferreira	
NOTA SEGUNDA Reflexão sobre liderança no feminino	19
Teresa Vasconcelos	
NOTA TERCEIRA Reflexões breves sobre liderança	21
Maria do Céu Cunha Rego	
NOTA QUARTA Liderança em tempos híbridos: combater o medo, criar ilhas de liberdade?	23
Maria José Magalhães	
OLHARES-DESAFIO Liderança e poder	33
Marijke de Koning	
ENTRE-ACTO 1 Usar a voz, lançando a palavra: palavras-chave sobre liderança.....	39
1º ACTO (RE)CRIANDO SENTIDOS DE LIDERANÇA Mulheres e(m) Liderança: Género, Educação e Poder.....	43
Rosiska Darcy de Oliveira	
Há devir - dialogando com Rosiska Darcy de Oliveira.....	59
Eunice Macedo Sofia Neves	
ENTRE-ACTO 2 Participar na construção de sentidos: (re)criando liderança.....	71
2º ACTO LIDERANÇAS (RE)VISITADAS Abrandar no <i>espaço em branco</i> : dar relevo ao <i>fundo</i> dos textos sobre liderança.....	75
Marijke de Koning	

Liderança das mulheres: masculinidade(s) e feminilidade(s) em contextos socio-educativos e relações de poder.....	101
Eunice Macedo Helena C. Araújo	
O silêncio mordaz das mulheres na ciência: lideranças ocultas (ou ocultadas) na psicologia.....	117
Sofia Neves	
(Re)aprendendo Lideranças: Questionar sentidos da mentoria das mulheres como política de liderança.....	141
Laura Fonseca Eunice Macedo	
Liderança, Género e Poder em Contexto Educativo	165
Lúis Rothes	
ENTRE-ACTO 3	
Ocupar o espaço público: revisitando lideranças.....	179
3º ACTO	
LIDERANÇAS EM TOM TESTEMUNHAL	181
Reflections on literacy of women for leadership, the journey of a friendship	183
Ine van Emmerik	
O Caminho Faz-se Andando... Literacia para a Liderança e Empowerment de Mulheres.....	197
Liliana Lopes	
Mulheres e acesso à liderança: sinfonia de uma tripla discriminação	209
Sónia Doutel	
Liderança no feminino? fios soltos de um tecido em construção.....	215
Vânia Ribeiro	
RECOMEÇO	
Intervir para mudar.....	221

Abertura

Tecendo redes de liderança - introdução

Marijke de Koning

FCF

GRAAL

UP.FPCE.CIIE

Eunice Macedo¹

UP.FPCE.CIIE

RML

IPFP

Este livro é o resultado da (re)criação de algumas das comunicações apresentadas no Simpósio Internacional (Re)Inventando Lideranças: Género, Educação e Poder², organizado por iniciativa da Fundação Cuidar O Futuro³ no âmbito do seu Programa de Investigação e Intervenção *Literacia-Mulheres-Liderança*, com que se pretendeu constituir um espaço de reflexão e de análise plural de lideranças legitimadas e de lideranças emergentes que desafiam caminhos de legitimação. Incluíram-se também trabalhos de outras autoras pela sua pertinência e articulação com as preocupações presentes nesta obra. Questionam-se criticamente os desafios impostos por um tempo social em que a permeabilização, interpenetração e complexificação de conceitos e de modos de vida podem constituir lugares de desconstrução e reinvenção de modos outros de *ser* e *estar* em liderança, que dialoguem e confrontem visões hegemónicas, de base dual e pretensamente universais.

Ficaria esta introdução muito incompleta se não partilhassemos convosco um pouco mais da história da construção carinhosa deste livro, criado como quem escreve uma história. Começado como o desafio de um sonho, sonhado em conjunto e projectado num futuro distante do quase irrealizável, a passagem a um produto quase acabado, cuja construção só estará completa quando leitores e leitoras nele inscreverem a própria voz, constituiu para as coordenadoras uma viagem dialógica que permitiu ressignificar parcerias e partilhas, estabelecer e

1 Bolseira de doutoramento da Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

2 O programa do Simpósio pode ser consultado no site da Fundação Cuidar O Futuro: www.fcuidarofuturo.com

3 Em parceria com outras entidades, mencionadas no fim desta introdução.

consolidar laços. Percorrendo caminhos de ida e volta, por via da auto-estrada digital, se foram trocando e construindo novos lugares de expressão pessoal e novos espaços para que outras vozes se manifestassem e se apurassem, no horizonte do respeito pelo sentido único das suas palavras mas procurando também estabelecer uma linha condutora que permitisse transformar este trabalho em algo significativo para um grupo de pessoas mais alargado.

