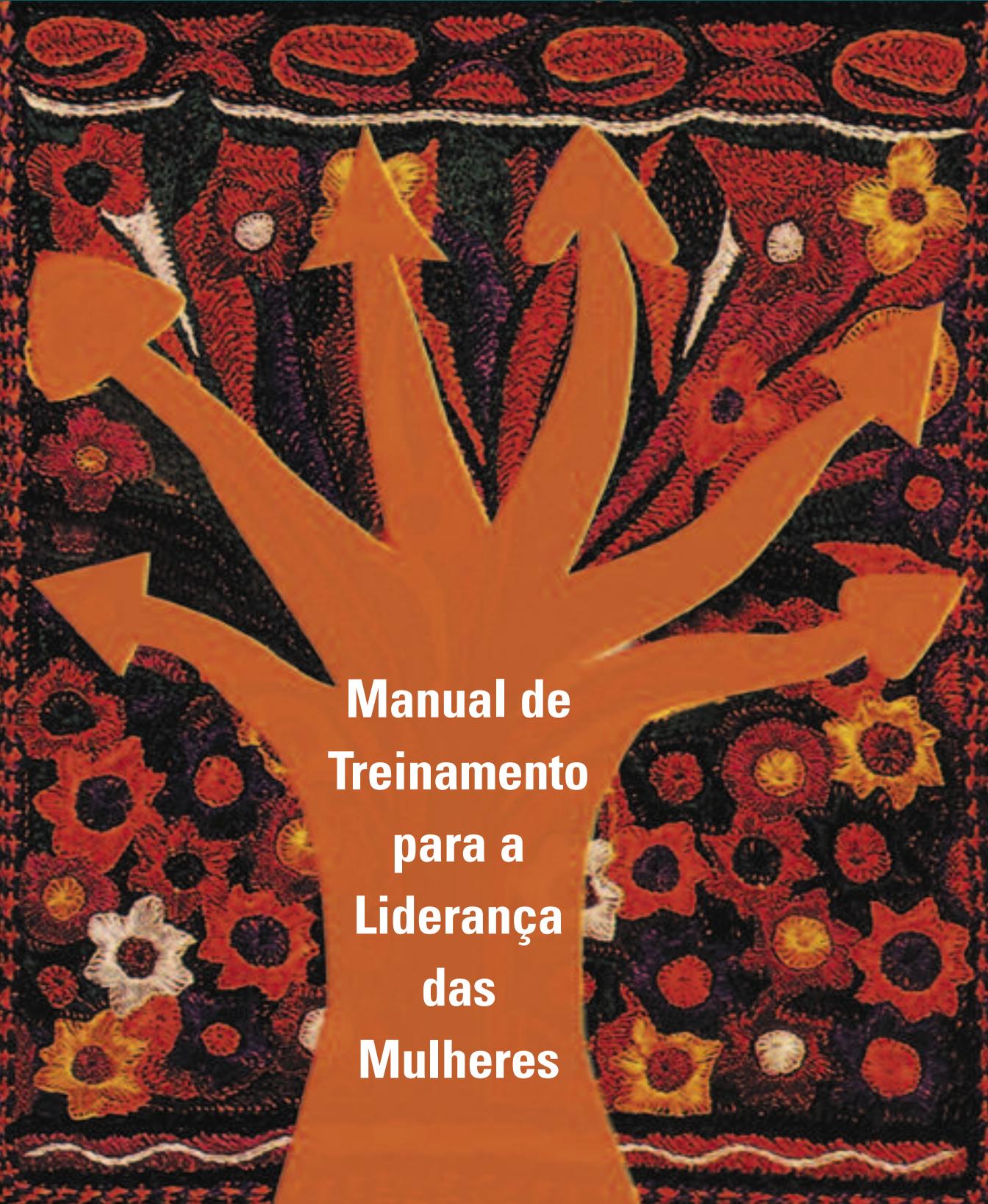


# Fomentando a Tomada de Decisões



**Manual de  
Treinamento  
para a  
Liderança  
das  
Mulheres**

**FOMENTANDO A TOMADA DE DECISÕES**  
**MANUAL DE TREINAMENTO PARA A LIDERANÇA**  
**DAS MULHERES**

**Mahnaz Afkhami**

**Ann Eisenberg**

**Haleh Vaziri**

em consulta com

**Suheir Azzouni**

**Ayesha Imam**

**Amina Lemrini**

**Rabéa Naciri**

Tradução da versão em inglês

**Andrea Romani**

Testado e adaptado por

**Cidadania, Estudo, Pesquisa, Informação e Ação (Cepia)**

**Women's Learning Partnership for Rights, Development,  
and Peace (WLP)**

4343 Montgomery Avenue, Suite 201, Bethesda, MD 20814

Tel. 301-654-2774/Fax. 301-654-275

[wlp@learningpartnership.org](mailto:wlp@learningpartnership.org)

[www.learningpartnership.org](http://www.learningpartnership.org)

*em colaboração com*

**Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM)**

Secteur les Orangers, Rue Mokla, Villa N°2

Rabat, Morocco

Tel. 212-37- 737165/Fax. 212-37-260813

[adfm@mtds.com](mailto:adfm@mtds.com)

**BAOBAB for Women's Human Rights**

232A Muri Okunola Street, P.O. Box 73630

Victoria Island, Lagos, Nigeria

Tel. 234-1-320-0484/Fax. 234-1-262-6267

[baobab@baobabwomen.org](mailto:baobab@baobabwomen.org)

**Women's Affairs Technical Committee (WATC)**

Awad Bldg., Radio Street, 2<sup>nd</sup> Floor, P.O. Box 2197

Ramallah, Palestine via Israel

Tel. 970-2-298-7783/Fax. 970-2-296-4746

[watcorg@palnet.com](mailto:watcorg@palnet.com)

[www.pal-watc.org](http://www.pal-watc.org)

**Cidadania, Estudo, Pesquisa, Informação e Ação (Cepia)**

Rua do Russel 694/201 Glória

Rio de Janeiro 22210-010, Brazil

Tel. 55-21-25586115

[cepia@cepia.org.br](mailto:cepia@cepia.org.br)

[www.cepia.org.br](http://www.cepia.org.br)

© Copyright 2006 by Women's Learning Partnership for  
Rights, Development, and Peace (WLP)

ISBN 0-9729395-9-8

Edição de Cópia: Andrea Romani

Desenho: Xanthus Design

Editoração: Sonia Goulart

# SUMÁRIO

Agradecimentos	i
Prefácio: Quem Somos	iii
Prefácio da Edição em Português	v
Introdução: Premissas, Propósitos, Objetivos e Estrutura	1
A Construção de Blocos de Liderança: A Liderança Como Aprendizagem Comunicativa	5
Se Comunicando em uma Oficina: Orientações para a Facilitação	19
<b>Sessões da Oficina</b>	
<b>Parte I: Desenvolvendo a sua Auto-estima para a Liderança</b>	31
Sessão 1: Quem é uma Líder?	33
Sessão 2: Como Sou uma Líder em Minha Própria Vida?	39
Sessão 3: O que é Ter um Ideal?	49
<b>Parte II: Se Comunicando com os Outros</b>	53
Sessão 4: Como Devemos nos Comunicar?	55
Sessão 5: Como Podemos Atender a Interesses Diversos?	63
Sessão 6: Como nos Empoderamos?	69
<b>Parte III: Criando Parcerias de Aprendizagem</b>	75
Sessão 7: Como Encontramos um Sentido Comum?	77
Sessão 8: Qual é Nosso Plano de Ação?	83
Sessão 9: Como Cultivamos Nossas Habilidades e Talentos?	89
Sessão 10: Como nos Mobilizamos para a Ação?	95
Sessão 11: Como Compartilhamos Responsabilidades e Resultados?	103
Sessão 12: Como Definimos uma Organização Bem Sucedida?	109
Formulário de Avaliação da Participante e da Facilitadora	115
<b>Anexos</b>	
Anexo A: Cenários Alternativos	121
Anexo B: Táticas de Facilitação	143
Anexo C: Escuta Participativa	147
Anexo D: Recursos no Exercício da Liderança	151
Anexo E: Organizações com Programas Orientados para a Promoção da Liderança das Mulheres	155
Anexo F: Conselho Consultivo Internacional	159



## AGRADECIMENTOS

Nós temos uma dívida de gratidão com diversas organizações e pessoas cuja assistência tornou este projeto possível. Estamos muito gratas a Fundação Ford, a Fundação Nacional para a Democracia, a Fundação Shaler Adams e a Fundação Tides, pelo apoio a nossa campanha para desenvolver os meios e melhorar as capacidades de liderança das mulheres.

Agradecemos as líderes que forneceram histórias que inspiraram nosso manual, especialmente a Zainah Anwar, Thais Corral, Ayesha Imam, Ivy Josiah, Asma Khader e Sakena Yacoobi que compartilharam conosco suas experiências. Agradecemos a Nancy Flowers, que revisou cuidadosamente os esboços deste manual e nos brindou com valiosas contribuições e idéias.

A Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace (WLP) lançou este projeto em 2 de junho de 2000, quando um grupo de especialistas foi convidado a discutir conosco novas formas de abordagem para a liderança das mulheres e as necessidades e prioridades locais para o seu desenvolvimento. Desejamos agradecer a nossos financiadores, que tornaram este encontro possível: a Junta Diretiva de Ministérios Globais da Igreja Metodista Unida, O Fundo Global das Mulheres, a Fundação de São Francisco, o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM), e o Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA). Compareceram a este encontro Alia Arasoughly, Shiva Balaghi, Janice Brodman, Sylvie Cohen, Thais Corral, Naadia Davis, Nancy Flowers, Leanne Grossman, Ayesha Imam, Bushra Jabre, Mona Kaidbey, Amina Lemrini, Vivian Manneh, Pramada Menon, Geeta Misra, Thoraya Obaid, Ayo Obe, Aruna Rao, Najat Rochdi, Susan Deller Ross, Rahim Sabir, e Sakena Yacoobi. Muitas destas especialistas também são membros de nosso Conselho Consultivo Internacional (ver anexo F). Estamos gratas a elas por sua dedicação e apoio em todas as etapas deste projeto.

Devemos agradecimentos a Rakhee Goyal, Hanan Kholoussy e Sian MacAdam que contribuíram com muitas idéias e nos apoiaram em todas as etapas do desenvolvimento deste manual. Agradecemos também a Maureen Donaghy e Megan Brown que ajudaram a organizar reuniões com várias especialistas, com o conselho consultivo e na comunicação entre os colaboradores.



## PREFÁCIO

### QUEM SOMOS

Este manual foi produzido em colaboração com a Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace (WLP) e suas organizações parceiras: a Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM) no Marrocos, o BAOBAB for Women's Human Rights (BAOBAB) na Nigéria e o Women's Affairs Technical Committee (WATC) na Palestina. Nosso desafio foi trabalhar, através de três continentes, para criar um manual que contivesse uma visão e uma agenda compartilhada para a liderança das mulheres, acomodando diversas opiniões e conciliando uma variedade de objetivos. *Fomentando a Tomada de Decisões: Manual de Treinamento para a Liderança das Mulheres* é resultado da contribuição de dezenas de mulheres e homens, diretores de organizações não governamentais e suas equipes, acadêmicos, líderes políticos, juristas e agentes de desenvolvimento, de mais de quinze países.

A WLP lançou este projeto em Nova York, em 2 de junho de 2000. Nos meses seguintes, a WLP estabeleceu acordos formais de parceria com ADFM, BAOBAB, e WATC – todas organizações não governamentais comprometidas em fortalecer o empoderamento, a participação e a liderança das mulheres em suas comunidades. Cada uma destas quatro organizações revisou e criticou exaustivamente o conteúdo deste manual, em cada uma de suas fases, contribuindo para sua estratégia, desenho e conteúdo e avaliou sua eficácia, relevância e pertinência cultural.

*Fomentando a Tomada de Decisões* é um protótipo de manual que foi adequado e adaptado para uso local, em oficinas no Marrocos, na Nigéria e na Palestina. Os participantes destas oficinas são a equipe das organizações, bem como estudantes, mulheres profissionais, funcionários de governo, professores e ativistas políticos, entre outros. O processo de adaptar *Fomentando a Tomada de Decisões* a cada país foi implementado pelas coordenadoras de campo do projeto: Amina Lemrini e Rabéa Naciri do ADFM, Ayesha Imam do BAOBAB, e Suheir Assouni do WATC. Elas coordenaram os processos locais de avaliação, analisando a relevância e a pertinência cultural do conteúdo, e facilitaram a produção de materiais adicionais que fossem de utilidade local. O manual é específico, de acordo com a língua/idioma, cultura e contexto próprios a cada país e disponibiliza ferramentas de aprendizagem adequadas que as mulheres podem usar para desenvolver suas estratégias de liderança.

Com base na experiência colaborativa, a WLP replicará este modelo em outros países do hemisfério Sul.





## PREFÁCIO DA EDIÇÃO EM PORTUGUÊS

Este manual, resultado de uma iniciativa conjunta e colaborativa de diversas entidades de mulheres de várias partes do mundo, reforça a importância de construção de uma agenda compartilhada do movimento de mulheres, como estratégia de consolidação de princípios e direitos comuns, em prol da liderança das mulheres. Contudo, em um período onde a demanda por globalização de valores e idéias ganha cada vez mais espaço, a preocupação das autoras com a especificidade do manual à língua, cultura e contextos próprios a cada país é de grande importância.

A Cepia – Cidadania, Estudo, Pesquisa, Informação e Ação, sente-se honrada de ter sido convidada para coordenar a adaptação e edição em português de *Fomentando a Tomada de Decisões: Manual de Treinamento para a Liderança das Mulheres*. Esta edição será destinada ao público de língua portuguesa, privilegiando sobretudo as mulheres.

O desafio e a oportunidade de adequar a obra ao contexto brasileiro foram alcançados com a contribuição das participantes de oficina-piloto que ocorreu no Cedim – Conselho Estadual dos Direitos da Mulher. A oficina teve quatro encontros e foi preparada especialmente com o propósito de subsidiar esta editoração. A metodologia proposta no manual foi seguida com algumas adaptações. Um grupo de facilitadoras da Cepia coordenou os encontros onde foram abordados e discutidos os temas presentes nas 12 sessões do manual. A diversidade do grupo composto por profissionais da área da educação e da saúde, membros de cooperativas de catadores de materiais recicláveis, funcionárias de órgãos estaduais que prestam serviço na área de violência contra a mulher, estudantes universitárias, radialistas, entre outras, enriqueceu significativamente o trabalho.

A adaptação e adequação do manual foi um processo que se deu ao longo e após a realização da oficina com, por exemplo, a inclusão de atividades e estudos de caso apresentados no anexo A – Cenários Alternativos. O painel montado a partir da trajetória pública e privada de várias brasileiras – sessão 2 –, a sucinta biografia sobre Chico Mendes – sessão 3 – e a atividade coletiva de mobilização para auxiliar mães afetadas pelas enchentes na cidade – sessões 10 e 11 – são algumas das contribuições para esta edição em português.

Convido a todas e todos interessados em utilizar esta importante ferramenta de liderança das mulheres a perceberem este manual como algo dinâmico e flexível que pode e deve ser aperfeiçoado e melhor adaptado aos diversos contextos onde será utilizado.

Jacqueline Pitanguy

*Diretora da Cepia e membro do Conselho Diretor do WLP*

## SOBRE OS COLABORADORES

### **Women's Learning Partnership for Rights, Development and Peace**

**(WLP):** WLP é uma organização internacional, não-governamental que trabalha pelo empoderamento de mulheres e meninas do hemisfério Sul, para que reinventem e re-estruturam seus papéis em suas famílias, comunidades e sociedades. A WLP alcança esta meta construindo parcerias com organizações de mulheres do Sul, promovendo treinamentos de liderança e elaborando materiais e envolvendo as mulheres na produção de informação e conhecimento. A WLP produz ferramentas culturais específicas de multimídia para a rádio, vídeo/ televisão, CD-Rom e a Internet que fortalecem a participação e a liderança das mulheres na construção da sociedade civil.

### **Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM):**

A ADFM se estabeleceu em 1985 como uma associação independente na defesa e promoção dos direitos humanos das mulheres, e de fomento de políticas equitativas e práticas sociais. Uma das maiores ONGs do Marrocos, com enfoque nos direitos das mulheres, a ADFM foi bem sucedida na formação de redes com instituições governamentais e civis, tanto regionais como mundiais. A ADFM trabalha para reforçar os direitos das mulheres através da defesa, da tomada de consciência, de campanhas de alfabetização e educação. Em especial, a ADFM criou um Centro de Liderança Feminino, o qual busca ampliar a participação das mulheres em todos os níveis de tomada de decisão.

### **BAOBAB for Women's Human Rights (BAOBAB):**

A BAOBAB é uma organização não-governamental, sem fins lucrativos que trabalha pelos direitos humanos e legais das mulheres diante de leis religiosas, estatutárias e costumarias, especialmente aquelas em torno das mulheres muçulmanas. A BAOBAB trabalha com operadores do direito, responsáveis pela elaboração de políticas, grupos de mulheres e de direitos humanos, outras ONGs e o público em geral. Seus programas promovem a educação dos direitos humanos e, especialmente, dos direitos humanos das mulheres. A BAOBAB patrocina projetos de fomento e educação dos direitos das mulheres, e programas para melhorar a compreensão dos direitos das mulheres, com o propósito de influenciar políticas sociais e governamentais.

### **Women's Affairs Technical Committee (WATC):**

O WATC é uma coalizão de mulheres afiliadas, incluindo cinco partidos políticos da Palestina, seis centros de estudos da mulher, organizações de direitos humanos locais e internacionais, e muitas mulheres profissionais, politicamente independentes. Estabelecido em 1992, o WATC trabalha para eliminar a discriminação contra as mulheres na busca de uma sociedade democrática e bem estabelecida que respeite os direitos humanos. Os objetivos do WATC incluem desenvolver habilidades de liderança em mulheres jovens, ampliar a participação política das mulheres em todos os níveis, e empoderar e apoiar organizações pelos direitos das mulheres que já existam. O WATC atinge seus objetivos através de treinamentos, trabalho em rede, defesa, campanhas, e de sua presença na mídia.

# INTRODUÇÃO:

## PREMISSAS, PROPÓSITOS, OBJETIVOS E ESTRUTURA

### Premissas

Os conceitos e exercícios de aprendizagem deste manual estão baseados em quatro premissas. *A primeira é que, na maioria das comunidades, os homens são vistos como dominantes e as mulheres como subordinadas.* Essa suposição é complexa, pois conceitos como domínio, poder, e liderança não têm o mesmo significado através de culturas e comunidades. Mesmo dentro de uma mesma comunidade as pessoas podem valorizar várias características ou interações humanas de forma diferente. Por exemplo, resolver uma disputa entre dois vizinhos com um soco, para alguns pode parecer uma fraqueza por parte da pessoa que o iniciou. Para outros, a capacidade de exercer poder físico em um conflito pode demonstrar força.

*A segunda premissa é que, não apenas as mulheres, mas toda a sociedade ganhará política, econômica e culturalmente balanceando a desproporção de poder entre homens e mulheres.* Estudos em disciplinas tão diversas como a antropologia e o desenvolvimento internacional compartilham a mesma conclusão: existe uma relação causal direta entre o envolvimento de mulheres na vida social e o fortalecimento de valores, atitudes e comportamentos que refletem interações sociais livres, justas e tolerantes. Alcançar o desenvolvimento sustentável em países em desenvolvimento, ou em áreas menos desenvolvidas de países desenvolvidos, é pouco provável sem a presença da liderança das mulheres. Contudo, o processo pelo qual o poder é medido, multiplicado ou dividido, e finalmente compartilhado entre homens e mulheres deve ser particular a cada sociedade, comunidade, ou mesmo família que o conduz. Não existe um caminho único para o avanço das mulheres, da mesma forma que não há um único caminho para o avanço econômico ou político.

*A terceira premissa é que uma boa liderança – a liderança que atende tanto a mulheres como a homens, a pobres e ricos, e aos sem e com poder – é inclusiva, participativa e horizontal.* Esta nova liderança evita a suposição de que certas pessoas ou classe de pessoas possuem o direito ou autoridade inata de tomar decisões por outras. Ao contrário, a liderança deve capitalizar nas idéias e habilidades do maior número possível e adequado de pessoas e apropriar-se delas, em uma dada situação. Ainda, as habilidades de liderança não podem ser separadas das habilidades de relacionamento, uma vez que o mérito e a produtividade de um líder dependem da qualidade de suas interações com seus colaboradores, apoiadores, ou seguidores. Apesar de não haver uma lista finita de características ou qualidades que definam uma boa líder em todas as situações, em geral ela é uma tomadora de decisões efetiva, visionária e trabalha com outras pessoas para assegurar objetivos

democráticos e igualitários. Uma boa líder também é consciente de que o processo – os meios pelos quais ela leva adiante os seus objetivos – é tão importante quanto os próprios objetivos.

*A quarta premissa é que a liderança inclusiva, participativa e horizontal se fundamenta nas bases de uma comunicação efetiva. O modo como cidadãos se comunicam com autoridades, como pais se comunicam com seus filhos, como colegas se comunicam com seus semelhantes – cada uma destas comunicações é uma expressão de liderança em um microcosmos. Em uma era onde a informação é uma das mercadorias mais valiosas do mundo e aqueles que possuem a grande habilidade de gerá-la e distribuí-la tem o poder máximo, a liderança das mulheres é muito dependente de nossa capacidade de comunicar informação, idéias, e perspectivas entre nós mesmos e para o resto do mundo. A boa comunicação, assim como a boa liderança, diz respeito a como nós nos expressamos com os outros, trabalhamos em grupo e tomamos decisões. Ainda, na medida em que a tecnologia desempenha um papel de crescente importância na comunicação em nível mundial, o acesso, o controle produtivo e o domínio das mulheres sobre tecnologias de comunicação poderão ter um impacto importante em seu potencial de liderança.*

## **Propósitos**

*Fomentando a Tomada de Decisões: Manual de Treinamento para a Liderança das Mulheres* tem a intenção de ser usado como uma ferramenta de aprendizagem e um manual no treinamento de lideranças. Diferente de outros manuais de treinamento de lideranças que enfatizam o “como” concorrer a cargos políticos, administrar uma empresa, ou alcançar o sucesso, este manual aborda estratégias de empoderamento e comunicação das mulheres. Ele visa possibilitar que a leitora ou a participante de uma oficina identifique e desenvolva os melhores meios de comunicação para si mesma, escute, construa consenso, crie metas comuns, e fomente parcerias de aprendizagem no trabalho, em casa e em sua comunidade.

## **Objetivos**

Nosso objetivo ao produzir este manual é criar uma ferramenta adaptável a qualquer comunidade, para melhorar a participação e a liderança das mulheres em várias esferas de interação social e de tomada de decisão. Nosso objetivo final é de participar da criação de condições para o tratamento justo e equilibrado para ambos, homens e mulheres, no mundo. A liderança de mulheres, assim como a participação delas ou o seu poder, não precisa significar a perda da liderança, participação ou poder dos homens. A verdadeira liderança leva a mais opções para todos.

## Estrutura

O próximo capítulo deste manual – intitulado “A Construção de Blocos de Liderança: A Liderança como uma Aprendizagem Comunicativa” – define o marco contextual para o manual e é destinado primeiramente para o uso das facilitadoras. Explora as bases de um novo tipo de liderança participativo, horizontal, democrático e, sobretudo, que empodera as mulheres. Este capítulo é seguido de “Se Comunicando em uma Oficina: Orientações para a Facilitação”. Estas orientações são úteis não apenas para facilitar as sessões de treinamento de lideranças deste manual, mas também como um recurso para auxiliar qualquer tipo de encontro. As doze sessões do manual abordam temas do desenvolvimento de liderança desde estratégias para melhorar o potencial de liderança pessoal a lições sobre como criar e fortalecer instituições através do desenvolvimento horizontal de modelos de liderança.