Poderíamos usar a construção deste livro como metáfora para um modo de exercício de liderança entre mulheres, corporizado na escuta atenta, para compreender posições, razões e perspectivas, na partilha, de vontades e expectativas, na negociação, de tempos e contratempos e possibilidades, em modos de solidariedade, abertos à participação, que permitiram a construção de sentidos. Viagem de produção de um texto que incorporou todas as vozes que nele quiseram colaborar, texto que para isso foi sofrendo sucessivas mutações, explorando sucessivos caminhos, abandonando passagens, retomando outras, numa viagem que se transformou em percurso de formação e de construção pessoal. Percurso em que a ideia de uma liderança comunicativa partilhada esteve sempre presente, percurso em que intencionalmente se assumiu a riqueza de modos de racionalidade guiados pelos afectos.

Entende-se pois que discutir, hoje, a questão das lideranças das mulheres adquire ainda maior sentido num tempo em que estas ocupam lugar significativo no espaço público, seja no mundo do trabalho remunerado, seja no governar do mundo através da sua inserção em instituições políticas, seja na *polis* através de múltiplas responsabilidades em cargos e funções de liderança ou chefia em diversas instituições da sociedade civil. Tempo em que essa ocupação do espaço público pelas mulheres parece induzir um olhar social desproblematizador sobre a sua situação efectiva nesse lugar, olhar que gera e nutre a manutenção de desigualdades naturalizadas entre mulheres e homens. Assim, é também um dos objectivos desta obra, enfatizar diferentes modos de ocupação pelas mulheres do espaço público. Como é sabido se, inicialmente, foram recrutadas como força de trabalho necessária ao desenvolvimento do capitalismo, hoje, são vistas, muitas vezes, como mais um recurso de capital humano que é preciso formar para rentabilizar. Tais visões utilitárias que objectificam as mulheres, não são isentas de problemas para estas e para a democracia. Daqui advém a necessidade de questionar a natureza da presença das mulheres no mundo público, os lugares de liderança cujas portas se abrem e os diversos obstáculos que as mulheres têm vindo e precisam ainda de ultrapassar.

Justifica-se ainda publicar esta obra para cumprir aquilo que a Fundação Cuidar O Futuro considera ser parte da sua missão: assegurar uma nova percepção das necessidades e da evolução das sociedades, o que implica, em termos de liderança, assegurar uma maior qualidade de vida para todas e todos, enquanto se cuida também da sobrevivência saudável do planeta, nossa casa comum.

Mais do que apenas mobilizar conhecimento teórico e técnico, esta obra pretende em primeiro lugar contribuir para uma reflexão sobre questões “de fundo” que podem vir a enformar novos modos de *ser* e *estar* em liderança. A variedade de contributos e a multiplicidade de olhares aqui apresentados são, por si só, exemplo da necessidade de complexificar o conceito *liderança* que, decididamente, tem um sentido plural e multifacetado, sendo simbolizado e localizado no tempo e no espaço da sua produção.

Assim, a obra abre com quatro textos-desafio que integram um curto bloco de apontamentos, que intitulamos *Liderança: notas breves*. Aqui procuramos compilar contributos significativos, produzidos por investigadoras portuguesas que têm desenvolvido o seu trabalho em torno dos Estudos de Género, Estudos Feministas, Estudos sobre as Mulheres, os quais induzem à reflexão e apropriação do conceito de liderança. Contamos para isso com a colaboração de Virgínia Ferreira, Teresa Vasconcelos, Maria do Céu Cunha Rêgo e Maria José Magalhães, que partilham connosco reflexões e testemunhos, que centrando-se na experiência sobre liderança se dirigem a um mundo mais amplo, enriquecendo muito esta publicação. Encerra-se este bloco com um conjunto de Olhares-desafio, intitulados *Liderança e poder*, em que Marijke de Koning apresenta uma selecção de excertos de textos de referência, utilizados nos *workshops* Mulheres e Liderança, realizados no âmbito do Programa *Literacia-Mulheres-Liderança* da Fundação Cuidar O Futuro.

Logo a seguir, desafiamos leitores e leitoras a transformar-se em co-autores/as através da escrita, introduzindo textos entre textos. Haverá quatro momentos destes ao longo da obra, com que se pretende desafiar ao preenchimento dos *espaços em branco*, como modo de regresso breve ao eu interior de cada leitor/a, provocando uma participação e reflexão criativas, que permitam gerar ideias e estabelecer laços de dialogicidade com os textos já escritos. São eles: 1. Usar a voz, lançando a palavra: palavras-chave sobre liderança; 2. Participar na construção de sentidos: (re)criando liderança; 3. Ocupar o espaço público: revisitando lideranças; 4. Intervir para mudar.

A parte da obra onde se compilam as diversas comunicações está organizada em três blocos complementares. No primeiro, *(Re)criando Sentidos de Liderança*,

com que se traça o mote e fundamentos de base que iluminam este percurso, apresenta-se a conferência *Mulheres e(m) Liderança: Género, Educação e Poder*, que Rosiska Darcy de Oliveira proferiu na abertura do simpósio. Questionando a possibilidade de as mulheres terem algo de “inaugural a trazer para o nosso mundo” (pp 43), esta investigadora militante enfatiza os constrangimentos e rupturas que têm (en)formado as lutas das mulheres no caminho para a ocupação do espaço público e enveredando, por vezes ingenuamente, por caminhos pedregosos em que deparam com situações de difícil resolução. A autora toma a conferência de Beijing como indício de um início *outro* para o Século XXI, como tempo de rupturas emergentes, de mudança de Era, mudança multidisciplinar e complexa, ética e política, quer por força da via tecnológica quer do desenvolvimento da Biologia que toma, agora, o corpo humano como artefacto, levando ao questionamento da própria natureza humana, das questões da sexualidade, da terceira idade, do sentido do trabalho e de outras metanarrativas modernas. É neste enquadramento que, tal como fez já em trabalhos anteriores, Rosiska Darcy de Oliveira, analisa o *tempo* como limite à cidadania e liderança das mulheres, e lança o desafio às feministas para novas conceptualizações do poder e das relações a ele inerentes, no sentido de uma reinvenção das suas propostas.

Tendo a conferência sido apresentada em Lisboa, o que limitou as possibilidades de escuta por uma audiência mais ampla, Sofia Neves e Eunice Macedo fizeram uma sistematização interpretativa das suas ideias centrais, que apresentaram no (re)início do simpósio, no Porto. O artigo que se segue, *Há devir – Dialogando com Rosiska Darcy de Oliveira*, constitui uma ampliação desse trabalho e procura, tal como o título indica, estabelecer um diálogo entre os argumentos de Rosiska e textos de autoras/es de referência, diálogo esse mediado pelas subjectividades das autoras. É com esse propósito que estabelecem linhas de continuidade e até cumplicidade entre-argumentos, com que enfatizam a reflexão *sobre* e a problematização *da* relação entre género, educação, poder e lideranças.

O segundo bloco, *Lideranças (Re)Visitadas*, incorpora um conjunto de textos elaborados, na sua maioria, como base para as comunicações apresentadas no simpósio, cuja pertinência, interesse e linhas de orientação, em torno de campos de estudo diversos, justificam a sua inclusão. Marijke de Koning dá início a este bloco com o texto *Abrandar no espaço em branco. Dar relevo ao fundo dos textos sobre liderança*. Desafiada por Ine van Emmerik⁴ no âmbito do Programa

4 Ver também o artigo de Ine van Emmerik no terceiro bloco de textos

Literacia-Mulheres-Liderança, a autora propõe, num tempo vazio de referências englobantes, “abrandar no espaço em branco” através da metodologia de aprendizagem pela conversação, enquanto elemento estruturante da literacia para a liderança. Explora novos “desafios para além de Paulo Freire” mas reafirma a importância da conscientização enquanto possibilidade e necessidade. Partindo da liderança como problema e inspirando-se em ideias de Maria de Lourdes Pintasilgo sobre a liderança das mulheres, procura em vários autores/as “desafios além de Maria de Lourdes Pintasilgo”. Aponta para a importância do *segundo nascimento* de Hannah Arendt, para um agir *outro* em lideranças, mais humano, mais solidário e ético de modo que, tanto homens como mulheres, possam contribuir para a criação de uma *polis* de dissidentes do *status quo*.