Assim como não existe um grupo único de qualidades e características que defina uma líder, não há uma única abordagem para transmitir habilidades de liderança. No manual *Fomentando a Tomada de Decisões*, além do conteúdo que trata da questão de liderança, o processo de aprendizagem destacado é elaborado para empoderar facilitadoras e participantes de oficinas. As sessões que compõem o manual são apenas orientações, modificáveis e adaptáveis para as comunidades onde serão utilizadas. As biografias de pessoas influentes e histórias de organizações bem sucedidas são apenas pontos de partida para discussões e podem ser substituídas por biografias e histórias mais relevantes ou familiares a cada realidade.

As sessões do manual estão divididas em três partes. Na Parte I, “Desenvolvendo a sua Auto-estima para a Liderança”, a sessão 1 analisa diversas definições e características convencionais e não convencionais de liderança. A sessão 2 ajuda a leitora ou a participante da oficina a explorar a sua própria capacidade de liderança. A sessão 3 concentra-se em como as líderes transformam em ação uma visão, ideal ou inspiração.

A Parte II é intitulada “Se Comunicando com os Outros”. A sessão 4 apresenta estratégias de comunicação individuais e das participantes da oficina. A sessão 5 analisa o valor do compromisso, da negociação, e da inclusão de parceiros com pontos de vista diferentes para levar adiante, efetivamente os objetivos das partes. A sessão 6 analisa estratégias para empoderar outras pessoas a fim de que os esforços de liderança de uma pessoa tenham um impacto amplo e duradouro.

A Parte III é intitulada “Criando Parcerias de Aprendizagem”. A sessão 7 explora meios sobre como a equipe de uma organização, e outras pessoas trabalham juntas em prol de uma visão compartilhada. A sessão 8 consiste no processo de desenvolvimento de um plano de ação organizacional, e a sessão 9 avalia meios de capitalizar nas diversas potencialidades das pessoas

e discute meios de cultivar as diferentes habilidades da equipe, de membros e demais pessoas envolvidas na organização. A sessão 10 discute os componentes das estratégias de mobilização organizacional, incluindo a articulação de um objetivo, a identificação do pessoal apropriado, e a utilização eficaz de recursos. Na sessão 11 consideram-se as estratégias de uma parceria colaborativa efetiva na coordenação de uma campanha pelos direitos das mulheres, e a sessão 12 examina diversos critérios para uma organização de aprendizagem bem sucedida.

Para auxiliar na elaboração de oficinas específicas, os anexos deste manual oferecem cenários alternativos para diversas culturas; táticas de facilitação com idéias para lições e exercícios alternativos, e estratégias para melhorar a comunicação entre as participantes das oficinas. As sessões alternativas podem ser consultadas no anexo A e elas estão acompanhadas de uma orientação quanto a atividade que ela substitui. O anexo B oferece uma relação de ferramentas utilizadas por facilitadoras experientes para gerar discussão e interesse nas oficinas. Sugere-se que as facilitadoras sejam flexíveis quanto à estrutura do ambiente de aprendizagem, adaptando métodos e estratégias de modo a propiciar oficinas mais relevantes e adequadas a cada público. O anexo C, sobre escuta participativa, oferece sugestões para a escuta efetiva e o diálogo produtivo. O anexo D apresenta recursos bibliográficos sobre liderança e o anexo E lista algumas organizações não governamentais no mundo que possuem programas orientados para a promoção da liderança das mulheres. O anexo F lista os membros do Conselho Consultivo Internacional (IAC), uma rede de especialistas representantes de diversas perspectivas profissionais, culturais e religiosas que exploram e afinam as informações legais, políticas e sócio-culturais oferecidas no currículo de liderança da WLP.

# A CONSTRUÇÃO DE BLOCOS DE LIDERANÇA:

## A LIDERANÇA COMO APRENDIZAGEM COMUNICATIVA

**Mahnaz Afkhami**

Este manual trata de mulheres e lideranças em uma era da revolução da informação. Nos enfocamos nas mulheres por que (a) elas constituem a maioria da população mundial, (b) elas têm sido amplamente excluídas dos processos que moldaram nossas vidas no passado, e (c) elas devem desempenhar um papel muito mais significativo nestes processos no futuro, se o que desejamos é criar um mundo melhor para nós e nossos filhos. Nós nos concentramos na liderança por que, enquanto líderes, as mulheres podem influenciar e guiar o futuro em direção aos ideais que nós buscamos – liberdade, igualdade, justiça, plenitude, e paz para todos. Nós enfocamos na tecnologia da informação por que ela é a força motriz que molda a estrutura, assim como, as fronteiras do desenvolvimento econômico, da justiça social, e da liberdade individual no século vinte e um.

### **Mulheres, Informação e Empoderamento**

#### *O Acesso das Mulheres ao Poder é Limitado*

As mulheres se tornaram muito mais ativas em defesa dos interesses de suas sociedades ao longo das últimas décadas, mas elas ainda estão distantes de onde deveriam estar, tanto na esfera privada quanto na pública. A participação das mulheres em postos gerenciais e administrativos é em torno de 33 por cento no mundo desenvolvido, 15 por cento na África, e 13 por cento na Ásia e no Pacífico.<sup>1</sup> Na África e na Ásia esta porcentagem – pequena – reflete uma duplicação dos números nos últimos vinte anos. A participação das mulheres em altos níveis de tomadas de decisão econômica continua mínima, mesmo no hemisfério ocidental. No ano de 2000 das 1000 empresas de propriedade pública mais valiosas nos Estados Unidos, apenas três tinham mulheres CEOs.<sup>2</sup>

Na maioria dos lugares do mundo, o trabalho é segregado pelo sexo. As mulheres tendem a ficar em serviços cléricos, vendas e domésticos e os homens em serviços industriais e de transportes. As mulheres trabalham – em média e através do mundo – mais horas do que os homens a cada

---

<sup>1</sup> United Nations, *The World's Women 2000: Trends and Statistics*, New York: United Nations, p.130.

<sup>2</sup> Extraído de “A Start-Up of Her Own” por Marci McDonald, *U.S. News & World Report*, 15 de Maio, 2000. A sigla CEO, muito utilizada nos Estados Unidos, se refere a postos de diretoria ou presidência executiva. [N. Tradutora].

semana, mas freqüentemente o seu trabalho não é remunerado e nem reconhecido. Onde mulheres desempenham o mesmo trabalho dos homens, elas são pagas 30 a 40 por cento a menos do que eles. No sistema das Nações Unidas, as mulheres ocupam apenas nove por cento dos cargos administrativos mais altos e 21 por cento dos cargos administrativos *senior*<sup>3</sup>, mas 48 por cento dos funcionários públicos nos níveis médio e inicial<sup>4</sup> são mulheres. Até o momento os governantes têm se mostrado pouco inclinados a acomodar as necessidades vocacionais das mulheres.

A disparidade de gênero não é resultante de nenhuma condição histórica singular como hábitos sociais, religião, relações econômicas ou as leis; ao contrário, ela é o produto de um espectro de causas. A maioria das mulheres tem consciência da complexidade da ordem social que, tão injustamente as priva da oportunidade de viverem sua vida potencial. Igualmente importante, elas estão conscientes de que são parte desta ordem. Muitas mulheres percebem, atualmente que seu problema não é apenas o de como competir com os homens, mas também o de como re-imaginar e ajudar a reconstruir uma ordem social que tenha atraído tanto homens como mulheres.

No século vinte e um, cada vez mais as mulheres irão ter que carregar o ônus de definir o que é uma vida boa e humana, e de trabalhar para alcançá-la, na medida em que se tornam ‘jogadoras’ em um mundo cada vez mais integrado e complexo. Nos sabemos que em algumas sociedades – por exemplo, na Escandinávia – onde uma massa crítica de mulheres entrou na arena política<sup>5</sup>, as relações de gênero e, conseqüentemente, as relações sociais em geral, se tornaram significativamente mais justas e igualitárias. A fim de desempenharem os seus papéis de forma apropriada, as mulheres devem se envolver muito mais nas questões de suas respectivas sociedades. As mulheres devem se empoderar.

### ***Existe um Consenso Internacional Formal Quanto à Necessidade de Empoderamento das Mulheres***

Atualmente existe um consenso internacional formal quanto à necessidade de empoderamento das mulheres. Este consenso, alcançado na Quarta

---

<sup>3</sup> A expressão *senior* se refere aqui a um cargo mais alto e com mais experiência. [N. Tradutora]

<sup>4</sup> United Nations, *The World's Women 2000: Trends and Statistics*, New York: United Nations, p. 167.

<sup>5</sup> Em 1995 o ministério sueco passou a ser o primeiro no mundo a ser composto por um número semelhante de homens e mulheres. Desde então, mudanças nas políticas de bem estar social, meio ambiente e gastos militares, por exemplo, refletiram a nova distribuição de forças políticas.

Conferência Mundial sobre a Mulher (Pequim, 1995), é refletido na *Plataforma de Ação de Pequim*. O documento afirma :

“A Plataforma de Ação é uma agenda para o empoderamento das mulheres. Ela visa ... remover todos os obstáculos para a ativa participação das mulheres, em todas as esferas públicas e privadas da vida, através de um compartilhamento pleno e igualitário das tomadas de decisão, em aspectos econômicos, sociais, culturais e políticos. Isto significa que o princípio de poder e responsabilidade compartilhada deve ser estabelecido, entre mulheres e homens, em casa, nos espaços de trabalho e em comunidades nacionais e internacionais mais amplas. A igualdade entre mulheres e homens é uma questão de direitos humanos e uma condição para a justiça social, sendo, também, um pré-requisito necessário e fundamental para a igualdade, o desenvolvimento e a paz. Uma parceria baseada na igualdade entre mulheres e homens é uma condição para o desenvolvimento sustentável centrado nas pessoas. Um compromisso sustentável e duradouro é essencial para que mulheres e homens possam trabalhar juntos para si mesmos, para seus filhos e para a sociedade, a fim de alcançar os desafios do século XXI. A Plataforma de Ação enfatiza que as mulheres compartilham preocupações comuns que podem ser abordadas, apenas, pelo trabalho conjunto e em parceria com os homens em direção ao objetivo comum da igualdade de gênero no mundo. A Plataforma respeita e valoriza a plena diversidade e as situações e condições das mulheres e reconhece que algumas mulheres enfrentam barreiras particulares para o seu empoderamento.”<sup>6</sup>

### ***A Tecnologia da Informação Guia a Ordem Mundial em Evolução***

A revolução da comunicação está modificando a natureza do poder. A informação e o conhecimento se tornaram os pilares da capacidade moderna, e controlam os meios e as relações de produção. A comunicação moderna – otimizando o tempo – reduziu drasticamente as distâncias tornando a todos potenciais vizinhos. A tecnologia da informação tornou a comunicação global quase tão fácil como a conversa local, forçando governos e empresas a se reorientarem para as exigências da competição global. Os estados nacionais têm sido pressionados pelas demandas conflitantes da competição global e da justiça local. O novo paradigma, amplamente chamado de globalização, sugere novas formas de relacionamento e de poder. Ninguém pode afirmar com certeza que a situação para a qual caminhamos aporta o bem ou o mau para a raça humana. Podemos, contudo, ter certeza de que a menos que aproveitemos a tecnologia em evolução, o futuro, potencialmente brilhante, se tornará obscuro sem nosso conhecimento, contribuição ou aquiescência. Devido a estas novas propriedades de empoderamento da tecnologia da informação, o século vinte e um oferecerá às mulheres novas oportunidades, mas apenas se elas se prepararem para aproveitá-las.

---

<sup>6</sup> “Report of the Fourth World Conference on Women”, *Covenant for the New Millennium: The Beijing Declaration & Platform for Action (Beijing, September 4-15, 1995)*, Santa Rosa, California: Free Hand Books, 1996, pp.7-8.

### ***A Tecnologia da Informação é Complexa e Perigosa***

A tecnologia que guia a nova economia global é automotora, multi-facetada, e complexa. Ela se desloca através de fronteiras. À medida que cresce, ganha outras formas e capacidades, criando novas condições que demandam adaptações por parte das pessoas, comunidades, e nações. Pessoas, grupos ou nações mais familiarizadas com suas estruturas e dinâmicas estarão em uma posição melhor para colher suas recompensas. Aqueles que não estejam familiarizados com a nova tecnologia da informação e que não estejam participando de sua aplicação, construção ou distribuição não terão condições de competir. A nova tecnologia, indiferente ao sofrimento humano, não incorpora as necessidades humanas, a menos que nós a aproveitemos e a usemos para este fim. Como a tecnologia da informação cria poder, ela é inimiga da fraqueza humana. Nós não superaremos seus efeitos negativos se lamentando ou reclamando. O que devemos fazer é descobrir meios e modos de nos tornarmos suficientemente competentes para moldar seus poderes em prol de nosso interesse. Isto é, fundamentalmente, um problema de educação; contudo, para lidar com isso eficientemente precisamos encará-lo de forma política, ou seja, provendo o tipo de liderança que constrói consensos e leva a decisões comuns.

### ***A Tecnologia da Informação Oferece o Potencial para um Futuro Melhor para Todos***

A tecnologia da informação pode nos ajudar a ganhar o conhecimento, a liderança, e o consenso que necessitamos para trabalhar em prol da vida que buscamos. A nova tecnologia da informação pode ser transferida de forma relativamente barata a todas as partes do mundo para apoiar políticas nacionais e globais que ajudam pessoas e comunidades desfavorecidas a participarem de decisões que afetam as suas vidas. O século vinte representou avanços importantes nas ciências e na tecnologia. Como resultado, ele tem o potencial de oferecer melhorias extraordinárias para a vida humana. O avanço científico nos deu o poder de erradicar muitas doenças com risco de vida, prolongar a vida, mudar a natureza do trabalho, e oferecer uma vida digna a todos. Agora nos podemos criar, acumular, e transmitir informação e conhecimento através do globo em alta velocidade e a um custo relativamente baixo. Podemos superar problemas fundamentais que impossibilitaram esforços de desenvolvimento no passado por falta de comunicação e interação adequadas.

### ***A Necessidade de Acabar com a Desigualdade Digital***

Nós nos defrontamos, contudo com uma desigualdade informativa – a desigualdade digital – resultante do acesso desproporcional à informação e ao conhecimento e a capacidade desigual de usar a informação e o conhecimento para o desenvolvimento, mas também para a liberdade e

igualdade de gênero. Existem mais computadores nos Estados Unidos do que no resto do mundo todo<sup>7</sup>. Mulheres, em todo lugar, mas especialmente nos países em desenvolvimento, têm menos acesso a tecnologia moderna do que homens.

Nos precisamos oferecer acesso não apenas aos países pobres, mas dentro de cada país aos segmentos menos favorecidos da população, especialmente mulheres e meninas. Precisamos levar o potencial uso da Internet a todos os povos do mundo, o que inclui, não apenas os equipamentos e o treinamento no uso dos mesmos, mas também os materiais relativos à cultura, a linguagem, e a criação comunitária. Os povos marginalizados e excluídos do mundo devem se tornar não apenas consumidores de informação produzida em outros locais, mas criadores de conhecimento que eles e outros utilizem. Todos seremos mais ricos se fizermos parte da diversidade da experiência e da sabedoria humana. Se alcançarmos o desafio de envolver e incluir a todos, teremos um mundo onde seres humanos desfrutarão da dignidade, prosperidade, igualdade, e justiça. Se falharmos no alcance destes desafios, terminaremos vivendo em um mundo do qual não teremos orgulho.

## **Liderança e Sociedades de Aprendizagem**

A maioria de nós vive em sociedades autoritárias e hierarquicamente organizadas. O local deste autoritarismo pode ser a casa, a comunidade, a arena política, ou a economia. A estrutura do autoritarismo nutre e é nutrida por uma cultura da obediência que, ao mesmo tempo sustenta e camufla uma hierarquia social produzindo um sistema autoritário. O papel da autoridade é legitimar relações autoritárias, criando consenso. Na ausência da autoridade, qualquer um em uma relação autoritária se torna um potencial tirano. Este não pode ser o relacionamento ideal que buscamos. Ao contrário, nós buscamos um tipo diferente de sociedade onde homens e mulheres se percebam não como objetos em funções sociais, onde um comanda e o outro obedece, mas como pessoas que se comunicam genuinamente. Nós entendemos a liderança em uma sociedade de aprendizagem como meios de nutrir pessoas genuínas que busquem uns aos outros para a colaboração e definição de objetivos a alcançar. Contudo, a fim de caminhar em direção a sociedades de aprendizagem, precisamos começar a partir de onde estamos.

Para a maioria de nós a palavra liderança evoca energia, determinação, e poder usado para alcançar metas que valem a pena. Uma pessoa é líder se ela convence outras a fazer o que ela propõe. Nesta interpretação do termo

---

<sup>7</sup> United Nations Development Programme (UNDP), *Human Development Report 1999*, New York: Oxford, 1999, p. 62.

pessoas autoritárias estão em melhores condições de liderar. No entanto, nem sempre este é o caso. Sabemos, por experiência, que muitas pessoas em posição de autoridade – pais, chefes, proprietários, e profissionais, por exemplo – não são líderes. Por outro lado, muitos de nós cruzamos com pessoas que não estão em nenhuma posição de autoridade, mas que nós percebemos como sendo líderes por exercerem influência em seu entorno. A liderança é uma qualidade pessoal? É um traço que algumas pessoas têm e outras não?

### ***O que a Liderança não É***

Um modo de iniciar uma discussão sobre liderança é definir o que ela não é. Vamos começar pelo óbvio. Muitas de nós concordaríamos que liderança não é o mesmo que capacidade de empregar força ou coerção. É possível forçar pessoas a fazerem o que nos desejamos que elas façam, ameaçando-as com algum tipo de privação ou punição. Um pai ameaça punir seu filho por que ele foi reprovado em uma de suas matérias ou negligenciou seus afazeres domésticos. Um superior no escritório ameaça suspender a gratificação de um empregado a menos que ele melhore seu desempenho. Podemos achar que estes tipos de gestos são reações negativas a circunstâncias que não precisavam ocorrer se a liderança tivesse sido exercida. O pai, por exemplo, não precisaria punir seu filho ou o superior seu subordinado caso tivesse ocorrido uma comunicação efetiva para obter um melhor entendimento entre eles.

Estes exemplos nos falam que, em termos legais, a liderança não é o mesmo que a autoridade, como aquela exercida pelos pais sobre seus filhos, ou na forma tradicional, como a autoridade do superior em uma organização hierárquica. Um pai pode demandar um serviço a seu filho e ele pode realizá-lo simplesmente por sentir que o pai tem o direito de pedir. Em geral, um subordinado age de acordo com as ordens de seu superior desde que elas estejam de acordo com o mandato desta autoridade, o que faz com que o subordinado sinta que seu superior tem o direito de apresentar tal diretiva. Isto é o que, em geral nos chamamos de um exercício legítimo de autoridade. A legitimação da autoridade tem a vantagem de tornar o uso da força desnecessário, mas também é diferente de liderança.

Sabemos, a partir de nossas experiências cotidianas, que certas pessoas têm um tipo de personalidade que desperta respeito e obediência. Elas influenciam outros por seu carisma. No entanto, carisma também não é o mesmo que liderança. Carisma é uma qualidade inata, privilégio de poucos, negada a maioria. Liderança, por outro lado, é uma propriedade da comunicação, potencialmente disponível a todos. Muitas pessoas que não são carismáticas, no entanto, provaram ser ótimas líderes. Assim, liderança, não é nem força nem autoridade tradicional, legal ou carismática, contudo cada um destes conceitos pode ser apresentado no processo de liderança. Pessoas em posição de comando podem ou não ser líderes. Logo, situações

de liderança devem ser conceitualmente diferenciadas de situações de autoridade e de suas estruturas.

### ***Liderança e Comunicação***

Liderar é comunicar. Para que haja liderança, é preciso, pelo menos duas pessoas que se relacionem de algum modo. Ninguém pode liderar em isolamento. Assim, liderança é uma forma de comunicação. A forma como uma pessoa lidera tem muito a ver com o modo como ela se comunica. Em uma organização hierárquica, o sistema de comunicação é organizado, sobretudo na vertical. Também o é a liderança. Superiores determinam tarefas e mostram o caminho; subordinados seguem e relatam os resultados. Superficialmente este sistema aparenta ser eficiente, mas não o é, pois ele tende a perpetuar os tipos de relacionamento que a maioria de nós não poderia tolerar.

Em uma sociedade de aprendizagem a comunicação segue um padrão diferente. Ela não é vertical, mas sim horizontal. Ela é sempre de mão dupla. Não tem nada a ver com força ou autoridade. Ela rejeita hierarquia. É sempre demonstrada na forma de um diálogo. Todo mundo participa; todo mundo aprende. O padrão de liderança neste sistema segue o padrão de comunicação. Todos são ao mesmo tempo potenciais líderes e seguidores, ou mais exatamente, todos são um líder trabalhando com outros para alcançar um entendimento comum do aspecto em questão, das opções disponíveis, e das escolhas a serem feitas. Todo mundo trabalha em prol de um sentido comum, uma visão de vida que todos possam compartilhar.

A princípio esta noção de liderança pode parecer excêntrica, mas não o é. Pode parecer utópica, por estarmos acostumados com a forma hierárquica da comunicação. Comunicação hierárquica é o que a maioria de nós conheceu em casa, na escola, no trabalho, e em locais de reverência. Por ter sido a forma como fomos educados, devemos trabalhar diligentemente para rompermos velhos hábitos. Uma vez que aceitarmos a possibilidade de que podemos aprender e decidir juntos, estaremos no caminho para uma inter-relação significativamente diferente e mais produtiva, criando um futuro muito melhor.

### ***Liderança em Sociedades de Aprendizagem***

A liderança é um processo de influência; trata-se de ir a algum lugar. Para ir a algum lugar, é preciso ter uma meta, uma visão. Assim, liderança é desenvolver uma visão. Uma visão é mais do que definir uma meta. Envolve uma imagem positiva, um ideal, uma idéia de como seria o trabalho se ele fosse realizado com perfeição. Neste sentido, liderança, não pode ser algo sem rumo. Deve ter uma direção ou não é liderança. Mas como definimos a meta, determinamos a direção, desencadeamos sua

implementação, e identificamos o critério para medir o sucesso? Deve o processo seguir o modelo da pirâmide?

Visto que iniciamos a partir de condições sociais em sintonia com uma liderança vertical, é preciso falar sobre as principais idéias que podem nos ajudar a transformar a liderança em sociedades de aprendizagem.

### ***Organizando Sociedades de Aprendizagem***

Como a liderança horizontal se baseia em dar e receber, o objetivo nunca é de fato definido até que se alcance uma visão e um sentido comum. Fins e meios estão em fluxo e nenhum fim é tão importante ou sagrado para justificar os meios. Isto não significa que os participantes não defendam fortemente suas opiniões ou não pensem intensamente em alguns fins; ao contrário, eles abordam a questão a partir de um marco significativamente diferente do modelo hierárquico. O marco para o exercício da liderança em sociedades de aprendizagem pode se basear nos seguintes componentes:

**Fluidez Organizacional:** A organização da aprendizagem é fluida e muda à medida que a aprendizagem progride. A liderança ocorre com a interação entre organização e aprendizagem – a organização se torna aprendizagem e a aprendizagem se torna organização. Neste contexto, aprendizagem não é apenas a transformação de pensamentos e comportamentos, mas também modificações constantes de relações entre membros da organização. Em sociedades de aprendizagem o sentido da organização está em viver a interação entre seres humanos e isto não implica que eles estejam conectados pela autoridade, de forma ordenada.

**Distribuição Sistemática do Poder:** Para atingir a organização como aprendizagem e a aprendizagem como organização é necessário dispersar o poder de forma sistemática. Apagar setas de autoridade não significa o caos. Significa, ao contrário, que a ordem é gerada por pessoas trabalhando reciprocamente e que têm atitudes, sensibilidades e habilidades que favorecem o diálogo e promovem a unanimidade de um significado entre as pessoas envolvidas.

**Respeito Mútuo:** A liderança em sociedades de aprendizagem depende da habilidade das pessoas de conversarem como seres humanos iguais e plenos. A liderança horizontal diz respeito a pessoas que saibam conversar de forma respeitosa – mesmo quando suas opiniões sejam divergentes.

**Consentimento Voluntário:** Em uma organização de aprendizagem, a autoridade não evapora. Ela existe e desempenha um papel importante na obtenção de uma visão comum. Contudo, ela se baseia no consentimento voluntário e não se constitui em um grupo de regras ou na ameaça do uso da força. Ela não é mandatária; ao contrário, ela emerge com o progresso do diálogo.

**Formas de Pensar:** Uma organização de aprendizagem tem consciência das relações entre as partes, assim como da relação entre as partes e o todo. Ela desenvolve formas de pensar. Seus membros sabem que suas identidades e ações alcançam pleno significado apenas quando vistos como parte de um todo maior. A conscientização da importância de perceber a organização como um sistema torna o diálogo algo estratégico. Os objetivos passam a estar relacionados a recursos e ambos são inseridos em um contexto de tempo e espaço que se modificam.

As sociedades de aprendizagem podem ser organizadas de várias formas, incluindo as organizações formais. De fato, os líderes bem sucedidos de organizações formais fazem uso de habilidades de comunicação que correspondem às características destacadas acima. A meta é alinhar relações formais a processos que levam a sociedades de aprendizagem.

### ***A Ética da Liderança em Sociedades de Aprendizagem***

Nós já enfatizamos que liderança não é força, autoridade ou comando. Ela reflete mais exatamente um modo de se relacionar e lidar com os outros, em uma dada composição referencial. Para exercer liderança em uma sociedade de aprendizagem precisamos estabelecer um marco adequado para isso. Este marco incluiria os pontos abordados acima. Contudo, a definição deste marco pressupõe que atitudes, características e disposições já existam para ajudar a defini-lo e mantê-lo, quando de fato, estas atitudes, características e disposições devem ser aprendidas. Elas são parte do processo de organizar a aprendizagem como liderança ou, ao contrário, a liderança como aprendizagem. Em sociedades de aprendizagem este processo e seus resultados são chamados de “ética da liderança”.

Vamos começar por uma simples observação. Alguns indivíduos acreditam que as pessoas são fundamentalmente preguiçosas e, a menos que sejam forçadas ou manipuladas, elas não irão nem trabalhar, nem gerar resultados. Outros acreditam que as pessoas sejam naturalmente criativas e produtivas e queiram trabalhar. Elas precisam de um ambiente amigável, onde impedimentos e obstáculos não bloqueiem sua criatividade. Isto é mais do que uma diferença de estilo. São dois modos contraditórios de ver o mundo. A primeira perspectiva produz estruturas de comando dentro de uma ordem hierárquica. A segunda é um ambiente mais agradável que estimula o diálogo e a comunicação. Claramente, nossa organização de aprendizagem deve encorajar traços pessoais que produzam a segunda perspectiva, caso desejemos cultivar a ética da liderança em sociedades de aprendizagem. Como incentivamos a segunda perspectiva? Quais são os componentes da ética da liderança que buscamos?

**Atitudes Voltadas para os Outros:** As atitudes voltadas para os outros são importantes. Devemos aprender a ver os outros como seres humanos plenos e genuínos com a intenção de fazer o bem. Devemos imaginar que

eles desejam aprender para se tornarem pessoas melhores, e que trabalhem não pela recompensa e pela glória, mas para alcançar ideais inspirados por suas atuações profissionais. Mais do que tudo, eles desejam ser reconhecidos como seres humanos plenos e completos. Nossa atitude pode não determinar o que as pessoas são na realidade. Mas ela sugere o tipo de pessoa que somos ou desejamos nos tornar. Precisamos superar a nós mesmos e atingir o autocontrole, para nos tornarmos humildes, abertos, suscetíveis de ensino e flexíveis.

**Compromisso com os Valores:** Devemos nutrir os valores corretos e nos comprometermos com eles. Por valores corretos queremos dizer ideais que nos levam além de nós mesmos, a uma crença na possibilidade de que podemos trabalhar juntos para tornarmos o mundo um lugar melhor para se viver. O compromisso com valores confere um sentido a nosso trabalho corporativo que vai além de nossas ações imediatas, relacionando os resultados alcançados por nosso trabalho a uma proposta maior e mais abrangente. Nos podemos, assim trabalhar por algo que é maior que nós mesmos.

**Sensibilidade às Necessidades dos Outros:** A ética da liderança em sociedades de aprendizagem demanda, não apenas que sirvamos a outros, mas mais importante, que desejemos servi-los. Isto, algumas vezes, é chamado de liderança – servil<sup>8</sup>. Mas só o desejo de servir a outros não é suficiente. Devemos aprender a nos tornarmos sensíveis às necessidades dos outros. Devemos desenvolver a habilidade de nos identificarmos e de nos colocarmos no lugar das outras pessoas, de ver o mundo a través de sua ótica. Para fazer isso é preciso superar preconceitos e antipatias, evitar julgamentos severos, aprender a não impor nossas idéias sobre a dos outros, aceitar a diversidade, controlar nossa raiva, pesar o lado positivo dos outros, reconhecer talentos, e perdoar.

**Dimensionamento de Conquistas a partir do Desenvolvimento do Potencial Humano:** A ética da liderança em sociedades de aprendizagem valoriza muito a conquista. Contudo, um trabalho é considerado bem feito apenas quando a estrutura apropriada para a liderança como aprendizagem é fortalecida. Ela mede conquistas e a produtividade em termos do valor agregado para o desenvolvimento do potencial humano. Ela reforça a confiança e considera que gerar autenticidade, sinceridade e entusiasmo é o melhor meio de elevar a produtividade.

**Paciência e Perseverança:** A ética da liderança em sociedades de aprendizagem enfatiza a paciência. Não se pode aprender, ensinar, nem treinar sem paciência. Para alcançar a atitude correta para a liderança em

---

<sup>8</sup> Ver Larry C. Spears, ed., *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*, New York: John Wiley, 1998.

sociedades de aprendizagem devemos aprender a enfrentar as dificuldades e crescer com a diversidade. Coragem, paciência, dedicação, perseverança – estas são algumas das qualidades necessárias para o sucesso dos líderes.

**Trabalho em Equipe:** A ética da liderança em sociedades de aprendizagem demanda que nós trabalhemos, nos comuniquemos e crescamos como equipe. O trabalho em equipe é a natureza das organizações de aprendizagem. Ele envolve respeito pelos outros, apreciação da diversidade, e generosidade pessoal, bem como a habilidade para resolver conflitos, reunir pessoas para a tomada e implementação de decisões, e a estruturação de equipes em nível organizacional. Mas vai além. É dentro da equipe que aprendemos os essenciais da liderança em sociedades de aprendizagem.

**Aprendizagem em Equipe:** A função educativa do trabalho em equipe para as organizações de aprendizagem é ajudar as pessoas envolvidas a desenvolver modelos mentais adequados que as ajudem a construir objetivos comuns, através da aprendizagem em equipe. Os modelos mentais são “as imagens, suposições e histórias que temos em nossas mentes sobre nos mesmos, outras pessoas, instituições e sobre cada aspecto do mundo.” Eles funcionam como prismas através dos quais vemos o mundo. Eles são a fundação de nossa perspectiva cultural, conectando nossos feitos, valores e afeições. Por sermos produtos de culturas que têm sido historicamente hierárquicas, a maioria de nós tem modelos mentais que não são compatíveis com as pressuposições de organizações de aprendizagem. Assim, precisamos desenvolver e, onde necessário, mudar esses modelos. Contudo, mudá-los não é fácil, pois eles são profundamente enraizados em nossa psique e nem sempre estão em nosso consciente, podendo ser analisados. Um bom trabalho em equipe deve nos ajudar a expulsar esses modelos de nosso inconsciente e trazê-los para o nosso consciente, para que possamos analisá-los e, se necessário, modificá-los ou ajustá-los. A aprendizagem em equipe envolve o tipo de diálogo que ajuda a desenvolver sinergia – ou seja, coordenação, união, e um senso de cooperação que torna o todo maior que a soma das partes. Sinergia não significa que todos estejam de acordo em tudo. Significa que como membros de uma mesma organização ou sociedade tenham aprendido a se valorizarem e a se respeitarem e perceberem que eles podem contribuir para um processo que acarretará um resultado que todos podem desfrutar como sendo seu.

---

<sup>9</sup> Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, and Bryan J. Smith, *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New York: Currency Doubleday, 1994, p. 235. Para uma discussão mais ampla, ver também *Synchronicity: The Inner Path of Leadership* por Joseph Jaworski, San Francisco: Barrett-Koehler, 1998. and *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader* por Warren Bennis and Joan Goldsith, Cambridge: Perseus, 1997.

### ***Um Marco para a Liderança em Sociedades de Aprendizagem***

O que se discutiu até aqui pode ser resumido como a definição de um marco para o desenvolvimento da liderança em sociedades de aprendizagem. Liderança como aprendizagem é:

**Inclusão de Gênero:** Idealmente, homens e mulheres se tornam parceiros na definição, no trabalho e no alcance de metas que beneficiam a todos. Um dos propósitos deste manual é demonstrar que este tipo de parceria é possível e deve ser buscado, caso se deseje alcançar marcos sociais, econômicos e políticos que nos ajudem a atingir as metas de uma vida boa, dinâmica e frutífera. Isto também nos mostra que a maioria de nós pode ser líder se o conceito for formulado de forma construtiva. Assim, apesar deste manual focar nas mulheres, ele também é útil para os homens. De fato, ele será mais útil quando os homens também se envolverem, dando forma e conteúdo ao mesmo.

**Comunicativa:** As pessoas conversam sobre assuntos que consideram importante. Esta comunicação é significativa. Todos contribuem com algo e cada contribuição se torna um exemplo de liderança. Um dos propósitos deste manual é mostrar que é possível converter um encontro amorfo em uma sociedade comunicativa, conferindo sentido a ela, e que o processo define e determina os parâmetros da liderança.

**Propositiva:** A principal função de uma sociedade comunicativa é definir e elaborar um propósito. Definir e elaborar um propósito é se engajar em um processo de aprendizagem. Ao mesmo tempo é participar no exercício do poder. A forma adotada pelo processo de definição do propósito nos fala muito sobre as características políticas da sociedade comunicativa. Ela nos fala se ela é democrática ou autoritária, igualitária ou elitista. Um dos objetivos deste manual é fazer uma distinção entre os dois processos de definição de propósito.

**Democrática e Igualitária:** Em uma sociedade comunicativa e participativa, as pessoas se respeitam e valorizam como seres humanos plenos. O processo pelo qual se dá o respeito de uns pelos outros, à medida que determinam metas, também define a natureza e a qualidade da liderança. Um dos objetivos deste manual é nos ajudar a caminhar em direção a meios democráticos e igualitários de definir nossas metas, mesmo quando nossas culturas tendem para o elitismo e o autoritarismo.

**Sensível aos Meios:** “Os fins não justificam os meios” é um princípio de comportamento ético muito conhecido no mundo. Este princípio significa que pessoas éticas não usam meios antiéticos para alcançarem metas, independente de sua importância ou urgência. Por outro lado, existe uma relação próxima entre fins e meios; metas realistas não podem ser selecionadas sem uma avaliação completa e honesta dos recursos humanos

ou materiais, atualmente ou potencialmente, disponíveis para alcançá-las. Deixar de fazer esta avaliação dos recursos disponíveis pode levar a definição de metas irrealistas.

**Sociedade de Aprendizagem:** Não pretendemos definir precisamente o que é uma “sociedade de aprendizagem” neste manual. Podemos dizer, de modo geral, que uma sociedade de aprendizagem é um marco para desenvolver “a liderança como aprendizagem” e tem, pelo menos, as características mencionadas anteriormente. O modo como estas características são moldadas dependerá, em grande parte, da cultura da sociedade onde se busca desenvolver e exercer esta liderança.

Uma das principais funções deste manual é nós convidar a enxergar alternativamente e criativamente a liderança como aprendizagem e a identificar as possibilidades que este conceito oferece para as mulheres. Ao longo das sessões do manual este conceito de liderança relacionado à aprendizagem é amplamente trabalhado.



## SE COMUNICANDO EM UMA OFICINA:

### ORIENTAÇÕES PARA A FACILITAÇÃO

Essas orientações são para ajudar você, facilitadora, a entender os objetivos de aprendizagem das sessões e a alcançar seus próprios objetivos para facilitar as discussões e exercícios. Como facilitadora sua tarefa é monitorar e dirigir cada uma das sessões do processo de aprendizagem. Diferente de uma professora tradicional, você não é responsável pela condução do grupo a nenhuma conclusão ou compreensão específicas. Ao contrário, sua responsabilidade é a de criar um ambiente onde as participantes da oficina e você possam aprender, a partir das idéias e experiências dos outros, a discordar de forma saudável, e a trabalhar em conjunto para construir um consenso. Você criará este ambiente através do cuidadoso planejamento prévio do espaço, e dos materiais, e pelo uso de táticas de facilitação que promovam o respeito mútuo, discussões ponderadas e uma atmosfera de colaboração.

#### Objetivos da Aprendizagem

A liderança inclusiva, participativa, e horizontal depende da habilidade de engajamento em certas estratégias de liderança, sendo as mais importantes: *se comunicar, escutar, construir consenso, criar objetivos comuns e desenvolver parcerias de aprendizagem*. Estas estratégias estão entre aquelas abordadas nas sessões da oficina. Em diversos momentos você pode desejar discutir em maiores detalhes o significado e a relevância destes conceitos.

**Se Comunicar:** Toda liderança começa com a comunicação efetiva. Os líderes devem ser habilitados a transmitir suas idéias e metas a outros. Bons líderes são bons em observar, escutar, articular e se comunicar. Por esta razão, todas as sessões da oficina enfatizam o fortalecimento das habilidades de comunicação. As sessões iniciais concentram-se em habilidades da comunicação pessoal, e as posteriores tratam da comunicação dentro de equipes e entre instituições.

**Escutar:** Os líderes se fortalecem escutando as perspectivas e objetivos dos outros. A escuta não se limita a ouvir o que um superior, colega ou competidor fala, mas inclui valorizar e dar crédito às suas sugestões e opiniões. Uma ouvinte eficiente, assim como uma leitora eficiente, é aquela que aprende a partir do que escuta.

**Construir Consenso:** A construção de consenso é uma parte importante do processo de tomada de decisão para uma liderança bem sucedida. Através do diálogo pessoas dentro de grupos, equipes ou grandes organizações conseguem entender os pontos sobre os quais concordam. As decisões são formuladas dentro de um entendimento mútuo das opções e possibilidades. Nenhuma decisão é tomada pelo grupo em situações onde

as diferenças de opinião se perpetuem. Apesar de que, algumas vezes, a construção de consenso pode ser frustrante e consumir tempo, ela leva à concordância em decisões que todos podem apoiar e acompanhar.

**Criar Sentidos Comuns:** Pequenos grupos e grandes instituições podem se beneficiar da criação de sentidos comuns. Através do diálogo, da construção de consenso e do compartilhamento de experiências um conjunto de valores e princípios essenciais são desenvolvidos e, até certo ponto, todo mundo participa de sua elaboração e os apóia. Compartilhar sentidos é uma abordagem adaptativa e flexível para definir metas influenciadas pela composição dos grupos e pela passagem do tempo. Quando um grupo constrói objetivos comuns, cada membro trabalha dentro de um marco onde ele divide domínio e responsabilidade.

**Desenvolver Parcerias de Aprendizagem:** O resultado de uma parceria reflete o modo de pensar e a atuação dos parceiros. Uma instituição cujos membros executam orientações de forma eficiente e efetiva não se constitui em uma parceria de aprendizagem se os participantes não questionam a relevância de suas atividades, avaliam sua capacidade de melhoria, ou compartilham lições aprendidas. Desenvolver uma parceria de aprendizagem é olhar para dentro; uma abordagem de aprendizagem coletiva para o desenvolvimento institucional. Ela envolve autoconsciência e auto-reflexão, assim como consciência de grupo e reflexão em grupo das pessoas que levam adiante os propósitos e atividades da parceria. Assim, uma parceria de aprendizagem é aquela onde a interação dos envolvidos dá origem a uma reflexão, avaliação e conhecimento que ampliam ou aceleram o alcance dos objetivos dos participantes. As parcerias de aprendizagem criam ambientes de trabalho dinâmicos, participativos e altamente produtivos onde todos ganham conhecimento, ao mesmo tempo em que aprendem a ampliar suas próprias capacidades e as da parceria<sup>10</sup>.

## O Papel da Facilitadora

Uma facilitadora efetiva escuta e aprende junto com as participantes da oficina. Seu papel é organizar os encontros e orientar as participantes por meio dos exercícios da oficina. Não é preciso ser uma especialista em liderança ou saber todas as respostas. A discussão bem sucedida será o resultado da contribuição de todos os membros do grupo.

**Direcionar Conversas:** Algumas vezes você pode querer conduzir a conversa do grupo para outra direção, por meio de perguntas ponderadas.

---

<sup>10</sup> Para uma discussão mais ampla, ver Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, and Bryan J. Smith, *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New York: Currency Doubleday, 1994.

Seu trabalho não é o de direcionar o resultado das conversas, mas meramente o de conduzir a discussão, lembrando que não existem opiniões corretas ou mais válidas. Neste sentido, você pode garantir que todas contribuam para a aprendizagem e o conhecimento compartilhado. Uma boa facilitadora cria um ambiente confiável e neutro, onde todas se sentem seguras para expressar suas opiniões sinceras sem serem julgadas ou recriminadas. Isto inclui ajudar as participantes a se sentirem suficientemente confortáveis para discordarem das outras de forma ponderada e respeitosa. Não se preocupe se houver longos momentos de silêncio entre os comentários. Estes períodos são usados pelas participantes para refletirem e reunirem a confiança de se expressarem.

**Estimular a Discussão:** Ao longo das sessões do manual foram incluídas perguntas com o intuito de estimular a discussão e o debate. As perguntas são apenas orientações para incentivar o grupo a explorar diversos temas ligados à liderança. Enquanto ele estiver envolvido em discussões relevantes e valiosas você deve se sentir à vontade para deixar a conversa se desviar dos aspectos levantados. Ainda, você pode optar por usar métodos diferentes dos apresentados neste manual para organizar os exercícios ou as táticas (para sugestões adicionais consulte o anexo B). Caso você tenha identificado participantes que possam ser tímidas ou que não tenham coragem de se expressarem, você pode apresentar sua própria opinião e solicitar que uma delas faça comentários. Enquanto você se mostrar sensível às necessidades individuais das participantes e do grupo como um todo, for diplomática e afirmativa, e compartilhar a responsabilidade da aprendizagem, você estará fazendo parte de uma facilitação efetiva.

**Respeitar o Cronograma:** Algumas vezes, a melhor forma da facilitadora conduzir a discussão é ser uma boa moderadora e lembrar ao grupo sobre a programação da sessão. Apesar do tamanho do grupo variar, em geral é bom incentivar as participantes a limitarem seus comentários, não deixando que uma pessoa ou um pequeno grupo monopolize a conversa. Isto é especialmente necessário para aqueles exercícios que envolvem intervenções ou o relato de histórias por parte de cada participante. Uma maneira diplomática de lembrar às participantes de manterem seus comentários relevantes ao tópico em discussão é direcionar suas sugestões e instruções a todo o grupo, ao invés de escolher uma única pessoa. Ainda, considere a possibilidade de estimulá-las a prestar atenção no que as outras estão dizendo e a se basearem em comentários prévios.

**Compartilhar Responsabilidades:** Apesar de ser responsável pela condução de cada uma das sessões você não precisa estar a cargo de todas as atividades ou facilitar todas as sessões. Compartilhar responsabilidade pode e deve fazer parte da organização das sessões da oficina. Um passo simples é incentivar que as participantes se voluntariem a tomar notas para o grupo, a ler em voz alta as instruções ou narrativas do manual, e/ou a facilitar as discussões. Convencer uma participante de que ela não precisa se

preocupar com sua ortografia, caso esteja tomando nota, ou com sua pronúncia se estiver lendo em voz alta pode demorar, até que ela se sinta confortável e inspire outras a se voluntariarem.

**Participar:** Cabe a você decidir se deseja ou não participar das discussões. Contudo, lembre-se de que, por você estar organizando cada uma das sessões e, de certa forma, estar “em controle”, as participantes podem conferir um peso maior às suas opiniões e sugestões. Assim, é importante que você limite suas intervenções, e que quando expressar uma opinião a defina como sendo sua própria perspectiva e não a *única* perspectiva possível.<sup>11</sup>

**Desfrutar:** Lembre-se que você também está participando da oficina para obter conhecimento e se divertir. Desfrute!

## O Papel das Participantes

As participantes atendem as oficinas por uma série de razões e apresentam um amplo espectro de preconceitos e expectativas sobre o que irá ocorrer. Independente de seus níveis de experiência ou condição profissional, o papel das participantes é o de ser, tanto estudantes como professores, de aprenderem, assim como de compartilharem conhecimento. As sessões têm mais sucesso quando as participantes escutam atentamente, fazem perguntas, e questionam afirmações. Elas são responsáveis por contribuir com as discussões, trabalharem de forma colaborativa, em parceria ou como parte de um grupo maior, e avaliarem o processo e o progresso das sessões. Todos que participarem da oficina se beneficiarão, contribuindo para uma atmosfera agradável e respeitosa.

## Preparando os Encontros

É importante que você chegue às sessões preparada. **Reveja de antemão o material** a ser trabalhado para ter certeza de que você entendeu os objetivos visados no manual e os seus próprios objetivos para a oficina e para cada sessão. Defina quais materiais você irá precisar e garanta uma quantidade suficiente. As sessões podem ocorrer em um escritório, um equipamento público, um local privado, ou em qualquer lugar **tranquilo e privado**, e onde as participantes se sintam à vontade.

Você pode orientar as participantes a levarem suas próprias canetas e blocos, ou pode disponibiliza-los. Dependendo do espaço e da estrutura disponível do local onde se realizem as oficinas, você pode levar giz para

---

<sup>11</sup> Para uma excelente lista sobre o que uma facilitadora é e não é, ver “Part I: Facilitating Learning” em *In Our Own Words*, por Nancy Flowers, Bethesda: Sisterhood Is Global Institute, 1999.

escrever em um quadro-negro ou pinceis atômicos para um *flip chart*. Como alternativa, leve papel pardo e fita adesiva ou tachinhas para pregar-lo na parede. O quadro negro, o *flip chart*, ou o papel são úteis para tomar notas na frente do grupo, a fim de que suas idéias e conceitos possam ser facilmente citados, ao longo da sessão. O registro em papel dos destaques da discussão é especialmente importante por que você pode guardá-lo para futura referência, citando-os em outras sessões.

Entre os exercícios do manual estão alguns em que o grupo é solicitado a se dividir em equipes para levar adiante uma atividade. Caso nem todas as participantes disponham de uma cópia do manual, você pode optar por disponibilizar **uma cópia das instruções** a cada equipe. Como alternativa você pode escrever as instruções em letras maiúsculas, em um pedaço de papel e pregá-lo na parede para que todas possam vê-las.

A maioria das sessões deve durar, aproximadamente, de duas horas e meia a três horas. Um lanche pode ser oferecido para fazer com que as participantes se sintam mais à vontade. Outra possibilidade é pedir que elas levem algo para comer. Cabe a você decidir o que funcionará melhor. Se você está insegura sobre o que elas esperam, pergunte-as sobre suas preferências, ainda na primeira sessão. Mais importante, **se planeje com antecedência**, para que você saiba de antemão o que será necessário, e como as sessões serão organizadas.