Segue-se *Liderança das mulheres: masculinidade(s) e feminilidade(s) em contextos socio-educativos e relações de poder*, artigo desenvolvido em co-autoria por Eunice Macedo e Helena Costa Araújo. As autoras argumentam em favor de um enquadramento das questões de liderança como direito político e cultural que transcenda os limites da conciliação entre vida familiar e vida do trabalho remunerado, para abarcar as construções de feminilidade e masculinidade que transitam entre esses dois mundos e a localização de cidadãos, homens e mulheres, em relações de poder, em contexto.

No texto seguinte, *O silêncio mordaz das mulheres na ciência: lideranças ocultas na psicologia*, da responsabilidade de Sofia Neves, esta argumenta que a realidade *aparentemente* una da psicologia, esculpida e inquinada pelo *legitimado* olhar masculino, mas igualmente pelo olhar heterossexual, branco e de classe média, é somente *uma* versão da sua história, dentre muitas possíveis. Argumenta ainda que a invisibilidade das mulheres na ciência psicológica e o silêncio mordaz a que têm estado sujeitas, abre caminho a um processo de interrogações reflexivas e de análise crítica sobre as lideranças ocultas (ou ocultadas) que protagonizam.

Com *(Re)aprendendo Lideranças: questionar sentidos da mentoria das mulheres como política de liderança*, Laura Fonseca e Eunice Macedo tecem uma reflexão sobre mentoria, procurando acentuar o seu potencial quer como estratégia de recrutamento para a liderança, quer como percurso de capacitação para a liderança, quer ainda como estratégia de género, tendente a uma *(re)configuração do espaço público com presença de mulheres*. Valorizando o potencial transformativo das estratégias de mentoria, as autoras não deixam, no entanto, de alertar para os riscos de uma eventual utilização meramente técnica desses processos

que, segundo argumentam, poderá perverter o seu carácter revitalizador para a construção da democracia pela inclusão das mulheres, como seria desejável, tornando-os, perigosamente, instrumentais à reprodução da ordem de género.

Luis Rothes, encerra esta parte do trabalho, estabelecendo relações entre *Liderança, Género e Poder em Contexto Educativo*, trabalho em que procura evidenciar o modo como o exercício desigual de poderes se entretetece nas práticas educativas e na actividade humana, em geral, concorrendo para o desenvolvimento de relações assimétricas. Estas preocupações deverão estar presentes na abordagem às práticas educativas.

A obra é concluída com um terceiro bloco de quatro textos, organizado sob o título *Lideranças em tom testemunhal*, em que se entrecruzam dimensões mais ou menos fortes de reflexão experiencial e debate teórico. Ine van Emmerik descreve, o seu percurso realizado no programa *Literacia-Mulheres-Liderança* no artigo *Reflexões sobre a literacia de mulheres para a liderança, a viagem de uma amizade*⁵. Reflete sobre as suas relações de trabalho com Marijke de Koning e explora três aspectos metodológicos. Em primeiro lugar apresenta uma reflexão sobre a relação entre a literacia e o aprender-em-encontro⁶, articulando o trabalho de Hannah Arendt com teorias sobre a aprendizagem pela conversação. A seguir descreve a sua experiência com técnicas de escrita criativa e demonstra como estas podem constituir um contributo importante nos processos de literacia com mulheres. Por fim, define liderança em termos de uma “arte de jardinagem” e aponta para a relação importante entre a liderança das mulheres e a arte de criar condições para a aprendizagem pela conversação.