#### DICAS DE MATERIAIS QUE VOCÊ PODE PRECISAR

- Canetas e/ou lápis
- Papel
- Papel pardo para destacar pontos chave
- Fita adesiva ou tachinha
- Flip chart<sup>12</sup>
- Pinceis atômicos coloridos
- Giz
- Cópias das instruções
- Relógio com visor claro e marcador de minutos
- Lanche para o intervalo
- Copos, pratos e guardanapos

---

<sup>12</sup> A expressão *flip chart* é largamente adotada no Brasil e diz respeito a um cavalete com um bloco de papel em tamanho grande, utilizado em atividades de grupo, como oficinas e reuniões.[N. Tradutora]

## A Primeira Sessão da Oficina

### *Quando Chegar*

Chegue cedo na primeira sessão para ter tempo de garantir que a sala esteja arrumada do jeito que você quer. Averigue se há suficiente luz, calor e/ou ar puro. Veja se as cadeiras estão arrumadas do modo desejado. Apesar de não ser obrigatório, a arrumação em círculo é, em geral, o melhor modo de dispor as cadeiras para organizar uma discussão. Esta arrumação oferece a todas a mesma visão do resto do grupo e a melhor oportunidade para ser vista e ouvida pelas outras.

### *A Chegada das Participantes*

Quando as participantes começarem a chegar dê a elas as boas vindas. Isto é especialmente importante se elas ainda não se conhecerem. Caso elas não te conheçam, se apresente e sugira que elas encontrem um lugar perto de outra pessoa e se apresentem.

**Apresentações:** Quando todas tiverem chegado, em geral, é interessante fazer com que elas se apresentem formalmente. Caso as participantes já se conheçam, você pode solicitar que elas apresentem, de forma resumida, expondo as razões ou expectativas da participação na oficina. Você também deve participar destes exercícios iniciais. A razão para fazê-lo é ajudar o grupo a se sentir mais confortável de falar em voz alta.

**Explicações:** Comece a primeira sessão explicando brevemente o que será discutido e aprendido no decorrer dos encontros, e a estrutura básica de cada sessão (ver abaixo). Você pode achar útil descrever os objetivos de aprendizagem discutidos anteriormente: *se comunicar, escutar, construir consenso, criar objetivos comuns e desenvolver parcerias de aprendizagem*. De forma alternativa você pode perguntar ao grupo o significado destes conceitos. Além disso, você pode optar por:

- Informar que cada sessão terá duração aproximada de duas horas e meia a três horas.
- Descrever o formato típico de uma sessão, incluindo o momento do intervalo.
- Explicar a frequência com que voluntárias serão solicitadas a tomar notas, controlar o tempo, ler textos etc.

**Estrutura das Sessões:** As sessões do manual estão divididas em três partes: Desenvolvendo a sua Auto-estima para a Liderança (Parte I); Se Comunicando com os Outros (Parte II); e Criando Parcerias de Aprendizagem (Parte III). As sessões de liderança incluem, desde o

desenvolvimento pessoal, passando pelo desenvolvimento de grupo ou de equipe, até uma boa liderança em nível institucional. No início de cada parte do manual há uma breve apresentação e explicação sobre os objetivos das sessões. Pode ser útil iniciar a primeira sessão lendo ou citando a Introdução da Parte I. Posteriormente, lembre-se de perguntar se alguém tem alguma pergunta.

## **Estrutura de Cada Sessão**

Cada sessão tem a mesma estrutura básica. Contudo, nem todas têm exatamente os mesmos tipos de atividade. Dependendo de seus objetivos, a sessão pode incluir os seguintes componentes:

**Citação Introdutória:** Na página oposta a cada sessão tem uma citação do capítulo introdutório, intitulada “A Construção de Blocos de Liderança”. A citação oferece destaques no tema da sessão específica, e pode ser usada tanto como uma referência ao capítulo assim como para estimular as discussões.

**Objetivos da Sessão:** Toda sessão começa com a apresentação de seus objetivos. Eles visam a ajudar as participantes a entenderem o propósito por trás dos exercícios e perguntas, e a auxiliar a direcionar as discussões sobre biografias e histórias. Depende de você se os objetivos da sessão serão lidos no início, ao final ou até mesmo se serão lidos.

**Antes de Começar:** As Sessões 1, 9 e 12 têm caixas de texto com uma orientação mais aprofundada para as facilitadoras. Elas oferecem recomendações úteis e lembretes com a intenção de guiar as facilitadoras através da parte inicial, intermediária e final da oficina.

**Sugestões para a Facilitação:** Cada sessão inclui sugestões de facilitação que descrevem o exercício ou exercícios da sessão e o objetivo das perguntas que o sucedem. Ainda, dicas de métodos e táticas de facilitação estão localizadas em caixas de texto separadas, imediatamente antes do texto de cada sessão. Estas caixas também se referem ao anexo B, para maiores informações.

**Exercício:** Cada sessão possui um ou dois exercícios a serem realizados em conjunto ou em sub-grupos. O propósito dos exercícios é destacar algumas estratégias de liderança e de comunicação. Dependendo da composição do grupo e da sua avaliação quanto às necessidades das participantes, você pode adaptar ou ampliar a estrutura dos exercícios. Como nunca dois grupos abordam os materiais do manual da mesma forma, é importante que você seja flexível e sensível ao que funciona melhor para cada grupo. Pontos para discussão seguem todos os exercícios.

**Questões para Discussão:** As questões para discussão foram elaboradas com o intuito de trazer à tona as idéias das participantes sobre tópicos específicos. Cada pergunta complementa a anterior, de modo a levar a conversa adiante. Caso seja a sua primeira coordenação de uma oficina de liderança, talvez seja uma boa idéia seguir a ordem das perguntas do manual, pelo menos nas primeiras sessões. Pode ser que você ache mais produtivo o uso de perguntas diferentes das apresentadas no manual em sessões posteriores ou em oficinas futuras. Cabe inteiramente a você decidir. Além disso, você pode optar por ter uma voluntária facilitando a discussão, e ela pode ter suas próprias idéias sobre a melhor forma de conduzir a conversa. Não existem questões corretas para conduzir as discussões, mas é importante manter a conversa viva, interessante e benéfica.

**Perguntas para o Grupo:** As perguntas voltadas para o grupo devem ser dirigidas a todos. O objetivo é obter uma ampla perspectiva da variedade de opiniões ou experiências, dentro do grupo, relacionadas ao assunto em questão. Apesar deste tipo de pergunta funcionar melhor com a participação de todos é importante que você deixe claro que, caso alguém não queira participar, não precisa fazê-lo. Há uma série de razões para que uma participante não deseje falar, e elas devem ser respeitadas. Contudo, caso você perceba que um componente do grupo raramente se envolva nas conversas e pareça relutante em participar das atividades, você deve chamá-la, em particular para conversar. Assegure-se de que ela sinta que suas idéias têm valor e que ela esteja se enriquecendo com a experiência. Caso contrário, tente descobrir o por que e veja como você pode atender melhor às necessidades dela ao longo das sessões da oficina. Nenhuma participante deve ser pressionada a continuar a participar das sessões, caso ela sinta que não está desfrutando ou se beneficiando das mesmas.

**Atividade de Grupo:** Em várias sessões são sugeridas atividades de grupo. Elas são diferentes dos exercícios por que todo o grupo deve participar coletivamente na tomada de decisões, como uma unidade. As atividades são estruturadas para desenvolver a comunicação, a escuta, a construção de consenso, a negociação e habilidades de parcerias de aprendizagem, em um cenário organizacional. Para algumas participantes, atuar em grupo será mais fácil do que trabalhar individualmente, ou em grupos menores. Para outras, a realização de exercícios em grupo será o maior desafio. Durante as atividades de grupo a facilitadora terá um papel importante ajudando o grupo a trabalhar coletivamente em torno de um problema. Lembre-se de que outras participantes podem se disponibilizar a facilitar as discussões durante as atividades de grupo. Caso uma participante seja a facilitadora, você deve participar da atividade como um dos componentes do grupo.

**Observações:** As questões para observação visam a instigar conversas sobre o processo de aprendizagem das sessões e sua estrutura. As perguntas oferecem às participantes a oportunidade de descreverem como se sentiram durante os exercícios, e ajudam a identificar os tipos de atividades mais úteis ao grupo.

**Questões de Avaliação da Oficina:** Em três momentos, ao longo da oficina – na primeira sessão, na sétima e na última – há uma avaliação. Três tipos de perguntas se repetem para avaliar a expectativa das participantes e suas opiniões sobre o processo, a estrutura e o conteúdo das sessões. As seções de avaliação são pensadas para ajudar você, facilitadora/coordenadora, a determinar o que as participantes esperam e como você e o grupo poderão atender a estas expectativas. Algumas vezes pode ser necessário esclarecer o objetivo da oficina, para que não haja nenhum mau entendimento sobre o que será abordado nas sessões. É especialmente importante lembrar, durante o processo de avaliação, que, enquanto facilitadora, a sua responsabilidade é ouvir, fazer anotações, e tentar incorporar sugestões e comentários das participantes para o planejamento de sessões futuras. Manter a cabeça aberta, ter senso de humor e ser flexível lhe ajudará e, as participantes se beneficiarão do processo de avaliação.

**Orientações para a Sessão Seguinte:** Algumas vezes, ao final de uma sessão haverá orientações para a próxima sessão. O “dever de casa” não foi pensado para ser denso e pode ser útil na preparação das participantes para os exercícios e discussões da sessão seguinte. Contudo, a opção de apresentar as instruções é sua. Se você optar por não fazê-lo, assegure-se de reservar um tempo adequado no início da próxima sessão para apresentar as orientações sobre a sessão.

## **Concluindo a Oficina**

Dependendo do grupo, a oficina pode ser concluída com uma festa informal ou com alguma outra atividade de grupo. Na nona ou décima sessão, você pode pedir ao grupo que comece a pensar em como gostaria de celebrar a conclusão da oficina. É importante planejar antecipadamente para que todas saiam da oficina sentindo que suas necessidades e expectativas foram atendidas. Antes que a última sessão seja concluída, peça as participantes para preencherem o Formulário de Avaliação da Oficina, disponível no final do manual. Ele é muito útil para ajustar e melhorar a programação de oficinas futuras. É importante esclarecer o propósito do formulário e assegurar que as informações fornecidas são confidenciais. Lembre-se de recolher todos os formulários antes que o grupo se disperse.

O desenvolvimento da liderança é um projeto de vida e as participantes continuarão a fortalecer, adaptar, e ajustar suas habilidades de

comunicação muito tempo após o término da oficina. Algumas vezes elas manifestam o desejo de organizar uma reunião ou uma sessão de acompanhamento, algum tempo mais tarde, a fim de obterem uma perspectiva mais clara do que aprenderam e de que forma isto foi colocado em prática. Frequentemente algumas amizades são construídas, ao longo do curso, e as participantes apreciam a possibilidade de se reencontrarem e consolidarem as novas relações.

Os próximos passos dependem das participantes.

## **SESSÕES DA OFICINA**



## **PARTE I:**

### **DESENVOLVENDO A SUA AUTO-ESTIMA PARA A LIDERANÇA**

Freqüentemente as idéias das mulheres não são ditas ou consideradas, mesmo quando elas estão presentes em discussões e tomadas de decisão. Em encontros de trabalho ou reuniões familiares as mulheres podem participar, mas, ainda assim, permanecem invisíveis. Por que isso ocorre? Existe, é claro, uma variedade de razões culturais, históricas e pessoais. Algumas mulheres têm um dom natural para tornar seus pensamentos conhecidos, suas perspectivas consideradas, e suas idéias asseguradas. Nós podemos aprender com essas mulheres, selecionando os atributos que nós aspiramos. Os exercícios desta sessão têm o propósito de avaliar características de empoderamento e de identificar ferramentas de liderança que podem ser úteis para as participantes da oficina. Nem todas as discussões serão úteis a todas as participantes. Cada uma delas deve selecionar quais qualidades e técnicas de liderança lhes serão úteis, em qualquer tipo de situação. O objetivo desta sessão é permitir que as participantes explorem as estratégias de liderança que mais admirem e que descubram as que funcionam melhor para elas.

Os exercícios de aprendizagem desta sessão são elaborados para que as participantes se percebam como parte do grupo, e observem como elas interagem, e quais exercícios suscitam mais conversas, e quais geram menos. Apesar de que, algumas vezes serão solicitadas respostas de todas as participantes, caso alguém não tenha nada a dizer ou simplesmente não queira falar ela pode fazê-lo. O mesmo ocorre em todos os exercícios deste manual.

Para alcançar a atitude de liderança correta em sociedades de aprendizagem é preciso aprender a enfrentar dificuldades e crescer com a adversidade. Coragem, paciência, dedicação, perseverança – essas são algumas das qualidades necessárias para se ter sucesso como uma líder.

**“A Construção de Blocos de Liderança”**

# SESSÃO 1

## QUEM É UMA LÍDER?

### Objetivos da Sessão

- Explorar as definições de liderança e as características de boas líderes.
- Ampliar as perspectivas das participantes sobre quem é e quem pode ser uma líder.
- Discutir e criticar a metodologia de aprendizagem da oficina.
- Compartilhar as expectativas e metas das participantes para as próximas 11 sessões da oficina.

**Antes de Começar:** A seção do manual “Se comunicando em uma Oficina” oferece algumas sugestões sobre o que fazer quando você chega, o que fazer quando as participantes chegam, e sobre materiais que podem ser necessários ao longo da oficina. Como uma boa facilitadora, seu papel é direcionar a conversa, estimular a discussão, respeitar a programação, compartilhar responsabilidade com outras participantes, e participar das discussões. Aproveite – lembre-se de que você também está participando da oficina para aprender e se divertir.

### Sugestões para Facilitação

Leia em voz alta a seguinte história relatada por Asma Khader. Discuta sua definição de líder e as características de liderança. As questões que seguem podem ajudar a conduzir a discussão de grupo. Uma pessoa – a facilitadora ou uma voluntária – pode querer registrar em um quadro-negro ou em um *flip chart* os pontos chave.

O método de facilitação de Perguntas e Respostas funciona bem aqui. A facilitadora pode fazer perguntas abertas adicionais que complementem as *Questões para Discussão* abaixo, para manter a discussão viva (ver anexo B para mais informação sobre esta tática de facilitação).

## Uma Mulher Pode Fazer a Diferença

### Asma Khader: Defensora dos Direitos Humanos

*“Eu não tenho certeza se sou uma líder, mas sei que tornar-se uma significa perceber a urgência de abordar um problema, sentir a necessidade de preencher um espaço iniciando atividades, campanhas e programas para tratar de assuntos específicos. Se as pessoas de sua comunidade realmente acreditam que você está atendendo a uma necessidade, elas irão apoiá-la, colocando-lhe na posição de liderança. Quando as pessoas confiam em você, elas recorrerão a você para ajudá-las a atingir suas próprias metas.*

*Em torno de vinte anos atrás, uma jovem mulher assustada e desconsolada chegou em meu escritório solicitando ajuda. Ela contou como seu marido tinha assassinado sua filha de quinze anos de idade, que estava grávida em decorrência de um estupro. Ele foi sentenciado a apenas seis meses de cadeia, alegando ter assassinado a menina para defender a honra da família. Contudo, esta mulher, determinada a honrar a memória da filha, me revelou a verdade – que seu marido tinha sido, de fato, o estuprador e que ela suspeitava de que ele a tivesse assassinado por que sua gravidez estava começando a aparecer. A corte acreditou imediatamente em seu marido e não se incomodou em investigar o crime.*

*Apesar desta mulher ter aparecido em meu escritório apenas uma vez e em seguida ter desaparecido, graças a ela, eu aprendi bastante sobre como mulheres e meninas sofrem em decorrência de leis específicas. Eu compreendi que não poderia ser, realmente, uma advogada se não desse o melhor de mim para mudar leis que regulam e mesmo sancionam crimes contra as mulheres. Esta mulher me desafiou a abordar um problema que eu não podia ignorar – crimes contra a defesa da honra.*

*E então, aconteceu de eu me tornar uma das líderes da campanha de erradicação de crimes em defesa da honra. Contudo, eu acredito que esta mulher, que confiou em mim e foi tão corajosa para ir a meu escritório e informar-me sobre esta realidade, é, de fato, uma líder. Ela superou seus próprios medos para expor o crime de seu marido e buscar ajuda. Pessoas como ela nos desafiam a analisar questões que não consideraríamos se não nos tivessem procurado previamente. Nos devemos seguir estas pessoas e tentar ser-lhes útil.”<sup>13</sup>*

Asma Khader, procuradora, defensora dos direitos humanos, e ex-presidente da Jordanian Women’s Union (Sindicato de Mulheres Jordânicas), desencadeou campanhas para eliminar crimes em defesa da honra e a violência contra mulheres e meninas na Jordânia.

---

<sup>13</sup> Baseado em uma entrevista em vídeo com Asma Khader, realizada em 1º de junho de 2000 pelo Women’s Learning Partnership.

### **Questões para Discussão**

- Como Asma Khader define liderança?
- Quais qualidades e habilidades ela tem que a tornam uma líder?
- Como Asma Khader se tornou uma líder? Sua liderança é oriunda de características pessoais? Das situações que ela enfrenta? Ambas? Existem outros fatores que contribuíram?
- O que motivou a mãe a ir ao escritório de Asma Khader? Qual o papel que esta mulher teve na vida de Asma Khader?
- Asma Khader é a única líder nesta relação? Sim ou não, por que?
- Um líder também pode ser um seguidor? De que forma?

### **Perguntas para o Grupo**

- Peça a cada participante que resuma brevemente: Como você define liderança? Que características estão presentes em uma líder com integridade?

### **Observações**

- Como você se sentiu quando perguntamos a opinião de cada pessoa do grupo? Você se sentiu confortável conversando neste formato?
- Você se surpreendeu com algo que ouviu?
- A anotação dos comentários durante a discussão ajudou ou atrapalhou?
- Se você estivesse facilitando a discussão de hoje, o que teria feito para estimular a participação de todos os membros do grupo?

### **Perguntas de Avaliação da Oficina**

A facilitadora ou uma voluntária deve registrar em um quadro-negro ou *flip chart*, o resultado da seguinte discussão de grupo.

- O que você gostaria de alcançar ao final das 12 sessões da oficina?
- Você tem alguma pergunta ou preocupação sobre a estruturação das sessões?
- Em geral você acha fácil ou difícil participar de grupos de discussão? Existem modos para que a facilitadora ou outras participantes possam ajudar o resto do grupo a se sentir mais confiante para falar em público?
- Quais questões específicas de liderança você gostaria que fossem abordadas nas próximas 12 sessões?

**Sugestão:** Peça as participantes que submetam suas respostas por escrito, ou como alternativa, você pode registrá-las em um *flip chart*. As respostas devem ser devolvidas as participantes quando avaliarem a oficina, no final da sessão 12, para que possam comparar as respostas e identificar mudanças na conceituação de liderança, no decorrer das sessões.

### **Orientações para a Próxima Sessão**

Durante a próxima semana, pense em uma mulher que você considere uma líder. Esta mulher pode ser uma líder convencional, como uma política ou uma pessoa comum – alguém que identifica um problema básico em sua vida ou comunidade e busca resolvê-lo. Em outras palavras, você pode perceber que esta líder não convencional faz parte de sua família ou é uma de suas amigas. Prepare-se para apresentar ao grupo um breve relato (três a cinco minutos) sobre a história desta líder, durante a próxima sessão. Concentre-se nos desafios que ela enfrentou, assim como nas qualidades e habilidades que ela demonstrou ao lidar com os problemas.



## **Liderança É:**

**Comprometida com a Inclusão de Gênero:** Idealmente, homens e mulheres se tornam parceiros na definição, no trabalho e no alcance de metas que beneficiam a todos.

**Comunicativa:** Todo mundo tem algo a contribuir e cada intervenção se torna um exemplo de liderança.

**Intencional:** Definir e elaborar um propósito é se envolver em um processo de aprendizagem. Ao mesmo tempo, é se envolver no exercício do poder.

**Democrática e Igualitária:** Em uma sociedade comunicativa e participativa, as pessoas se respeitam e se valorizam como seres humanos plenos.

**Sensível aos Meios:** “O fim não justifica os meios” é um princípio de comportamento ético muito conhecido no mundo. Este princípio afirma que pessoas éticas não fazem uso de meios antiéticos para alcançar suas metas, independente de sua importância e urgência.

### **“A Construção de Blocos de Liderança”**

## SESSÃO 2

### COMO SOU UMA LÍDER EM MINHA PRÓPRIA VIDA?

#### Objetivos da Sessão

- Explorar circunstâncias ou eventos que inspiram liderança.
- Analisar a ética de uma boa liderança e as qualidades que demonstram a integridade de uma líder.
- Considerar a importância do gênero e do sexo nos estilos de liderança e nos objetivos dos líderes. Para muitas pessoas, sexo é a distinção biológica entre feminino e masculino, enquanto gênero refere-se a características comportamentais, culturais e psicológicas, socialmente construídas e atribuídas a mulheres e homens.
- Compartilhar quando e como as próprias participantes da oficina exerceram liderança.

#### Sugestões para Facilitação

Ao final da sessão 1, pediu-se que você pensasse em uma pessoa que considera ser uma líder. Nesta sessão, cada participante deve compartilhar sua história sobre a líder que admira. As líderes podem ser convencionais, como políticas, ou mulheres comuns em seus cotidianos – parentes, amigas ou colegas. Concentre-se nos desafios que esta líder enfrentou, assim como nas qualidades e habilidades que ela apresentou ao lidar com os problemas. Busque relatar as histórias de forma breve para restar tempo suficiente para as questões para discussão do próximo exercício: “Exemplos de liderança”.

A divisão do grupo em equipes menores ou mesmo em duplas pode ser a melhor tática de facilitação para esta sessão (ver anexo B para mais informação). Enquanto as participantes estão relatando suas histórias de liderança, uma voluntária ou voluntárias podem registrar em um quadro-negro ou *flip chart* (1) as qualidades e habilidades exibidas pelas líderes, e (2) os tipos de rede de apoio (família, amigos, vizinhos, colegas) que podem ter influenciado ou ajudado as líderes a levarem adiante seus objetivos.

No segundo exercício “O gênero faz diferença?” duas conversas quase idênticas ocorrem, a primeira entre quatro mulheres e a segunda entre quatro homens. O propósito deste exercício é comparar as respostas das participantes às conversas, e analisar como o gênero influencia percepções de poder e liderança dentro das famílias e comunidades.

<b>Qualidades e Habilidades das Líderes</b>	<b>Redes de Apoio que Auxiliaram as Líderes</b>

## **Exercício: Exemplos de Liderança**

*Reserve em torno de uma hora para este exercício.*

Após cada participante compartilhar sua história sobre uma líder que ela admira, considere as seguintes questões:

- Existem temas, condições, ou situações similares que se repetem em várias das histórias? Que circunstâncias levaram as mulheres a tomarem atitudes?
- Quais qualidades ou habilidades de liderança as mulheres tinham em comum?
- As características de liderança se manifestaram devido aos desafios enfrentados pelas mulheres? Ou elas já apresentavam estas características?
- Qual o papel desempenhado pelas redes de apoio, organizações, instituições e/ou pessoas em ajudar as mulheres líderes a alcançarem os seus objetivos?
- Você se lembra de como superou um desafio em sua vida? Quais qualidades e habilidades você utilizou para superá-lo? Qual o papel das redes de apoio no alcance de seus objetivos? Quais foram suas ações?
- É preciso que todos os passos que você deu para resolver um problema, pessoal ou social, sejam justificados? Os passos tomados por uma líder devem refletir um grupo de “valores superiores”, ou o problema a ser abordado já é justificativa suficiente?
- Quais características de liderança você acha que tem? Quais características adicionais de liderança você gostaria de ter?
- Existem restrições familiares ou expectativas da comunidade que a inibem de alcançar seu potencial de liderança?
- Quais são algumas das estratégias que você pode usar para contornar estas expectativas?
- Que passos você pode dar para encorajar a si própria ou a outros (amigos, colegas, membros da família) a cultivar características de liderança?
- Você se sente especialmente motivada para lidar com algum problema social específico?

- Você se julga uma líder? Sim ou não, por que?
- Outros a consideram uma líder?

*Na próxima semana tente implementar, ao menos uma vez, estas características de liderança que você gostaria de ter.*

## **Exercício: O Gênero Faz Diferença?**

*Reserve em torno de quarenta e cinco minutos para este exercício.*

Peça a voluntária do grupo para que cada uma leia um dos cinco papéis das duas cenas abaixo. Discuta o significado de gênero nas histórias e como avalie como ele molda as percepções sobre a posição social, a integridade e o poder dos personagens. As questões que se seguem podem ajudá-la a conduzir a discussão.

### **Cenário I**

**Personagens:** Almaz, Insaf, Lena, Farah e o narrador

**Narrador:** *É uma tarde quente de semana na cidade. Quatro mulheres se sentam juntas sob a sombra de uma árvore. Insaf é a mais velha. Hoje é seu aniversário de sessenta anos e sua sobrinha, Lena, a está visitando. Farah trabalha para Insaf, em sua loja de conveniência e Almaz, que está envolvida na política local e foi eleita para a municipalidade, é a melhor amiga de Farah. As mulheres estão lanchando e conversando.*

**Almaz:** *Insaf, sua sobrinha é tão esperta e atraente. Alguma vez você lamentou não ter tido uma família?*

**Insaf:** *Hurrumph. Ela não é tão inteligente assim! E eu não sou tão velha para não poder ter uma família! Apenas pergunte a Farah. Mães e pais vêm sempre a minha loja sugerindo que eu conheça seus filhos e assim sucessivamente, repetidas vezes. Eu optei por não me casar e eu estou satisfeita assim.!*

**Lena:** *Deixa disso, tia. Você já está muito velha para se casar. De qualquer forma a pessoa que a quisesse agora seria muito feia e velha.*

**Almaz:** *Não é verdade, Lena. Sua tia é uma mulher próspera. Eu conheço muitos homens que estariam felizes de tê-la como esposa. Você teria sorte de ser tão popular.*

**Lena:** *Eu temo ser muito parecida com minha tia. Eu também não quero me casar. Os homens dão muito trabalho e só comem e comem, e gastam e gastam. Desejam muitos filhos. Eu gosto de minha liberdade. Além disso, seria impossível seguir meus estudos se eu tivesse que tomar conta de um marido e de filhos.*

**Farah:** *Lena, sem sombra de dúvidas você é uma mulher inteligente. Sua educação deve vir na frente. Olhe pra mim. Eu preciso tomar conta de meu marido que está doente. Eu dou duro todo dia na loja de sua tia e acho que faço um bom serviço.*

**Insaf:** *Claro que faz.*

**Farah:** *Mas eu não tenho meios de melhorar com o meu limitado grau de educação. Apesar de poder ler e escrever suficientemente bem para trabalhar na loja, eu devo ficar satisfeita onde estou. É claro que eu sou muito grata a Insaf pelo trabalho, e por ser tão compreensiva quando eu preciso trabalhar durante um período reduzido ou deixar de ir para cuidar de meu marido.*

**Almaz:** *Bla, bla, bla. É tudo que eu escuto de vocês mulheres sobre os homens e o trabalho. Eu amo meu marido. Eu adoro minhas duas filhas. Ter uma família e tomar conta dela é tudo na vida.*

**Farah:** *Ab Almaz, você fala isso agora, enquanto suas filhas são jovens. Mas espere até que elas cresçam o suficiente para se casarem e saírem de casa. Elas não estarão por perto para cuidar de você em sua velhice. Elas estarão tomando conta de seus próprios maridos e filhos. Meu filho? Ele é um presente.*

**Almaz:** *Minhas filhas são um presente pra mim! Elas são tão prestativas em casa e são anfitriãs atenciosas, quando meu marido está longe visitando seus pais e eu preciso convidar funcionários locais para discutir política.*

**Lena:** *Ha ha! Você as está treinando para seguirem seus passos e se candidatarem a cargos políticos?*

**Almaz:** *Isto não seria impossível...(Suspiro profundo) Mas você sabe, a política pode ser muito feia. Eu não estou certa se eu as quero expor ao mesmo tratamento que eu recebi em minha carreira política. A municipalidade é um local pouco amigável para as mulheres.*

**Insaf:** *Almaz você está sonhando. Suas filhas nunca conseguiriam os votos para servir a municipalidade. Quem votaria nelas? Você só ganhou as eleições por que seu pai foi um herói durante a guerra. Homens não votariam nelas, e as mulheres votam de acordo com o que seus maridos demandam.*

**Almaz:** *Você é muito antiquada, velha mulher. Os tempos estão mudando. Você verá. Minhas filhas poderiam contribuir de várias formas para a política. Elas são cheias de idéias sobre meios de melhorar a cidade, e especialmente a comunidade comercial!*

**Farah:** *Almaz minha amiga, agora você está faltando ao respeito com uma mulher inteligente e maravilhosa. Chega desta conversa. Vamos desejar um feliz aniversário a Insaf, e muitas felicidades e prosperidade nos anos subseqüentes.*

**Lena, Farah e Almaz:** *Sim, sim, sim!!*

## Cenário II

**Personagens:** Muhammed, Adnan, Amir, Faisal e o narrador

**Narrador:** *É uma tarde quente de semana na cidade. Quatro homens se sentam juntos sob a sombra de uma árvore. Adnan é o mais velho. Hoje é seu aniversário de sessenta anos e seu sobrinho, Amir, o está visitando. Faisal trabalha para Adnan em sua loja de conveniência e Muhammed, que está envolvido na política local e foi eleito para a municipalidade, é o melhor amigo de Faisal. Os homens estão lanchando e conversando.*

**Muhammed:** *Adnan, seu sobrinho é tão esperto e atraente. Alguma vez você lamentou não ter tido uma família?*

**Adnan: Hurrumph:** *Ele não é tão inteligente assim! E eu não sou tão velho para não poder ter uma família! Apenas pergunte a Faisal. Mães e pais vêm sempre a minha loja sugerindo que eu conheça suas filhas, e assim sucessivamente, repetidas vezes. Eu optei por não me casar e eu estou satisfeito assim.!*

**Amir:** *Deixa disso, tio. Você já está muito velho para se casar. De qualquer forma a pessoa que o quisesse agora seria muito feia e velha.*

**Muhammed:** *Não é verdade, Amir. Seu tio é um homem próspero. Eu conheço muitas mulheres que estariam felizes de tê-lo como marido. Você teria sorte de ser tão popular.*

**Amir:** *Eu temo ser muito parecido com meu tio. Eu também não quero me casar. Mulheres dão muito trabalho, só comem e comem e gastam e gastam. Elas querem muitos filhos. Eu gosto da minha liberdade. Além disso, seria impossível continuar com meus estudos se eu tivesse que tomar conta de uma mulher e filhos.*

**Faisal:** *Amir, você é, sem dúvidas, um garoto inteligente. Sua educação deve vir na frente. Olhe pra mim. Eu preciso cuidar de minha mulher que é doente. Eu dou duro todo dia na loja de seu tio e acho que faço um bom serviço.*

**Adnan:** *Claro que faz.*

**Faisal:** *Mas eu não tenho meios de melhorar com o meu limitado grau de educação. Apesar de poder ler e escrever, suficientemente bem para trabalhar na loja, eu devo ficar satisfeito onde estou. E, é claro que eu sou muito grato a Adnan pelo trabalho, e por ser tão compreensivo quando eu preciso trabalhar durante um período reduzido ou deixar de ir para cuidar de minha esposa.*

**Muhammed:** *Bla, bla, bla. É tudo que eu ouço dos homens sobre as mulheres e o trabalho. Eu amo minha esposa. Eu adoro minhas duas filhas. Ter uma família e tomar conta dela é tudo na vida.*

**Faisal:** *Ab Muhammed, você fala isso agora, enquanto suas filhas são jovens. Mas espere até que elas cresçam o suficiente para se casarem e saírem de casa. Elas não*

*estarão por perto para cuidar de você em sua velhice. Elas estarão tomando conta de seus próprios maridos e filhos. Meu filho? Ele é um presente.*

**Muhammed:** *Minhas filhas são um presente pra mim! Elas são tão prestativas em casa e são anfitriãs atenciosas quando minha mulher está longe visitando seus pais e eu preciso convidar funcionários locais para discutir política.*

**Amir:** *Ha ha! Você as está treinando para seguirem seus passos e se candidatarem a cargos políticos?*

**Muhammed:** *Isto não seria impossível ... (Suspiro profundo) Mas você sabe, a política pode ser muito feia. Eu não estou certo se eu as quero expor ao mesmo tratamento que recebi em minha carreira política. A municipalidade é um local pouco amigável para as mulheres.*

**Adnan:** *Muhammed você está sonhando. Suas filhas nunca receberiam os votos para servir a municipalidade. Quem votaria nelas? Você só ganhou as eleições por que seu pai foi um herói durante a guerra. Homens não votariam nelas, e as mulheres votam de acordo com o que seus maridos demandarem.*

**Muhammed:** *Você é muito antiquado, velho homem. Os tempos estão mudando. Você verá. Minhas filhas poderiam contribuir de várias formas para a política. Elas são cheias de idéias sobre meios de melhorar a cidade, e especialmente a comunidade comercial!*

**Faisal:** *Muhammed, meu amigo, agora você está faltando ao respeito com um homem inteligente e maravilhoso. Chega desta conversa. Vamos desejar um feliz aniversário a Adnan, e muitas felicidades e prosperidade nos anos subseqüentes.*

**Amir, Faisal e Muhammed:** *Sim, sim, sim!!*

## Questões para Discussão

- As conversas nas Cenas I e II são confiáveis? Que aspectos de cada uma delas não o são e por que?
- Você acha que a mulher mais velha, Insaf, ainda pode se casar? Sim ou não, por que? Você acha que o homem mais velho, Adnan, ainda pode se casar? Sim ou não, por que? Por razões de idade, condição financeira, e /ou gênero? É significativo o fato de que Insaf já não esteja em idade reprodutiva?
- Que conselho você daria a Lena, sobrinha de Insaf, e a Amir, sobrinho de Adnan, sobre equilibrar o casamento e a família com a educação e a vida profissional? Seu conselho seria diferente para cada um deles? Sim ou não, por que?

- Se você fosse Almaz, a política local, de que forma você tentaria ser um exemplo para suas filhas? Como você as aconselharia para que fossem tanto boas líderes como mulheres íntegras?
- Se você fosse Mohammed, o político local, de que forma você tentaria ser um exemplo para suas filhas? As lições e exemplos que devem ser transmitidos às filhas são diferentes dos que se devem passar aos filhos?
- As mulheres e os homens demonstram diferentes modelos ou estilos de liderança? Quais são as forças e fraquezas de cada um? Existem situações onde as mulheres se saem melhor como líderes do que os homens? Existem situações onde os homens se saem melhor?
- Como as experiências de vida das mulheres influenciam os valores e objetivos que elas demonstram em sua liderança? Como as experiências de vida dos homens influenciam os valores e objetivos que eles manifestam em suas lideranças?
- Você prefere trabalhar sob as ordens de homens ou mulheres? Isto faz alguma diferença? Você acha que chefes mulheres têm mais tendência a lidar com necessidades e preocupações das mulheres? Sim ou não, por que?
- Você apoiaria uma candidata política em sua comunidade? Sim ou não, por que? Você acha que as políticas mulheres tendem a dar mais importância às necessidades e preocupações das mulheres? Sim ou não, por que?
- O número de mulheres em cargos de governo, por exemplo, na diretoria de escolas, ou entre líderes financeiros, ou em conselhos locais, influencia o seu governo? Quantas mulheres são necessárias para fazer a diferença? 2% fariam diferença? 10%, 33%, 50%...ou outra porcentagem? Sim ou não, por que?



Uma visão é mais do que estabelecer uma meta. Ela envolve um ideal, uma idéia de como seria o nosso trabalho se ele fosse perfeito.

**“A Construção de Blocos de Liderança”**

## SESSÃO 3

### O QUE É TER UM IDEAL?

#### Objetivos da Sessão

- Discutir o que é uma visão pessoal.
- Avaliar como um sonho ou um ideal a motiva a se tornar uma líder.
- Descobrir a capacidade de preparar um relato ou uma missão real que explique sua visão ou ideal.
- Analisar como transformar o ideal de uma pessoa em palavras e ações.

#### Sugestões para Facilitação

Leia em voz alta a seguinte história sobre a visão de Muhammad Yunus, sobre como influir na justiça socioeconômica em Bangladesh, através de pequenos empréstimos bancários. Discuta, enquanto grupo, o problema financeiro que ele identificou entre os pobres, e especialmente entre as mulheres, e a visão que teve para resolvê-lo. Após o grupo ter considerado as questões que seguem a história de Muhammad Yunus, estimule as participantes a apresentarem suas próprias visões de como mudar a situação. Este exercício tem o intuito de ajuda-las a prepararem um relato de sua visão pessoal.

Durante este exercício, a formação de duplas pode ajudar a fazer com que as participantes se sintam mais confortáveis para compartilhar seus relatos sobre seus ideais com os outros (ver anexo B para mais táticas de facilitação).

## **Eu não Vejo Nenhuma Razão para que Alguém no Mundo Seja Pobre**

### **Muhammad Yunus: economista**

*Muhammad Yunus retornou a Bangladesh dos Estados Unidos, nove meses depois que seu país natal ganhou independência, em 1971. Enquanto ele estava lecionando economia na universidade de Chittagong seus compatriotas sofriam com a guerra e a fome – realidades que punçionaram suas crenças em resolver problemas a partir da sala de aula. Ele decidiu conversar com pessoas do vilarejo próximo a universidade para entender melhor seus sofrimentos e atribulações.*

*Yunus conheceu uma mulher que fazia bancos de bambu e foi o dilema dela que o levou a reexaminar as origens da pobreza. Ela não tinha dinheiro para comprar o bambu e tinha que pegar emprestado de um comerciante que, em troca, comprava seus bancos a um preço determinado por ele.*

*Tentado a dar à mulher os vinte centavos de que precisava para comprar o bambu, Yunus, ao contrário, projetou um grande plano, solicitando a um estudante que fizesse uma lista dos moradores necessitando de dinheiro. Para sua surpresa, quarenta e dois trabalhadores precisavam de um total de vinte e sete dólares, para vender seus produtos a um preço razoável. Ao emprestar a eles o dinheiro e deixar que eles o pagassem quando possível, Yunus se entusiasmou em averiguar como poderia ajudar mais. Ele tentou convencer um banco situado no campus universitário a fazer empréstimos aos moradores, mas o gerente rejeitou a idéia por considerar que não valeria a pena abrir créditos para pessoas pobres, especialmente mulheres.*

*Destemido, em 1983 Yunus criou, sozinho o Banco Grameen, com apoio e autorização inicial do governo. O Banco Grameen começou a oferecer empréstimos comerciais aos pobres, especialmente às mulheres. Convencê-los de aceitar os empréstimos demandou persistência; um homem não deveria se quer abordar uma mulher em público. Inicialmente as mulheres insistiram que elas não tinham nenhum jeito para os negócios e que o banco deveria dar o dinheiro a seus maridos. Gradualmente, Yunus conseguiu convencê-las de fazer empréstimos em grupos de cinco, para que elas abrissem o seu próprio negócio modesto. Essas mulheres encorajaram suas amigas a aceitarem o empréstimo. Quando as mulheres pagavam a dívida, elas percebiam que podiam tomar conta de si mesmas e de suas famílias.*

*Ao mesmo tempo em que programas de ajuda e organizações não governamentais, em outros lugares tentaram seguir o exemplo do Grameen, Yunus permaneceu incrédulo de que “a pobreza é criada por pessoas pobres...[mas] pelas instituições que nos construímos ao nosso redor. Nós devemos voltar ao quadro-negro para redesenhar estas instituições, para que elas não discriminem contra os pobres, como elas o fazem agora”. A missão de Yunus de erradicar a pobreza tem agora um alcance global. Ele afirma que “é responsabilidade de todas as sociedades garantir a dignidade humana de todos os membros desta sociedade... Nós falamos de direitos humanos, mas não associamos direitos humanos à pobreza.... Se nos criássemos instituições capazes de oferecer financiamentos comerciais aos pobres, para o*

*seu auto-emprego, eles teriam o mesmo sucesso que em Bangladesh. Eu não vejo nenhuma razão para que alguém no mundo seja pobre.*<sup>14</sup>

Muhammad Yunus é fundador do Banco Grameen. Hoje em dia Grameen atua em 36.000 vilas de Bangladesh, tem 2.1 milhões de clientes que pedem empréstimos, e emprega 12.000 pessoas. Atualmente programas como o Grameen estão em 56 países. Desde os anos noventa, o Grameen se ramificou em setores além do bancário, incluindo eletricidade, acesso a Internet, e telecomunicações sem fio, como parte do esforço de empoderar os moradores das vilas de Bangladesh.

### Questões para Discussão

- Quais circunstâncias inspiraram Muhammad Yunus a formular sua visão? Qual o problema imediato, afetando os pobres, que ele buscou abordar?
- Qual foi a solução que ele identificou? Quais crenças sobre a natureza humana motivaram Yunus?
- Como ele imaginou seu próprio papel, ao colocar em prática esta solução? Que qualidades de liderança Yunus apresentou em sua busca para erradicar a pobreza? Você acredita que ele tenha demonstrado princípios de liderança?
- Uma mulher poderia ter alcançado os mesmos objetivos que Yunus? Sim ou não, por que? O que você faria em uma situação similar?
- Alguns dos relatos anteriores de Yunus capturam, sucintamente o problema, a solução, e seu próprio papel, no que ele se propõe? Será que elas impelem ao relato de um ideal/visão? Sim ou não, por que?
- A visão de Yunus mudou com o tempo? Foi importante ela ter mudado?
- Você acha que a visão de Yunus sobre o empréstimo é específica para as mulheres? Sim ou não, por que?
- Que habilidade das mulheres é citada no cenário do Banco Grameen? Esta habilidade as ajuda a se afastarem de seu papel tradicional ou das bases de conhecimento?

---

<sup>14</sup> As informações sobre Muhammad Yunus e o Banco Grameen foram retiradas de “Muhammad Yunus, Grameen Bank”, in Michael Collopy and Jason Gardner, ed., *Architects of Peace: Visions of Hope in Words and Images*, Navato, CA: New World Library, 2000, p.77 e de <http://www.grameen.org/>.

- Que tipo de sistema de empréstimo poderia ajudar as mulheres a fortalecerem, não apenas sua capacidade econômica, mas também a empoderá-las e a fortalecer seu papel na comunidade?
- A explicitação da visão de Yunus ajudou a esclarecer seus objetivos?
- Para você o que significa o termo “ideal/visão”?
- Por que a explicitação do ideal/visão é importante?

### **Exercício: Construção de uma Visão Pessoal**

*Reserve em torno de quarenta e cinco minutos para este exercício.*

1. Divida o grupo em equipes de duas ou três pessoas para discutir entre elas o seguinte: Identifique uma situação, condição, ou problema em sua família ou comunidade que você gostaria de poder mudar. Quais mudanças você gostaria de fazer para ver a melhoria da situação, condição ou problema?
2. Cada membro da equipe transmite a suas companheiras, em um ou dois minutos como ela faria para conduzir ou participar da implementação das soluções por ela apontadas.
3. Cada membro elabora por escrito uma curta declaração – um ou dois parágrafos – que descreva sua visão de seu próprio papel na realização das mudanças necessárias.
4. Todo o grupo se reúne novamente em um círculo. Começando pela facilitadora, cada pessoa lê sua declaração para o grupo.

*Ao final deste exercício, a facilitadora deve recolher a explicitação de cada pessoa. Assegure-se de que todo mundo tenha escrito seu nome na declaração, pois elas serão usadas novamente na sessão 7.*

### **Observações**

- Foi difícil construir sua visão? Sim ou não, por que?
- O desenvolvimento de uma visão pessoal ajuda a aclarar seus próprios objetivos?
- Você acredita que sua visão vá mudar com o tempo? Sim ou não, por que?
- Como você se sentiu ao ouvir o relato pessoal das pessoas no grupo?
- Por que é importante colocar esta visão por escrito e/ou expressá-la em voz alta para as outras pessoas?

## **PARTE II:**

### **SE COMUNICANDO COM OS OUTROS**

Nas sessões anteriores, nós vimos que um componente importante da liderança é a capacidade de comunicar efetivamente uma mensagem ou uma visão. A mulher que foi ao escritório de Asma Khader buscando ajuda comunicou, de forma efetiva suas preocupações quanto a sua família e, apesar de Khader não tê-la visto novamente, suas palavras motivaram-na a assumir um papel mais decisivo na mudança das leis de seu país para que elas oferecessem uma proteção maior às mulheres. O sucesso do plano econômico de Yunus Muhammad se fundamentou em sua habilidade de transmitir suas idéias a um público diversificado. Foi necessário que Yunus apresentasse claramente sua visão para que ele fosse valorizado, tanto por mulheres de uma comunidade, como por funcionários do governo.

Os exercícios desta seção exploram os componentes da boa comunicação, negociação e escuta que podem melhorar a capacidade de liderança. O trabalho em equipe, a colaboração, e as parcerias demandam dos participantes a habilidade individual de se comunicar. As histórias e questões que seguem demonstram que a escuta produtiva, a negociação e o compromisso envolvem a habilidade de capitalizar nas diferenças e diversidades de maneira mutuamente benéfica.

Liderar é se comunicar. Para que a liderança exista, precisamos pelo menos de duas pessoas que se relacionam de alguma forma. Ninguém aprende isoladamente. Assim, liderança é uma forma de comunicação. O modo como se lidera tem muito a ver com como se comunica.

### **“A Construção de Blocos de Liderança”**

## SESSÃO 4

### COMO DEVEMOS NOS COMUNICAR?

#### Objetivos da Sessão

- Demonstrar a importância da comunicação para a liderança efetiva.
- Avaliar estratégias de persuasão enquanto estiver motivando, educando ou negociando com outras pessoas.
- Discutir a natureza do *compromisso* – ou encontrar os pontos em comum – incluindo seus benefícios e inconvenientes.
- Analisar o estilo pessoal de comunicação das participantes.

#### Sugestões para Facilitação

Leia em voz alta o texto abaixo escrito por Maria Wright Edelman. Considere as estratégias que ela usou para persuadir suas leitoras a concentrarem esforços em prol da proteção das crianças nos Estados Unidos. As perguntas que seguem podem ajudar a conduzir a discussão de grupo. O exercício que segue às questões foi desenhado para avaliar estratégias individuais de comunicação.

Você pode dividir o grupo em equipes menores para incentivar discussões mais profundas sobre o tópico (ver anexo B para mais informação sobre este método de facilitação).