Com *O Caminho Faz-se Andando... A Literacia para a Liderança e o Empowerment de Mulheres*, Líliliana Lopes relata uma experiência de desenvolvimento comunitário no Bairro do Aleixo. Recria o trajecto realizado durante o seu estágio recente de investigação-acção, enquanto aluna finalista do curso de Educação Social, no âmbito do Programa *Literacia-Mulheres-Liderança* da Fundação Cuidar O Futuro, desenvolvido em parceria com a Escola Superior de Educação do Porto (ESEP) e com a Agência de Desenvolvimento Integrado de Lordelo do Ouro (ADILO). A autora descreve o modo como, passo a passo, as mulheres percorreram o interior de si e do Bairro, avançaram para o reconhecimento de territórios e dimensões que

5 “Reflections on literacy of women for leadership, the journey of a friendship”

6 Learning in encounter

criam alheios à sua realidade, e se abriram à possibilidade de pensar os caminhos do seu desenvolvimento pessoal e da sua comunidade.

Em *Mulheres e acesso à liderança: sinfonia de uma tripla discriminação*, Sónia Doutel cruza “sons étnico-rácicos” com “sons da deficiência” e de género, para abordar as dificuldades de participação na liderança que as mulheres “sentem na pele”, quando estão sujeitas aos preconceitos que configuram “este cruzamento de formas de opressão”. Desafia quem está à procura de um tema para as suas teses a investigar e aprofundar esta temática.

E por fim, Vânia Ribeiro aborda a questão das diferenças entre uma liderança feminina e uma liderança masculina em *Liderança no feminino? fios soltos de um tecido em construção*. A autora tece o texto cruzando alguns “fios soltos” de experiências pessoais com mulheres em lugares de liderança e constata que viveu enformada por estereótipos, tal como muitas das mulheres que encontrou em lugares de chefia. Não explorando as razões de fundo que poderão informar esses modos de reprodução, problematiza o facto de as próprias mulheres estarem a minar a igualdade de oportunidades e direitos que conquistaram.

Feita esta indução ao trabalho que aqui partilhamos, gostaríamos de terminar, dedicando um agradecimento muito especial a todas as pessoas que integraram a Comissão Científica do Simpósio que está na origem deste livro, nomeadamente Ana Maria Braga da Cruz, Conceição Nogueira, Helena Costa Araújo, Luís Rothes, Sofia Neves, Teresa Joaquim, Teresa Vasconcelos, Virgínia Ferreira. Agradecemos às pessoas que integraram o GPS - *Grupo de Preparação do Simpósio*, nomeadamente, Cláudia Múrias, Eunice Macedo, Liliana Lopes, Manuela Coutinho, Marijke de Koning, Marta Costa, Sofia Neves, Sónia Doutel e Vânia Ribeiro; às que integraram o secretariado, Adilson de Ângelo, Cláudia Múrias e Sofia Santos; e a todas as entidades parceiras que, de alguma forma, colaboraram para a realização desta iniciativa, nomeadamente, Universidade Aberta, Centro de Investigação e Intervenção Educativas (CIIE) da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação (FPCE) da Universidade do Porto (UP), Gabinete de Educação para o Desenvolvimento e Cooperação (GEDC) – Escola Superior de Educação do Porto (ESEP), Associação Portuguesa de Estudos sobre as Mulheres (APEM) e Universidade Fernando Pessoa.

Dedicamos também uma palavra especial de gratidão a Ana Luísa Amaral, poeta e *performer* admirável, que encerrou de forma luminosa este Simpósio.

Dirigimos ainda um agradecimento particular às pessoas que fizeram a peritagem científica dos trabalhos aqui publicados ou que fizeram propostas para a sua melhoria, nomeadamente, Virgínia Ferreira, Fernanda Henriques, Maria do Mar Pereira e Sofia Neves. Agradecemos a todas as autoras e autor cujas vozes permitiram dar corpo a este trabalho e, ainda, aquelas pessoas que, tendo sido desafiadas para colaborar, não puderam transcender os limites do tempo e, ainda que o desejassem, não tiveram possibilidade de colaborar.

Agradecemos por último a Rita Macedo Nóbrega, artista plástica criadora da escultura e das fotografias que ilustram e dão corpo de forma brilhante à linha conceptual deste trabalho.

Deixamos aqui o desafio à continuação do caminho já iniciado, para que o diálogo permaneça e implemente caminhos de transformação dissidente.

Marijke & Eunice