## Eu me Importo e Eu Estou Disposta a Ajudar

### Marian Wright Edelman: Defensora dos Direitos das Crianças

*A construção de movimentos é muito, muito, difícil. Desestimulante. Imprevisível. Requer muita perseverança, reservas internas e compromisso insaciável com uma visão sincera. Uma sensação de compromisso pelo qual vale a pena lutar e se arriscar. Ela requer disciplina, foco e um planejamento de longo prazo. Requer, ainda, uma disposição para agir rapidamente e não perder o momento, e uma habilidade de viver com ambigüidade e complexidade.*

*A construção de movimentos para a infância requer uma abertura para vários tipos de pessoas com diferentes necessidades, abordagens, interesses e talentos, sem esquecer do objetivo principal: Não Excluir Nenhuma Criança. Isto demanda zelo e preparação para seguir caminhando enquanto outros gritam “pare!” e te atiram pedras, imobilizam seus pés, ou te acusam repetidamente de ser politicamente irrealista.*

*Os movimentos não são construídos em um dia. Eles são o resultado de um longo período. Eles surgem de muitas sementes plantadas em muitos lugares por muitas pessoas ao longo do tempo e por muitas injustiças que entram em ebulição, fervem e evaporam depois de terem sido ignorados ou abordados inadequadamente.*

*A construção de um movimento para a infância requer uma massa crítica de líderes efetivos de todas as idades, fés, raças, e disciplinas desempenhando seus papéis – cada um de nós tentando complementar e não reinventar a roda; colaborar não competir; servir às crianças e não apenas a nós mesmos, a nossas organizações, ou a nossos interesses políticos.*

*Nós devemos nos responsabilizar e responsabilizar outros. Não devemos deixar que palavras substituam ações ou que disfarcem políticas<sup>15</sup> que prejudiquem as crianças. Pessoas que prometem “Não Excluir Nenhuma Criança” mas que não fazem seu trabalho, ou que promovem políticas e orçamentos que deixam muitas crianças de lado, devem ser desafiadas. As crianças não podem comer, nem receber casa e educação através de promessas. Crianças com fome, sem moradia, tentando aprender em escolas fragmentadas e precisando de cuidados e atenção à saúde devem receber proteção. Nós devemos nos manifestar abertamente em todos os partidos políticos, em todos os níveis do governo e em todos os setores da sociedade americana até que todos os nossos filhos tenham condições de crescer de forma saudável, sem violência, com respeito, educados e com segurança.*

*Uma criança nasce na pobreza a cada 44 segundos; nasce sem seguro de saúde a cada minuto; é negligenciada ou abusada a cada 11 minutos; e é morta por arma de fogo a cada duas horas e 20 minutos. Estes fatos não são ações de Deus. Eles são nossas*

---

<sup>15</sup> Na versão em inglês do manual a expressão usada foi *fig leaf*. Uma folha de figo representa um invólucro, cobertura para algo vergonhoso. [N. Tradutora]

*escolhas morais e políticas como cidadãos e como integrantes de uma nação. Nós precisamos mudar estes fatos com um senso de grande urgência e um desejo de persistir. Cada dia que tardamos é outro dia que armas matam 10 crianças, 186 crianças são presas por crimes violentos, e 2.911 deixam as escolas.*

*Dr. King<sup>16</sup> e Gandhi não vão retornar para construir um movimento para a infância. Você e eu devemos fazer isso. Nós podemos e iremos. E se nós fizermos o melhor, Deus fará ou se encarregará do resto.*

Marian Wright Edelman, a primeira mulher afro-americana aceita em uma prova para obtenção do título de advogado no Mississippi, iniciou sua carreira nos anos 60 como uma líder dos direitos civis nos Estados Unidos trabalhando em colaboração com o Dr. Martin Luther King e outros. Ela é a fundadora e presidente do Children's Defense Fund (Fundo para a Defesa das Crianças), uma organização dedicada a garantir que todas as crianças tenham um começo de vida saudável, seguro, justo e digno, com o apoio de pais atenciosos e da comunidade<sup>17</sup>.

### Questões para Discussão

- Qual você acha que foi a intenção de Marian Wright Edelman ao escrever este texto?
- Você acha que ela é uma comunicadora efetiva? Sim ou não, por que?
- Qual é o impacto das estatísticas que ela cita?
- Quais estratégias você adotaria para comunicar a mesma mensagem as pessoas?
- A tecnologia moderna, como aparelhos de fax, correio eletrônico ou websites, podem ajudar a distribuir a mensagem a uma audiência mais ampla? Em caso afirmativo, qual seria o seu plano para alcançá-la?

---

<sup>16</sup> King, refere-se a Martin Luter King [N. Tradutora]

<sup>17</sup> Extraído de Marian Wright Edelman, "Hold My Hand: Prayers for Building a Movement to Leave No Child Behind". Re-impreso com permissão.

## Exercício: Se Comunicando Através da Diferença

*Reserve em torno de quarenta e cinco minutos para este exercício.*

### Decreto do Governo do Sudão Impede as Mulheres de Trabalhar em Locais Públicos

Em setembro de 2000, o governador do Estado de Khartoum, Majzoub al-Khalifa, emitiu um decreto impedindo as mulheres de trabalhar em uma série de locais públicos, alegando que a proibição iria preservar a lei islâmica do *Sharia* e a honra das mulheres. O decreto foi direcionado especialmente a mulheres que trabalham em postos de gasolina, hotéis, e restaurantes<sup>18</sup>.

**Cenário:** Uma mulher ativista dos direitos das mulheres morando em Khartoum fica revoltada com o decreto e decide se manifestar contra ele. Através de uma amiga, ela marca uma reunião com um importante funcionário do primeiro escalão do Ministério do Trabalho e de Reformas Administrativas. Esta mulher decide tentar persuadi-lo a juntar-se a ela e a pronunciar-se publicamente contra o decreto. O funcionário é um homem de meia idade, casado, com duas filhas adolescentes. Ele também está preocupado com os direitos das mulheres e com a proteção e a segurança de suas filhas quando elas entrarem no mercado de trabalho. Deseja que suas filhas possam optar por uma educação e uma carreira, desde que em uma sociedade com regras que mantenham-nas sob a estrita observância do Islã.

1. As participantes da oficina se dividem em grupos de três. Os membros de cada grupo escolhem quem desempenhará o papel do deputado e quem será a ativista. A terceira pessoa irá acompanhar a conversa entre suas companheiras e fazer anotações.
2. Levando em conta os seus respectivos papéis, o deputado e a ativista se encontram e têm de cinco a dez minutos de conversa, durante os quais a ativista apresenta suas preocupações e tenta persuadir o deputado a se pronunciar contra o decreto.
3. Durante a conversa, o observador toma nota da conversa estabelecida entre seus colegas. As observações devem responder às seguintes perguntas:
  - Quais são os estilos de conversa?
  - Que estratégias de argumentação estão sendo usadas?

---

<sup>18</sup> Esta situação é verdadeira. Ver [www.cnn.com/2000/WORLD/africa/09/05/sudan.women.ap/idual](http://www.cnn.com/2000/WORLD/africa/09/05/sudan.women.ap/idual) communication strategies.

- Quão bem um escuta o outro?
  - Quão bem uma participante responde aos argumentos de outra?
  - Elas têm condições de chegar a um consenso?
4. Todo o grupo se reúne em um círculo. O observador de cada grupo compartilha, de forma breve suas observações.
  5. Se o tempo permitir, peça a algumas duplas para repetirem seus papéis diante de todo o grupo, mudando suas interpretações em função do que elas tenham aprendido com o exercício e a discussão.

### Questões para Discussão

- Para as ativistas e os deputados: foi difícil defender sua posição? Sim ou não, por que?
- Em seu grupo, a ativista e o deputado realmente escutaram o que cada um deles tinha a dizer?
- Que suposições e estereótipos sobre cada um deles podem ter influenciado o modo como o deputado e a ativista responderam um ao outro?
- O ativista ou o deputado de seu grupo tentou ensinar ou educar o outro sobre os méritos de sua posição? “Educação” é diferente de argumentação? Sim ou não, por que?
- Que tipo de informação factual teria ajudado a tornar a comunicação da ativista mais efetiva?
- Em que situação um líder pode querer “educar” outras pessoas? Existem exemplos que você possa lembrar onde líderes tenham adotado esta estratégia de forma construtiva?
- O deputado e a ativista estavam muito distantes em seus objetivos? Compartilharam objetivos, quais?
- Existiram aspectos sobre os quais o deputado e a ativista conseguiram se entender? Se for o caso, quais foram eles? Em caso negativo, por que não?
- Seria razoável esperar que o deputado e a ativista encontrassem pontos em comum? Sim ou não, por que?

- Tentar encontrar pontos em comum deve ser uma meta de uma boa líder? É sempre possível obter consenso? É sempre louvável? Sim ou não, por que?
- Independente de seu papel durante o exercício, o que você diria ou faria em qualquer um dos papéis para ser persuasiva?

### **Observações**

- Como você se sentiu “desempenhando o papel” de um personagem? O que você aprendeu no ato de “desempenhar um papel”?
- Como você se sentiu sendo um “observador” tomando notas durante o exercício?
- Você se surpreendeu com algo que ouviu ?



A liderança horizontal enfatiza a importância da convergência entre pessoas que se respeitam mutuamente e as suas opiniões – mesmo quando elas diferem. Precisamos superar nossos preconceitos e antipatias, evitar julgamentos severos, aprender a não impor nossas idéias sobre os outros, aceitar a diversidade, controlar nossa raiva, valorizar o positivo nos outros, reconhecer talentos e perdoar.

**“A Construção de Blocos de Liderança”**

## SESSÃO 5

### COMO PODEMOS ATENDER A INTERESSES DIVERSOS?

#### Objetivos da Sessão

- Explorar a diferença entre tolerar a diversidade humana e abraçá-la.
- Discutir o poder moral e político de pessoas diferentes se unindo em torno de uma causa comum.
- Analisar como pessoas com diferentes educações e que são cultural e economicamente diferentes podem trabalhar juntas em uma campanha, assim como as potenciais limitações de fazê-lo.

#### Sugestões para Facilitação

Leia em voz alta o texto abaixo sobre os esforços de paz de Mairead Corrigan Maguire e Betty Williams, na Irlanda do Norte. Discuta com o grupo os prováveis compromissos, negociações, e passos tomados para abraçar diferentes pontos de vista e como isso tornou o ativismo delas um sucesso.

Este é um tópico amplo e importante. A tática de facilitação do aquário<sup>19</sup> pode funcionar bem para manter a discussão acesa. Tenha um pequeno grupo de voluntárias envolvida em uma discussão dinâmica sobre o tópico. Em seguida organize uma discussão com o grupo maior (ver anexo B para mais detalhes).

---

<sup>19</sup> A expressão em inglês é *fishbowl* literalmente traduzida por aquário. Maiores explicações sobre esta tática de facilitação encontram-se no anexo B deste documento. [N. Tradutora]

## Colhendo os Frutos da Paz e da Justiça

### **Mairead Corrigan Maguire e Betty Williams: Ativistas Pela Paz**

*A luta da Irlanda pela independência começou muitas décadas atrás, quando ela foi conquistada e então colonizada pela Inglaterra. O mandato inglês sobre a maioria católica da Irlanda foi freqüentemente caracterizado pelo preconceito, discriminação, e negligência, levando à pobreza e à fome. Em 1921, revolucionários irlandeses ganharam terreno conquistando uma independência parcial, através de um tratado. De acordo com os termos do tratado, seis maiorias protestantes do norte foram divididas para permanecer como parte da Grã Bretanha. Apesar da Grã Bretanha contar com o apoio de uma maioria protestante para governar a Irlanda do Norte, a nova República Irlandesa continuou a olhar a partilha como sendo provisória, assim como fez a maioria dos católicos residentes no norte. Em décadas recentes, como resultado das disputas por controle sobre o território, a violência sectária entre católicos e protestantes na Irlanda do Norte levou a mais de 3000 mortes, em um país com menos de 2 milhões de habitantes.*

*Contra este cenário histórico, Mairead Corrigan Maguire e Betty Williams foram unidas por uma violenta tragédia que transformaria suas vidas para sempre. No dia 10 de agosto de 1976, dois sobrinhos de Maguire e uma de suas sobrinhas foram mortos na esquina de uma rua de Belfast quando um membro do Exército Britânico atirou em um terrorista armado do Exército da República Irlandesa (IRA) cujo carro invadiu a calçada.*

*Depois da tragédia Maguire, uma católica, apareceu na televisão, denunciando a violência do IRA. Williams, uma mulher de origens religiosas mescladas, testemunhou o acidente, e imediatamente em seguida, fez circular uma petição. Dois dias mais tarde, ela apresentou a petição na televisão com 6.000 assinaturas protestando contra a morte das crianças. No funeral das crianças, Maguire e Williams lamentando o ocorrido e cansadas da violência, uniram forças, e concordaram em lutar pela paz. Elas fundaram uma organização chamada Mulheres pela Paz, conhecida, mais tarde, por Peace People Organization (Organização de Pessoas de Paz).*

*Com um mês, a organização mobilizou 30.000 mulheres, católicas e protestantes, para protestarem pelas ruas de Belfast. Apesar de terem sido acusadas de colaborar com o inimigo e de terem sido fisicamente ameaçadas, Maguire e Williams não pararam de caminhar atraindo mais seguidores. Seus apoiadores foram atraídos para o movimento pela paz por causa das metas que tinham em comum. Os participantes descobriram que eles não só compartilhavam do desejo de acabar com a violência, mas que as pessoas em*

*ambas as partes do conflito enfrentavam a pobreza, a falta de autonomia política, e restrições da liberdade civil imposta pela legislação emergencial da Irlanda do Norte.*

*Maguire e Williams ganharam reconhecimento mundial por seu trabalho, recebendo o Prêmio Nobel da Paz, em outubro de 1977. Eventualmente, William deixou Belfast pelos Estados Unidos, mas Maguire continuou seus esforços para reeducar as facções em guerra da Irlanda do Norte para obter uma negociação entre elas. Desconsiderada durante os anos oitenta e início dos noventa por aqueles que viam a vingança como única reação contra a injustiça, ela persistiu, articulando sua mensagem de não violência, muito antes do acordo de paz alcançado em 1998.*

*Como Maguire explicou, “Eu acredito que a esperança para o futuro depende de cada um de nós levar o sentimento de não violência a nossos corações e mentes e desenvolver estruturas pacíficas novas e imaginativas que nos revitalize. Algumas pessoas argumentarão que isto é muito idealista. Eu acredito que seja muito realista. Eu estou convencida de que a humanidade está evoluindo rapidamente para uma consciência maior. Para aqueles que dizem que isto não pode ser feito, deixe-nos lembrá-los que a humanidade aprendeu a abolir a escravidão. Nossa missão não é nada menos que a abolição da violência e da guerra...” De fato, ela ainda insiste que “para colher os frutos da paz e da justiça no futuro, nós todos devemos semear as sementes da não violência, aqui e agora, no presente”.<sup>20</sup>*

## **Questões para Discussão**

- Quais eventos inspiraram Mairead Corrigan Maguire e Betty Williams a buscarem uma solução para o conflito na Irlanda do Norte?
- Quais métodos elas usaram na tentativa de resolver este conflito? Por que elas os escolheram?
- Que valor você vê no tipo de liderança que Maguire e Williams exerceram? De que forma o fato de serem mulheres as ajudou ou prejudicou?

---

<sup>20</sup>As informações foram extraídas de [www.wagingpeace.org/hero/maired\\_corrigan\\_maguire.html](http://www.wagingpeace.org/hero/maired_corrigan_maguire.html), como sendo citações de Mairead Corrigan Maguire com John Dear, S.J., ed., *The Vision of Peace Faith and Hope in Northern Ireland*, Maryknoll, NY: Orbis, 1999.,

- Que objetivos os católicos e os protestantes da Irlanda do Norte têm em comum? Qual impacto o trabalho conjunto teve na habilidade de alcançar estes objetivos?
- Quais crenças motivaram Maguire a persistir em sua luta pela paz na Irlanda do Norte e no mundo contra probabilidades aparentemente insuperáveis?
- Ter uma meta em comum pode superar todas as diferenças entre as pessoas? Sim ou não, por que?
- Você já trabalhou, alguma vez, em um projeto com uma pessoa ou pessoas com as quais você tinha muitas diferenças? Em caso afirmativo, como você conseguiu trabalhar através ou sobre suas diferenças?
- Você prefere ter consciência das diferenças entre você e os outros ou tende a ignorar ou permanecer calada sobre estas diferenças? Sim ou não, por que? Qual é o resultado destas estratégias ou comportamentos?
- O que os termos “diversidade” e “negociação” significam para você?

### **Atividade de Grupo: Abarcando a Diversidade**

*Reserve em torno de uma hora para este exercício.*

- Identifique, em conjunto, um projeto possível ou hipotético em que o grupo gostaria de trabalhar.
- Discuta e chegue a um consenso sobre um universo (por exemplo, uma comunidade profissional ou membros de diferentes etnias, gerações ou gênero) com a qual os membros da oficina têm pouco contato ou semelhanças.
- Imagine como a participação deste grupo poderia beneficiar o projeto.
- Planeje estratégias para incluir o grupo no projeto como meio de ampliar a compreensão mútua. Como as participantes podem criar um ambiente mutuamente aconchegante, valorizando a força dos outros, e trabalhar em parceria?



---

Devemos aprender a olhar os outros como seres humanos genuínos, plenos e dispostos a fazer o bem. Devemos pensar que eles desejam aprender a se tornarem pessoas melhores, e não a trabalharem em busca primeiramente de recompensa e glória, mas para alcançar a visão que seu trabalho inspira. Idealmente, homens e mulheres se tornam parceiros definindo, trabalhando e alcançando metas que beneficiam a todos ... Esta parceria é possível e deve ser desejada se buscamos alcançar marcos sociais, econômicos e políticos que nos auxiliem a atingir as metas de uma vida justa, dinâmica e frutífera.

**“A Construção de Blocos de Liderança”**

## SESSÃO 6

### COMO NOS EMPODERAMOS?

#### Objetivos da Sessão

- Analisar o que significa *empoderamento*.
- Discutir o valor, em longo prazo, de empoderar os outros.
- Avaliar como uma líder pode ser empoderada.
- Compartilhar as estratégias pessoais das participantes de empoderar os outros.

#### Sugestões para Facilitação

Leia em voz alta a seguinte história sobre os esforços de Sakena Yacoobi para educar, treinar e empoderar seus colegas afegãs em campos de refugiados, no Paquistão. Discuta com o grupo as estratégias adotadas por Sakena para capitalizar seus esforços em busca de um resultado abrangente e duradouro. Em seguida você encontrará uma atividade de grupo elaborada para explorar o poder de ações positivas e da comunicação dentro de uma situação de grupo.

O método de facilitação de perguntas e respostas é uma boa tática para esta sessão. Ao concentrar-se nas últimas três ou quatro perguntas que seguem a história, a facilitadora pode ampliar a discussão e encorajar as participantes a pensarem e falarem sobre si mesmas e sobre suas próprias experiências (ver anexo B para mais informação).

## Trabalhar com Pessoas, Ajudar as Pessoas a Aprender

### Sakena Yacoobi: Educadora

*Sakena Yacoobi deixou o Afeganistão ainda jovem, no início dos anos setenta, para ingressar na universidade nos Estados Unidos onde ela estudou biologia, e mais tarde completou um mestrado em saúde pública. A milhares de quilômetros de casa, Yacoobi acompanhou com espanto crescente o desenvolvimento de uma inquietação política no Afeganistão. Quando a União Soviética invadiu o Afeganistão em 1980, ela perdeu o contato com muitos de seus familiares. Consciente das dificuldades que muitos afegãos estavam enfrentando, Yacoobi foi inspirada a reunir fundos e a coletar vestimentas e bens essenciais para enviar-lhes. Ela se juntou a outros estudantes estrangeiros e a colegas da Ásia e do Oriente Médio para oferecer conforto a seus compatriotas lutando em campos de refugiados, enquanto pressionava as autoridades americanas de imigração a oferecer asilo político a seus pais e parentes.*

*Em 1988, Yacoobi garantiu a transferência segura de sua família para os Estados Unidos, mas sua preocupação com o destino de outros afegãos persistiu. Após quatro anos acompanhando de fora o sofrimento enquanto lecionando ciências para estudantes universitários nos EUA, ela decidiu deixar seu posto para trabalhar nos campos de refugiados do Paquistão. Ela sentiu que havia chegado a hora de usar suas habilidades para empoderar sua gente, através da educação. Ela se deparou com pessoas deficientes em consequência da pobreza, com a corrupção e a ausência difusa de esperança. Resolveu oferecer aos afegãos a escolaridade e o treinamento de que necessitariam para reconstruir seu país.*

*Yacoobi se tornou a coordenadora dos programas de educação feminina para refugiadas afegãs do Comitê Internacional de Resgate e desenvolveu projetos de treinamento de ensino voltados para ajudar professoras a fortalecerem, dentro e fora da sala de aula, as habilidades de aprendizagem de seus alunos. Ao invés de se basear na obtenção de conhecimento através da memorização, o currículo enfatizou pesquisas e análises independentes. As primeiras quinze mulheres no programa treinaram outras 50 professoras que, por sua vez, treinaram outras, culminando em mais de 3.000 participantes. Yacoobi estava especialmente interessada no bem-estar das meninas afegãs, que sofriam uma privação única nos campos. Ela se empenhou em estabelecer padrões de aprendizagem e aumentar a frequência em 25 escolas locais para meninas. O esforço levou a um aumento no número de meninas freqüentando a escola, de 3.000 para 15.000, em apenas um ano.*

*Em 1995, Yacoobi e outros dois colegas fundaram o Afghan Institute of Learning (AIL) (Instituto Afegão de Aprendizagem) em Peshawar, Paquistão. Sua visão era ambiciosa: planejar e implementar programas que elevassem a qualidade da educação, em todos os níveis, para todos os refugiados afegãos. Em seu primeiro ano, o AIL conduziu quatro seminários, freqüentados por apenas 20 professores. No ano seguinte, 100 professores foram treinados. Rapidamente as escolas nos campos de refugiados enviaram seus professores para serem capacitados e hoje mais de 3.000 professores já participaram dos cursos de treinamento. Para melhorar o impacto em assuntos que afetam a vida das*

*mulheres vivendo nos campos, foram inseridas oficinas específicas para tratar das questões de direitos humanos, violência contra as mulheres, e saúde e educação.*

*Hoje, existem poucas opções para os refugiados afegãos em termos de educação universitária ou graduação no Paquistão. O sonho de Yacoobi agora é de ser aprovada a inserção na Internet de cursos universitários nas áreas de computação, ciências da saúde, psicologia, e educação para ajudar a oferecer as habilidades necessárias para criar uma sociedade afegã saudável e próspera. Ainda, ela espera que um dia os programas educativos possam ser ampliados às mulheres dentro do próprio Afeganistão.*

*Interpelada sobre o que a motiva a empoderar os outros, Yacoobi responde, “quando você dá algo de si, dê o seu melhor. Trabalhe com as pessoas e as ajude a aprender. Eu tento ajudar as pessoas através da participação comunitária para torná-las auto-suficientes...Desta forma os afegãos podem emergir. Emergir significa serem libertados, serem livres, para se expressarem...Esta é a forma pela qual eu estou ajudando a reconstruir nosso país...”<sup>21</sup>*

## **Questões para Discussão**

- Quais são os vínculos e sentimentos de Sakena Yacoobi com a comunidade que ela busca empoderar?
- Que lições ela aprendeu com seu povo? De que modo suas necessidades a guiaram?
- Como Yacoobi capitalizou em sua experiência e treinamento pessoal?
- Quais são suas metas de curto prazo? Qual é sua visão de longo prazo?
- Por que a aprendizagem através da pesquisa e da análise independente é enfatizada? Quais são as vantagens ou desvantagens desta abordagem?
- Como Yacoobi transmitiu suas idéias e/ou pontos de vista?
- Como o modelo educacional que ela adotou empodera mulheres e afegãos em geral?
- O que significa empoderamento para você?
- Você se vê como alguém a ser empoderada? Como você pode, no futuro se empoderar?

---

<sup>21</sup> Baseado em materiais enviados e por uma entrevista por telefone com Sakena Yacoobi em 14 de dezembro de 2000 pela Women’s Learning Partnership.

- Como você empodera ou pode empoderar outras pessoas? Por que? Quais estratégias você usaria?
- O empoderamento de outros é um componente de demonstração de liderança? Sim ou não, por que?

### **Atividade de Grupo: Empoderando Outras Pessoas**

*Reserve aproximadamente uma hora para este exercício.*

1. Este exercício é elaborado para oferecer uma breve experiência de como uns podem empoderar a outros em um mecanismo de retroalimentação positiva. A facilitadora ou outra voluntária controla o tempo. Quando a pessoa responsável pelo tempo inicia o exercício, todas são instruídas a encontrar uma dupla.
2. Por cinco minutos as parceiras de cada dupla conversam entre si. Cada uma delas oferecerá as informações solicitadas abaixo. Elas podem se revezar para responder a cada um dos itens, ou cada uma delas pode responder às três questões de uma só vez.
  - Mencione algo especial que você aprecia na outra pessoa (suas idéias, o modo como ela trabalha, fala etc.).
  - Descreva uma atividade que você gostaria de realizar com a outra pessoa ou algo que você gostaria de aprender com ela.
  - Ofereça um conselho que possa ser útil à outra pessoa.
3. Após cinco minutos a moderadora solicita a todas que encontrem outra dupla para repetir o exercício.
4. Quando cada uma já tiver realizado o exercício com cinco outras parceiras, o grupo se reúne para discutir o exercício e considerar as seguintes questões:
  - O que foi fácil em relação a este exercício? O que foi difícil?
  - Alguma das informações recebidas das participantes foi especialmente bem vinda ou útil? Em caso afirmativo, qual foi? Por que? Foi o modo como a informação foi apresentada, ou o que foi dito?
  - O exercício te ajudou a conhecer ou entender melhor as participantes da oficina?

- O exercício gerou confiança? A comunicação foi aberta e cãndida?
- O exercício despertou mudanças em relação a seus sentimentos pelo grupo em geral?



## **PARTE III:**

### **CRIANDO PARCERIAS DE APRENDIZAGEM**

Em uma parceria de aprendizagem, ou em uma organização de aprendizagem, o resultado criado pela participação dos parceiros ou da organização representa suas idéias e atividades coletivas. A interação entre os parceiros provoca reflexões, avaliações e conhecimentos que ampliam ou aceleram o alcance dos objetivos. Quando as pessoas obtêm sucesso elas ficam mais motivadas e comprometidas com suas atividades; as informações são trocadas horizontalmente, os resultados são tangíveis e a aprendizagem e a liderança ocorrem por meio de consenso e do desenvolvimento de propósitos compartilhados.

Nos exercícios que seguem são relatadas as experiências de organizações trabalhando em parceria. Elas funcionam como modelos positivos para os novos estilos de liderança que surgem, a partir da construção de instituições de mulheres. Nas últimas duas sessões, as participantes da oficina terão a oportunidade de trabalharem em equipe para desenvolver as metas, a estrutura administrativa e as atividades de suas organizações hipotéticas, com base nos conceitos aprendidos, ao longo das sessões. Para que elas se preparem para o exercício final é importante que comecem a refletir sobre os critérios que irão adotar na fundação de uma organização.

O aprendizado em equipe envolve um tipo de diálogo que ajuda a produzir sinergia – ou seja, coordenação, unidade e um senso de cooperação que torna o todo maior que a soma das partes. É claro que sinergia não significa que todo mundo concorda em tudo. Significa que os membros, ao aprenderem a se valorizar e respeitar podem contribuir para um processo que produzirá um resultado que todos poderão desfrutar como sendo seu.

### **“A Construção de Blocos de Liderança”**

## SESSÃO 7

### COMO ENCONTRAMOS UM SENTIDO COMUM?

#### Objetivos da Sessão

- Explorar estratégias para encontrar significados comuns entre membros de um grupo ou organização.
- Determinar meios de alcançar uma visão compartilhada através de processos participativos.
- Considerar como as organizações podem compartilhar suas visões com outras de modo a beneficiar um grupo mais amplo.

#### Sugestões para Facilitação

Leia em voz alta a seguinte história sobre as origens de uma campanha feita por mulheres pobres, trabalhando por conta própria, coletoras de lixo em Ahmedabad, Índia para melhorar sua condição social e econômica. Discuta no grupo como as catadoras de lixo tiveram condição de identificar uma visão comum e de dar passos para torná-la uma realidade.

Para esta sessão os métodos de facilitação como a interpretação de papéis ou a criação de desenhos e caricaturas podem aproximar as participantes da história das mulheres na Índia. Estas táticas também podem despertar discussões interessantes entre as participantes (ver anexo B para mais informação).

## **A Campanha das Arogya Bhaginis**

*Na Índia, mais de 94 por cento da força de trabalho feminina trabalha por conta própria e enfrenta privações exacerbadas pela vulnerabilidade econômica e social das mulheres. Entre elas estão provedoras de serviços envolvidas em trabalhos manuais como aquelas que empurram carrinhos-de-mão, desempenham serviços domésticos e coletam lixo.*

*Em 1994, a Self-Employed Women's Association (SEWA) (Associação das Mulheres Autônomas), um sindicato registrado na Índia desde 1972, lançou uma campanha para tratar das necessidades das mulheres autônomas catadoras de lixo, a maioria muito pobre e analfabeta. A SEWA iniciou seus esforços consultando com as mulheres e com lideranças locais. Por meio de inúmeros encontros na vila e em sua vizinhança, cresceu o consenso de que havia três desafios fundamentais para melhorar a condição das catadoras de lixo: (1) melhorar o reduzido e intermitente pagamento pelo trabalho de coleta de lixo; (2) diminuir os riscos de saúde ligados à coleta de lixo; e (3) diminuir os riscos dos filhos das trabalhadoras que não tem acesso ao benefício da atenção à saúde infantil.*

*Na cidade de Ahmedabad, foram realizados muitos encontros com catadoras de lixo para aumentar a consciência e identificar questões trabalhistas específicas para aquela comunidade. A SEWA coordenou cursos de saúde e higiene para seus membros locais e discutiu estratégias com elas para melhorar sua condição social e econômica. Em encontros, aulas e consultas permanentes, as catadoras elaboraram um conjunto de valores e princípios onde todas se balizaram. Com base nestes princípios as catadoras começaram a definir suas prioridades e a desenhar uma visão comum entorno da qual elas podiam se mobilizar. Entre as trabalhadoras com lixo, as coletoras de papel que coletavam e reciclavam lixo seco e que são frequentemente discriminadas, desprezadas pejorativamente como disseminadores de doenças se uniram para lançar uma campanha efetiva por seus direitos.*

*As coletoras de papel começaram reunindo seus esforços para que cada pessoa fosse responsável por uma área que deveria manter limpa. Em retorno, cada casa das comunidades envolvidas seria suprida com sacolas descartáveis a serem substituídas quando cheias. Aquelas que coletam o lixo através deste programa ainda obtêm renda com a venda de materiais secos comercializáveis e sua presença é percebida como benéfica para as comunidades onde elas trabalham.*

*As mulheres envolvidas na campanha em Ahmedabad agora são reconhecidas como Arogya Bhaginis, ou Irmãs da Saúde e sua colaboração com os representantes das comunidades de classe média onde elas trabalham conseguiu o apoio de uma comissão indicada da Suprema Corte. As Arogya Bhaginis iniciaram um segundo esforço para mobilizar 400 de suas irmãs que ganham a vida com dificuldade no principal vazadouro da cidade. Igual às catadoras de papel, as mulheres que trabalham no vazadouro procuram diariamente por materiais que possam ser revendidos. Muitas delas precisam trabalhar com seus bebês e filhos, se expondo e expondo seus filhos a condições insalubres. As Arogya Bhaginis estão trabalhando para criar um programa de atenção às crianças*

*para as mulheres que trabalham no vazadouro, e para identificar fontes alternativas de reciclagem de lixo que sejam mais seguras e rentáveis.*

*“Há muito a ser feito em termos de fortalecer a liderança, confiança e poder de barganha das mulheres dentro e fora de suas casas e de sua representação na elaboração de políticas e na tomada de decisões”, afirma os materiais da SEWA. Encontrar um sentido comum e depois definir uma visão compartilhada é um processo de consulta e reflexão que implica na participação do maior número possível das pessoas afetadas. Ao trabalhar em nome de mulheres pobres, trabalhadoras independentes, a SEWA enfatiza que “são suas questões, prioridades e necessidades que devem guiar e moldar o desenvolvimento do processo ...”<sup>22</sup>*

### **Questões para Discussão**

- Qual é a visão mais ampla por trás do trabalho da SEWA? Como você definiria a visão da organização?
- Como elas conseguiram compartilhar sua visão?
- Como tendo uma visão compartilhada flexível e dinâmica afeta o seu bem estar?
- Ter uma visão compartilhada é sempre possível e/ou desejável? Por que?
- Quais são alguns dos obstáculos para desenvolver uma visão compartilhada entre grupos diferentes ou mesmo entre grupos/pessoas com pensamentos semelhantes? Como você os supera?
- Quais foram os diferentes estágios de mudança pelos quais a visão da SEWA passou à medida que evoluía?
- Como as catadoras conseguiram identificar e articular suas metas? O fato de serem mulheres influenciou os métodos usados para identificar e alcançar suas metas? Sim ou não, por que?
- Como as catadoras ou as Arogya Bhaginis, transformaram suas necessidades em ações?
- De que modo as Arogya Bhaginis demonstraram liderança? Que valores você vê neste tipo de liderança? De que modo os modelos de liderança que você vivenciou diferem deste modelo específico?

---

<sup>22</sup> A informação sobre o Self Employed women’s Association é do [www.sewa.org](http://www.sewa.org)

## **Atividade de Grupo: Identificando uma Visão de Grupo Através de um Sentido Comum**

*Reserve aproximadamente uma hora para esta atividade de grupo.*

*Na sessão 3 solicitou-se que as participantes escrevessem uma declaração sobre sua visão pessoal. Para este exercício, a facilitadora devolverá as declarações escritas a suas respectivas autoras. (Você pode desejar dividir o grupo em equipes menores. Veja o anexo B para algumas sugestões.)*

A criação de um sentido comum é uma abordagem adaptativa e flexível para reunir metas que são influenciadas pela composição do grupo e por uma comunicação permanente ao longo do tempo. Quando um grupo cria um sentido comum, cada membro funciona dentro de um marco onde ele compartilha domínio e responsabilidade. Neste exercício as participantes descreverão às outras os valores e experiências que as levaram às explicitações de suas visões. A tarefa será encontrar ameaças comuns entre seus valores e princípios que as ajudam a identificar e articular uma visão compartilhada para o grupo.

1. Devolva as participantes as declarações de suas visões, escritas na sessão 3. Disponibilize alguns minutos para que os membros do grupo se re-familiarizem com suas declarações e para que reflitam sobre as razões para esta formulação.
2. As participantes devem ler em voz alta, a todo o grupo, a declaração de suas visões, ou se eles preferirem, podem apresentar uma versão revisada que se adapte melhor as suas idéias e desejos atuais. Brevemente (cada pessoa deve usar não mais do que cinco minutos, e ainda menos tempo se o grupo for grande), as participantes devem, em seguida, explicar que valores e experiências as levaram as declarações de suas visões pessoais.
3. Quando cada uma tenha tido a oportunidade de explicar sua declaração de visão, peça ao grupo para considerar as seguintes questões (a facilitadora ou uma voluntária deve tomar nota em um quadro negro ou *flip chart*):
  - Quais experiências, perspectivas, ou valores compartilhados os membros do grupo têm em comum?
  - Existiram objetivos pessoais (relacionados as escolhas, família, circunstâncias imediatas) ou objetivos públicos (social, político, econômico ou outras metas para a comunidade ou sociedade de alguém) que foram similares entre as declarações de visões? Em caso afirmativo, quais foram eles?

4. Peça ao grupo para considerar possíveis declarações de visão em torno das quais todas as participantes podem se mobilizar. As declarações devem estar relacionadas a metas pessoais que as participantes compartilham ou a objetivos públicos que elas têm em comum. Em seguida elas devem esboçar uma declaração única que todo o grupo possa apoiar.

*Guarde um registro desta declaração, ela será usada novamente na sessão 8.*

### **Perguntas de Avaliação da Oficina**

A facilitadora ou uma voluntária deve tomar nota em um quadro negro ou *flip chart* durante a discussão de grupo que segue.

- O que você aprendeu ou alcançou até agora nas sessões da *oficina*?
- As sessões da *oficina* foram estruturadas de modo envolvente e válido?
- O conteúdo e os temas discutidos em cada sessão foram úteis?
- Você mudaria a estrutura ou o conteúdo das sessões de alguma forma?
- Foi fácil participar da discussão e dos exercícios? Sim ou não, por que?
- Os seus objetivos para a *oficina* mudaram desde a primeira sessão? Em caso afirmativo, de que modo?

### **Perguntas para o Grupo**

- Qual foi a discussão, exercício ou atividade da *oficina* de mais importância até agora?
- Qual aspecto das sessões da *oficina* você mais gostou?

Definir e elaborar um propósito é se engajar em um processo de aprendizagem. Ao mesmo tempo, é se engajar no exercício do poder.

**“A Construção de Blocos de Liderança”**

## SESSÃO 8

### QUAL É NOSSO PLANO DE AÇÃO?

#### Objetivos da Sessão

- Enfatizar a importância do plano de ação de uma organização.
- Colaborar como grupo para a tomada de decisões.
- Decidir conjuntamente um plano de ação através de um processo participativo.
- Ilustrar o papel da tecnologia na criação da consciência de gênero.

#### Sugestões para Facilitação

Ler em voz alta a seguinte história sobre o processo de uma organização para desenvolver seu plano de ação. Discuta com o grupo como a organização levou adiante a decisão tomada através de um processo inclusivo e não hierárquico. A atividade de grupo que segue as questões para discussão foi desenhada para ajudar as participantes da oficina a se manifestarem na tomada de decisões colaborativas.

Dividindo as participantes em grupos menores ou equipes pode funcionar melhor aqui para que todas tenham a oportunidade de se manifestarem sobre as questões para discussão. Agora que o grupo já trabalhou junto em algumas sessões, este também pode ser um bom momento para aplicar um exercício energizante que encoraje o grupo a voltar a se concentrar nos objetivos da oficina de capacitação (ver anexo B para mais sugestões).

## **Democratizando Informações para as Mulheres: Aproveitando a Onda de Ar Brasileira**

*No início dos anos oitenta, o Brasil estava vivendo a transição de uma ditadura para um governo representativo, de uma mídia censurada para uma livre. Durante este período, as brasileiras estavam na linha de frente de defesa desta transição. Foi um período de otimismo para as mulheres que tentavam ocupar espaços públicos novos e inovadores para influenciar a mudança para a democracia no Brasil. Thais Corral, uma brasileira feminista jornalista, ficou muitos anos na Itália trabalhando em um programa de rádio do estado controverso chamado “A Hora da Mulher” que apresentava programas para, por e sobre mulheres. Pela primeira vez, Thais Corral se relacionou com a mídia como uma defensora dos direitos das mulheres e como uma ouvinte de rádio. Quando ela voltou para seu país natal, ela conheceu um grupo proeminente de feministas intelectuais e políticas na assembleia legislativa do Rio. Elas estavam vendo como usar a tecnologia da comunicação para ampliar o alcance com as mulheres. Queiram criar um veículo através do qual as mulheres pudessem se expressar e que desempenharia um papel promovendo a pluralidade de gênero e uma sociedade mais democrática.*

*Mesmo sob a recente ditadura brasileira, vários programas de rádio sofisticados, efetivos e progressistas foram criados. Contudo, apenas um pequeno número era voltado exclusivamente para as mulheres. Thais Corral e as mulheres do Rio sentiram que, apesar disso, a rádio já desempenhava um papel único na vida das mulheres e que “a aproximação das mulheres como ouvintes e usuárias já era uma questão cultural”. Elas perceberam que as mulheres escutavam rádio enquanto realizavam outras tarefas, em casa ou no ambiente de trabalho. Ainda, a transmissão de rádio era menos onerosa que a de televisão e mais acessível que a mídia impressa a todos os consumidores de notícias e diversão.*

*Thais e as mulheres do Rio elaboraram um plano: permitir que as brasileiras se tornassem tomadoras de decisão sobre sua própria mídia, especialmente a rádio, e ao mesmo tempo tornar a mídia brasileira mais feminina, em geral tornando-a mais útil, relevante e produtiva para as mulheres. Elas criariam um programa de rádio para tratar das necessidades e interesses das mulheres. Em 1988, inspirada no programa que ela trabalhou na Itália, Thais com um pequeno grupo de voluntárias comprometidas a aumentar a participação das mulheres e a melhorar o modo como elas eram retratadas na mídia começaram a produzir um programa semanal de conversa chamado “Fala Mulher”. Os convidados dinâmicos do programa ofereciam conselhos práticos para as mulheres com o intuito de abordar suas preocupações cotidianas, como saúde reprodutiva e violência de gênero, e ajudar a transformá-las em cidadãs efetivas. Um ano após o lançamento do programa suas produtoras criaram uma organização formal chamada Comunicação, Educação, e Informação em Gênero ou Cemina, dedicada a ampliar a qualidade, diversidade, e volume das vozes das mulheres nas ondas de ar brasileiras.*

*As produtoras do “Fala Mulher” desejaram ser flexíveis em sua abordagem para desenvolver o programa. Elas estavam dispostas a experimentar seu conteúdo e duração, a compartilhar suas experiências com outras mulheres, e a aprenderem com elas. Esta flexibilidade e disposição de experimentar inspirou a Cemina a inaugurar seminários de*

*treinamento para mulheres de todo o país que desejassem lançar suas próprias estações e programas de rádio. Durante o período de 1992 a 1998, o número de mulheres treinadas nestas oficinas aumentou em centenas, com o resultado de que as estações e programas de rádio de mulheres proliferaram no Brasil. Ricas em diversidade substantiva e técnica, estas estações e seus programas tornaram as mulheres atrizes no cenário da mídia nacional e produtoras de notícias e cultura que não poderiam ser facilmente descartadas ou ignoradas. A Cemina está indo além da rádio e está entrando na Internet. Atualmente construindo um website, a organização irá ajudar estações de mulheres no Brasil a obterem acesso ao World Wide Web para cultivar um número maior de ouvintes dentro e fora do país. Em longo prazo esta página do website possibilitará que as mulheres brasileiras se conectem com suas colegas do Sul e de todo o mundo e que façam um intercâmbio de estratégias para aumentar a consciência de gênero por meio da produção de cultura e conhecimento.*

*Percebendo que nenhuma transição genuína para a democracia pode ser neutra em termos de gênero, a Cemina e as estações que ela ajudou a criar se concentraram na participação das mulheres, tanto na essência da informação como no modo que ela é apresentada. – Estes programas radiofônicos colocam as preocupações das mulheres na frente e no centro, se empenhando pela democracia mais efetiva e rica em questões de gênero para as brasileiras.<sup>23</sup>*

### **Questões para Discussão**

- Como a Cemina se estabeleceu? Em que contexto a organização foi criada?
- Qual era o foco do “Fala Mulher”? Como ele foi desenvolvido?
- Qual foi o plano de ação das mulheres do Rio e posteriormente da Cemina? Como o plano de ação evoluiu?
- Como a Cemina mede o sucesso? Existem outros indicadores que você teria usado para medir seu sucesso e impacto na comunidade?
- Como a Cemina e estas estações tornaram a informação mais acessível e útil às mulheres?
- Como o plano de ação da Cemina ajudou na proliferação de outros programas de rádio para mulheres?
- Por que é importante para as mulheres serem produtoras e redatoras de programas de rádio assim como sua audiência alvo?

---

<sup>23</sup> Baseado em materiais enviados por Thais Corral e em uma entrevista por telefone com ela em 20 de fevereiro de 2001, pelo Women’s Learning Partnership.

- Por que a rádio se tornou uma mídia efetiva para as mulheres, apesar da existência de tecnologias de informação e comunicação mais avançadas?
- Que tecnologias da informação e da comunicação você poderia usar para melhorar os direitos das mulheres em sua comunidade? Rádio, televisão, vídeos, telefones celulares, fax, e-mails, a Internet ou outros?

### **Atividade de Grupo: Decidindo um Plano de Ação**

*Reserve em torno de uma hora para esta atividade de grupo.*

*Na sessão 7 o grupo foi solicitado a esboçar uma única declaração de visão que todas apoiaram e para a qual tivessem contribuído. Para este exercício, a facilitadora ou uma voluntária deve escrever a declaração de visão em um quadro negro ou flip chart para refrescar a memória do grupo, e tomar nota durante a seguinte discussão.*

1. Peça as participantes para sugerirem idéias sobre como o grupo pode implementar as metas para alcançar sua visão. Esta deve ser uma sessão de tempestade de idéias<sup>24</sup>. Contudo, nenhuma idéia é absurda ou irrelevante. O objetivo da tempestade de idéias é gerar o maior número possível de idéias. Tente listar pelo menos 30 possibilidades de implementação.
2. Uma vez que a lista esteja completa, peça as participantes para responderem às questões seguintes e fazerem os ajustes necessários à lista:
  - Quais idéias da lista podem ser combinadas ou são tão similares que para todos os propósitos práticos são consideradas semelhantes? *Inicie uma nova lista relacionando as idéias de implementação apropriadas.*
  - Que idéias na lista são impraticáveis? *Quando houver consenso do grupo exclua estas idéias da lista.*
  - Em que ordem o grupo organizaria as idéias que restaram por seu caráter inovador e criativo? *Numere as idéias de acordo com a preferência do grupo, com a número um sendo a idéia favorita.*
  - Em que ordem o grupo classificaria as idéias por sua praticidade e exeqüibilidade? *Diferencie este sistema de numeração do anterior adotando um estilo diferente, ou uma cor de marcador diferente, ou de*

---

<sup>24</sup> Em inglês a expressão utilizada é *brainstorming* [N. Tradutora]

*alguma outra forma. Numere as idéias de acordo com a preferência do grupo, com a número um sendo a mais prática e exequível.*

- Com a informação reunida sobre possíveis modos de implementar a visão, faça o grupo rever novamente a lista e decida conjuntamente por um plano (ou planos) de ação.

### **Observações**

- O exercício acima tornou sua participação na discussão e na tomada de decisão mais difícil ou fácil?
- O processo de tempestade de idéias foi útil? Sim ou não, por que?
- Você está satisfeita com o plano final? Você sente como se tivesse ajudado a decidi-lo? Sim ou não, por que?
- Você percebeu exemplos de uma pessoa sendo adaptados ou construídos com base nas idéias de outra? De pessoas aprendendo umas com as outras?
- Você já participou de outras decisões grupais que foram conduzidas de outra forma? Em caso afirmativo, como elas foram conduzidas? Elas foram participativas? Você ficou satisfeita com a decisão final?
- Você acha que faz diferença quando uma tomada de decisão de grupo é realizada por mulheres, homens ou ambos? Sim ou não, por que?

Metas realistas não podem ser selecionadas sem também se considerar de forma plena e realista os recursos humanos e materiais atualmente ou potencialmente disponíveis para alcançá-las.

**“A Construção de Blocos de Liderança”**

## SESSÃO 9

### COMO CULTIVAMOS NOSSAS HABILIDADES E TALENTOS?

#### Objetivos da Sessão

- Definir as qualidades de um bom programa de orientação.
- Demonstrar a importância de intercambiar experiência e informação entre pessoas ou instituições.
- Ilustrar como a troca de experiência e informação é vital para a capacitação e a sustentabilidade de uma organização de aprendizagem.

**Antes de Começar:** Peça ao grupo para começar a pensar sobre como ele gostaria de celebrar o término da oficina. É importante planejar com antecedência para que as participantes deixem a oficina sentindo que suas necessidades e expectativas foram consideradas. A seção “Se Comunicando em uma Oficina” aborda este assunto em maior profundidade.

#### Sugestões para Facilitação

Leia em voz alta a seguinte história de uma organização na Nigéria – BAOBAB for Women's Human Rights – cujos programas e práticas internas são voltados para cultivar as habilidades e talentos de sua equipe e de outras pessoas através da orientação e do treinamento efetivo. Discuta no grupo os critérios para uma organização de aprendizagem e quais características da BAOBAB atendem a estes critérios. As questões e o exercício que segue podem ajudar a guiar a discussão de grupo.

As facilitadoras têm achado mais útil quando esta discussão é conduzida com todo o grupo, permitindo que as participantes se beneficiem com as observações e idéias de todas (ver anexo B para mais sugestões).

## Um Círculo de Aprendizagem: Orientando Mulheres na Nigéria

*Conduzir as pessoas a um espaço de aprendizagem e então expandir este espaço – orientação – é um processo essencial para capacitar uma organização e assegurar sua sustentabilidade. A organização que Ayesha Imam e outras fundaram, BAOBAB for Women's Human Rights, busca melhorar o conhecimento, o exercício e o desenvolvimento dos direitos humanos das mulheres sob as leis costumarias, religiosas e seculares da Nigéria. O nome da organização também é o de uma árvore encontrada em toda a África Sub-saariana. A árvore do baobá é capaz de agüentar climas adversos, oferecendo nutrição e medicamentos para os humanos assim como abrigo para pequenos animais. BAOBAB tenta se igualar às qualidades desta árvore – força e perseverança – atingindo as mulheres e empoderando-as com habilidades que elas podem usar em seu cotidiano e na ajuda de outras. Desta forma, – a organização possibilita e inspira mulheres que participam de seus programas a pensarem e agirem independentemente.*

*BAOBAB apóia e assegura os direitos humanos das mulheres através de uma série de atividades – principalmente a conscientização, treinamento, publicação e formação de rede. No centro destas atividades está o uso da tecnologia. As fundadoras da organização não consideram que a tecnologia, em e por si só, seja boa ou ruim. A questão é quem controla a tecnologia, como ela é trabalhada, e quais efeitos resultam de seu uso. Por exemplo, a BAOBAB se apóia em máquinas copiadoras para publicar e disseminar informação para mulheres que de outro modo não teriam acesso; em computadores para educar mulheres em tarefas como datilografia e contabilidade; e em e-mail e Internet para contatar e colaborar com grupos semelhantes. Esta mobilização de recursos tecnológicos também serve para desenvolver a infra-estrutura de comunicação da África Sub-saariana.*

*A metodologia da BAOBAB para educar sobre os direitos humanos das mulheres é interativa, experimental, e prática. As instrutoras sabem que as pessoas sendo treinadas ganham novas responsabilidades e direitos com uma reserva de experiências passadas e se inspiram nestas reservas encorajando mulheres a recontar e compartilhar suas experiências para que instrutoras e aprendizes aprendam novas perspectivas e habilidades. Mais significativamente, a BAOBAB capacita mulheres em habilidades importantes para suas vidas profissionais e pessoais. Enquanto oferecem treinamentos sobre o uso de programas de computador, por exemplo, BAOBAB ensina sua própria equipe e voluntárias como trabalhar com programas de gerenciamento de dados com o objetivo de equilibrar suas contas ou com programas de processamento de texto para escrever seus próprios relatórios e histórias.*

*O lema da organização é: “Você não pode mudar o passado, mas pode tentar mudar o futuro!” Mudar, de fato pra melhor, o futuro implica em reconhecer que a atitude e os esforços de uma pessoa podem afetar muitas outras e vice versa. O Treinamento para Campanhas de Solidariedade por e-mail da BAOBAB e seu Projeto Mulheres e Programa de Lei ilustram os benefícios de longo prazo de cultivar as habilidades, talentos e auto-confiança dos outros. O Treinamento para a Campanha de Solidariedade por e-mail começou em 1998-99 com aproximadamente cinquenta mulheres comparecendo a oficinas sobre o uso do e-mail e da Internet para fortalecer campanhas de solidariedade*

*pelos direitos das mulheres, e melhorar a comunicação e o apoio dentro e entre as defensoras inglesas e francesas dos direitos humanos através da África. Estas mulheres estão em contato e continuam a compartilhar informações e estratégias. Com suas habilidades novas ou aprimoradas, agora as mulheres estão se envolvendo em um diálogo sobre seus direitos mais efetivamente a nível regional e internacional.*

*De forma semelhante, o Projeto Mulheres e Programas de Lei reuniu pequenos grupos de mulheres e poucos homens para pesquisar práticas e explorar a compreensão e as experiências das mulheres muçulmanas, leis costumarias e seculares. As mulheres que inicialmente eram deferidas pelos homens como autoridades, cresceram gradualmente mais seguras quanto a seu entendimento do Shari (Lei Islâmica) e de outros tipos de lei. Uma participante será a primeira mulher a obter um doutorado de uma universidade nigeriana sobre lei islâmica. Ela por sua vez irá educar outros e também servirá como modelo para mulheres tentando superar barreiras tradicionais e renegociar suas posições na sociedade.<sup>25</sup>*

## Questões para Discussão

- Qual é a meta principal da BAOBAB?
- Como você caracterizaria a abordagem da BAOBAB voltada para a orientação? Quais são as vantagens de curto e longo prazo desta abordagem? Você vê desvantagens?
- Que outros elementos você adicionaria a um programa de orientação?
- Quais são as características de uma boa mentora? Um mentor também pode ser um aprendiz?
- Qual o papel desempenhado pela tecnologia nos esforços da BAOBAB para desenvolver as habilidades e vantagens das mulheres?
- Qual é, por exemplo, o valor de ensinar a equipe da BAOBAB e a voluntárias a trabalharem com tabelas de Excel? Como esta abordagem de treinamento de programas de computador beneficiam as pessoas envolvidas? Como isso ajuda a BAOBAB? Como isto serve à comunidade?
- Como você definiria o processo de orientação?
- Você já se beneficiou de uma orientação? Você consegue pensar em algum exemplo no qual a orientação lhe poderia ter ajudado?

---

▪ <sup>25</sup> Baseado em materiais enviados por Ayesha Imam e em entrevista por telefone com ela em 10 de janeiro de 2001 pelo Women's Learning Partnership.

- Você já foi uma mentora? Descreva algumas estratégias de orientação que você usou ou gostaria de usar em sua vida profissional ou pessoal. Quais são os benefícios de servir como mentora?
- Como a orientação pode ser usada por mulheres para beneficiar a outras?

## **Exercício: Desenvolvendo um Programa Local de Orientação**

*Reserve aproximadamente uma hora e quinze minutos para este exercício.*

Um programa de orientação pode ser um projeto independente e sem custos em uma comunidade, como um programa depois da escola onde jovens estudantes se reúnem com estudantes mais velhos para conselhos e tutorias. Ou, ele pode estar associado a uma organização maior, como um programa associado a uma ala de obstetrícia de um hospital que organize encontros de novas mães com outras mais experientes para conselhos e orientações. Neste exercício, as equipes irão desenvolver um programa de orientação de sua própria autoria que se encaixe em alguma das categorias abaixo – um projeto independente ou associado.

1. Faça o grupo se dividir em equipes de três a cinco participantes. Pelo menos um membro do grupo deverá fazer anotações, e a mesma pessoa ou outra voluntária irá relatar a discussão ao grupo. Por aproximadamente 20 a 30 minutos cada grupo deve considerar o seguinte:
  - Quem será o público alvo – as pessoas que serão ajudadas por seu programa? Alguns exemplos incluem jovens meninas freqüentando uma escola local que querem ser líderes um dia, donas de casa que desejam começar seu próprio negócio em casa ou mulheres que foram eleitas recentemente para algum cargo. Os grupos podem usar qualquer um dos exemplos oferecidos ou apresentar seu próprio público alvo baseado na necessidade de orientação que elas percebem em sua comunidade.
  - Que tipo de pessoa seria a mais equipada para mentor o público escolhido? Existem pessoas com experiência pessoal ou formação profissional específica ou com outras qualidades que seriam especialmente importantes para orientação do público escolhido?
  - Como os mentores trabalhariam com os orientandos? Teriam encontros semanais, conduziriam programas de treinamento,

participariam informalmente em atividades conjuntas? Por quanto tempo se encontrariam? Com que frequência?

- Alguma vez os orientandos ou os mentores do programa seriam reunidos como grupo para encontrar seus semelhantes em busca de apoio e conselhos? O que aconteceria neste encontro?
  - Considerar as necessidades dos orientandos e como o programa poderia atender da melhor forma a estas necessidades. Da mesma forma, você deve considerar as necessidades dos mentores e como o programa poderia ser organizado para atendê-los e reconhecê-los também.
2. Quando as equipes voltarem para o grupo, uma pessoa de cada equipe descreverá o seu programa de orientação. Os participantes da oficina podem fazer perguntas ou comentários e sugestões sobre os diferentes programas de orientação.

### **Observações**

- O exercício acima tornou sua participação na discussão e na tomada de decisão mais difícil ou fácil?
- O processo de tempestade de idéias foi útil? Sim ou não, por que?
- Você está satisfeito com o plano final? Você sente como se tivesse ajudado a decidi-lo? Sim ou não, por que?
- Você percebeu exemplos de uma pessoa sendo adaptados ou construídos com base nas idéias de outra? De pessoas aprendendo umas com as outras?
- Você já participou de outras decisões grupais que foram conduzidas de outra forma? Em caso afirmativo, como elas foram conduzidas? Elas foram participativas? Você ficou satisfeita com a decisão final?

Precisamos levar o potencial do uso da Internet a todas as pessoas do mundo e de tal forma que inclua não apenas o aparelho e o treinamento no uso das máquinas, mas também a cultura relacionada, a linguagem relevante e a produção de materiais na comunidade.

**“A Construção de Blocos de Liderança”**

## SESSÃO 10

### COMO NOS MOBILIZAMOS PARA A AÇÃO?

#### Objetivos da Sessão

- Examinar os passos da estratégia de mobilização da campanha.
- Discutir os componentes essenciais para que qualquer plano ou ação organizacional seja alcançado, incluindo a identificação de uma visão, a definição de metas, a articulação de uma estratégia, a reunião de recursos e pessoal necessários, a implementação das atividades de maneira inclusiva e participativa e o desenvolvimento de indicadores para avaliar sua eficácia.
- Explorar o papel da tecnologia da comunicação – telefones, aparelhos de fax, computadores e a Internet entre outros – em esforços de mobilização local, nacional e internacional.

#### Sugestões para Facilitação

*Leia em voz alta a seguinte história sobre a campanha internacional para banir as minas terrestres. Discuta no grupo os passos tomados pelas participantes da campanha para alcançar o apoio mundial para o Tratado Internacional para Banir Minas. As perguntas que vem em seguida podem ajudar a conduzir a discussão de grupo.*

Algumas participantes podem se sentir mais fortes do que outras com relação ao tópico e desejar se engajar em uma discussão primária que levará a uma discussão de grupo mais ampla. Tente empregar o método de facilitação do aquário para construir uma conversa mais direta e profunda (ver anexo B para mais detalhes).

## A Campanha Internacional para Banir as Minas Terrestres

*As primeiras sementes da Campanha Internacional para Banir as Minas Terrestres (ICBL) foram lançadas durante o final dos anos oitenta e início dos noventa através do esforço incomensurável de organizações não governamentais (ONGs) de países produtores de minas terrestres. Nos últimos 50 anos, minas terrestres – também chamadas de minas anti-pessoais- causaram mais mortes e danos que armas nucleares, biológicas e químicas juntas. Reconhecendo a eminente crise humanitária de dezenas de milhares de minas terrestres contaminando dezenas de países no mundo, um grupo de ONGs se uniu para tratar desta questão. Para eliminar verdadeiramente o problema, elas concordaram que as próprias armas deveriam ser eliminadas. Seu esforço conjunto concentrou-se na aprovação nacional, regional e internacional de medidas para banir as minas terrestres. Elas começaram por construir uma coalizão mundial de ONGs locais, regionais e internacionais para participarem dos esforços da campanha.*

*A principal força organizacional da campanha do ICBL foi sua flexibilidade. Foi uma coalizão estruturada de forma livre com diferentes perspectivas e entendimentos. Para evitar criar uma burocracia que impusesse a responsabilidade das organizações, os membros do ICBL sentiram que eles alcançariam resultados maiores se cada ONG determinasse a direção de suas atividades. Deste modo, as ONGs poderiam implementar os aspectos do esforço que fossem mais consistentes com seu mandato e estrutura institucional. As organizações que trabalhavam em questões nacionais exerceram pressão para respostas nacionais com relação às minas terrestres enquanto outras organizações que trabalhavam em âmbito internacional concentraram seus esforços em iniciativas globais.*

*O que começou com alguns poucos membros rapidamente se transformou em uma campanha com mais de 1200 organizações de 80 países. Encontros nacionais, regionais e internacionais rapidamente multiplicaram o número de organizações dedicando seu tempo, pessoal, e recursos à campanha. Para que tantas organizações e pessoas ao redor do mundo funcionassem efetivamente, uma comunicação clara e consistente foi primordial. As modernas tecnologias de informação e comunicação desempenharam um papel importante ao tornar possível a mobilização. Os relatórios frequentes, a atualização e o intercâmbio de dados e estatísticas e as petições massivas da ICBL tiveram tanto êxito que rapidamente os governos se apoiaram na campanha para obter informações que eram mais completas e em geral recebidas com mais rapidez do que aquelas veiculadas através de canais tradicionais de comunicação dos governos.*

*Inicialmente a campanha da ICBL dependeu amplamente do uso de telefone, aparelhos de fax, e do correio. Jody Williams, Prêmio Nobel da Paz por seu trabalho para banir as minas terrestres, descreveu o uso do fax pela campanha em seus primeiros anos: “O fax era relativamente novo, era emocionante”. A informação chegando quase que instantaneamente por fax, parecia ser mais importante – e por isso mais merecedora de resposta imediata – do que o correio comum. Dependendo exclusivamente do fax e do telefone era muito caro, mas efetivo. Quando a campanha começou a se estender para países do sul afetados pelas minas, seus membros utilizaram o E-mail que apesar de ainda ser caro e de difícil acesso em muitos locais do mundo, tinha muitas desvantagens de custo e tempo com relação a correspondência por fax.*

*Geralmente, as ONGs e os governos se percebem como adversários. Por esta razão, parte da estratégia de mobilização da campanha envolveu deliberadamente o estabelecimento de boas relações com os governos. A Campanha convidou os governos a desempenhar um papel unificador e produtivo através de um bloco pró-abolição que promoveu seus próprios interesses. Em 1996, a campanha ICBL tinha ganhado o apoio de vários governos assim como de milhares de ONGs humanitárias, pelas crianças, pela paz, veteranas, médicas, de desenvolvimento, pelo controle de armas, religiosas, ambientais e de mulheres. Este ano o governo canadense se ofereceu para sediar um encontro em Ottawa para criar um plano de ação governamental nos níveis mais altos para implementar a abolição. O governo canadense trabalhou lado a lado com membros do ICBL, estabelecendo um desafio sem precedentes para outros governos de negociarem um tratado internacional de eliminação simples, sem ambigüidades dentro de um ano.*

*As negociações que se deram foram únicas pelo grau em que os governos confiaram nos membros do ICBL para informações e conhecimentos técnicos. Como resultado, potências médias e pequenas manifestaram seu apoio a um tratado que era percebido por estados maiores como ameaçador. Em dezembro de 1997, 121 governos retornaram a Ottawa para assinar o Tratado Internacional para Banir as Minas. Lloyd Axworthy, Ministro das Relações Exteriores do Canadá, descreveu a campanha para banir as minas terrestres em seu discurso de encerramento como “um compromisso permanente de parceria e cooperação que nós permitirá alcançar nossa meta”. Em 1º de março de 1999, o Tratado de Abolição das Minas se tornou lei internacional obrigatória<sup>26</sup>.*

## Questões para Discussão

- Qual foi o principal objetivo do ICBL? Por que os membros da campanha estruturaram sua meta desta forma?
- Como você descreveria a estrutura da campanha? Quais foram as vantagens desta estrutura? Você pode identificar alguma desvantagem?
- Por que a comunicação foi tão importante para a campanha?
- Como os participantes da campanha conseguiram facilitar a comunicação entre tantas pessoas, organizações e governos ao redor do mundo?

---

<sup>26</sup> As informações sobre a Campanha Internacional para Banir Minas Terrestres é do artigo por Jody Williams, “The International Campaign to Ban Landmines: A Model for Disarmament Initiatives?” exposto em [www.noble.se/peace/articles/williams/](http://www.noble.se/peace/articles/williams/) e em *World Council of Churches* website em [wcccoe.org/wcc/what/international/landmines/mines-e.html](http://wcccoe.org/wcc/what/international/landmines/mines-e.html)

- O que conferiu tanto sucesso a ICBL e tornou-a um possível modelo para outras campanhas?
- Quais são os componentes chave para qualquer plano de mobilização?

### **Exercício: Mobilização para a Reparação**

#### **A Devastação de um Terremoto Deixa Milhões Sem Casa, Água Potável ou Acesso a Medicamentos**

*Em 13 de janeiro de 2001 um terremoto de magnitude de 7,6 na Escala Richter riscou a costa de El Salvador, 65 milhas a sudoeste de San Miguel, seguido de quase 200 deslizamentos e mais de 1950 tremores. O terremoto causou mais de 800 mortes e mais de 4.500 feridos. Em torno de 92.000 casas foram destruídas e outras 130.000 danificadas. Mais de 1200 escolas foram destruídas ou danificadas, junto com 30.000 sítios. A população afetada superou os 1.1 milhão.*

**Cenário:** Um grupo de quatro mulheres de sua comunidade se encontra informalmente quase toda semana para compartilhar histórias de suas famílias, buscar conselhos, e oferecer apoio e amizade. Uma tarde, uma das mulheres traz um artigo do jornal local sobre o terremoto em El Salvador. Ela tem um parente próximo que sobreviveu a um terremoto devastador em outro país e desta forma manifesta um interesse especial sobre os eventos que se desdobram em El Salvador. Ela lê a notícia e as outras concordam que esta deve ser uma situação espacialmente devastadora para mães que precisam cuidar de seus filhos nestas condições. Uma mulher no grupo sugere que elas façam algo para ajudar as mães afetadas pelo terremoto. Ela é apoiada pelas outras que imediatamente começam a planejar uma estratégia.

1. O grupo da oficina se divide em equipes de quatro. Cada equipe irá, como a mulher da situação acima, planejar uma série de ações para ajudar as mães que estão lidando com as conseqüências do terremoto em El Salvador (reserve em torno de 30-40 minutos para este exercício).
2. Entre as perguntas que cada time deve abordar estão as seguintes:
  - Como você deseja ajudar as mães? Que tipo de apoio você gostaria de oferecer? Qual será a sua campanha?
  - Sua campanha será local, nacional, regional, ou internacional?
  - Qual será o seu método para despertar, desenvolver ou obter apoio? Quais serão suas atividades?
  - Seria eficaz apelar para outras mulheres para ajudarem as mães? Sim ou não, por que? Os homens seriam igualmente sensíveis?

- Seu grupo pode aproveitar as tecnologias de comunicação ou a mídia, através de artigos de jornal ou de programas educativos na rádio ou televisão, para obter mais apoio?
  - Quais potenciais redes de apoio você imagina que poderiam ajudá-la a alcançar suas metas?
  - Como você irá monitorar se você está alcançando suas metas? Quais indicadores você usaria?
  - Como você dividirá as responsabilidades entre vocês para levar adiante as atividades?
3. Os membros do grupo devem elaborar uma lista de tarefas para si mesmos, destacando os passos que serão dados durante as próximas semanas para implementar o plano.
  4. Quando todas as equipes tiverem completado seus planos de ação, o grupo se recomporá. Uma voluntária de cada equipe descreverá de forma breve a estratégia de mobilização de seu grupo.

### **Questões para Discussão**

- Qual foi o processo de tomada de decisão do seu grupo?
- Qual foi a parte mais difícil no desenvolvimento de sua estratégia de mobilização?
- Teria sido mais fácil ou difícil decidir os passos específicos a serem dados se houvesse mais gente no grupo?
- Como vocês dividiram as responsabilidades? Elaborar uma lista de tarefas ajudou a esclarecer o papel de cada membro? Foi útil de outras formas? Em caso afirmativo, como? Em caso negativo, por que não?
- As atividades de seu grupo parecem realistas? Sim ou não, por que?
- Após ouvir as atividades dos outros grupos, há algo que você acrescentaria para melhorar as de seu próprio?

## Observações

- Este exercício lhe ajudou a imaginar o planejamento de sua própria campanha ou projeto em torno de uma questão diferente? Sim ou não, por que?
- Se você pode se imaginar iniciando sua própria campanha, qual seria ela e como você a conduziria?



---

O trabalho em equipe é a natureza das organizações de aprendizagem. O trabalho em equipe implica em respeito pelos outros, apreciação da diversidade, e generosidade a nível pessoal, e a habilidade para resolver conflitos, reunir pessoas para a tomada e a implementação de decisões e a construção de equipes a nível organizacional.

**“A Construção de Blocos de Liderança”**

## SESSÃO 11

### COMO COMPARTILHAMOS RESPONSABILIDADES E RESULTADOS?

#### Objetivos da Sessão

- Analisar como criar uma cultura de divisão de poder e de participação dentro e entre organizações trabalhando em conjunto.
- Discutir estratégias para capitalizar em talentos e experiências de parcerias individuais em um esforço de campanha conjunto.
- Trabalhar com uma equipe para criar uma organização hipotética que abrace todas as características positivas avaliadas no decorrer da oficina.

#### Sugestões para Facilitação

*Leia em voz alta a seguinte história sobre como várias organizações colaboraram para aprovar o Ato de Violência Doméstica na Malásia. Discuta com o grupo as estratégias das organizações para coordenar seus esforços e compartilhar responsabilidades. As perguntas que vem em seguida podem ajudar a guiar a discussão de grupo. O exercício que vem após as perguntas foi elaborado para ajudar as participantes a imaginarem sua própria organização, instituição ou campanha que reúna os critérios organizacionais identificados ao longo do curso das sessões da oficina. Na sessão 12, as participantes terão a oportunidade de compartilhar suas organizações hipotéticas com todo o grupo.*

Métodos de facilitação para esta sessão podem envolver manter a discussão com todo o grupo ou dividir as participantes em grupos menores (ver anexo B para mais sugestões).

## **A Campanha para Aprovar Um Ato de Violência Doméstica na Malásia**

*A Malásia foi a primeira sociedade muçulmana a aprovar e implementar uma legislação reconhecendo a violência doméstica como crime. O esforço inter-religioso para aprovar um projeto de lei sobre violência doméstica e a vontade política para tornar a lei operante, demorou onze anos. Ele foi o resultado de esforços profundos e tenazes de grande alcance de movimentos de base que envolveu milhares de homens e mulheres. Finalmente, os processos fluidos, democráticos e participativos iniciados por organizações de mulheres e por pessoas interessadas foram responsáveis pelo sucesso do Projeto de Lei de Violência Doméstica.*

*A história da aprovação deste projeto de lei começou em 1982 quando a Malaysia's Women's Aid Organization (WAO) (Organização de Ajuda das Mulheres da Malásia) inaugurou o primeiro abrigo para mulheres mau tratadas. As dificuldades enfrentadas pelas assistentes sociais e advogadas tentando proteger e assistir mulheres vítimas de violência rapidamente evidenciou as enormes debilidades das leis da Malásia. Neste mesmo ano o Association of Women Lawyers (AWL) (Sindicato das Mulheres Advogadas) começou a monitorar o crescente viés das cortes da Malásia contra vítimas de violência doméstica e estupro. A Women's Section of the Malaysian Trade Union Congress (MTUC) (Seção das Mulheres do Congresso de Sindicatos da Malásia), uma organização guarda-chuva de vários sindicatos, estava tendo dificuldades para instaurar processos para condenar casos de abuso sexual, pois não havia leis para apoiar estes casos. A pesquisa da Associação de Mulheres Universitárias (UWA) sobre mulheres empregadas revelou recentemente estatísticas terríveis mostrando que o aumento nas oportunidades de trabalho para as mulheres também as expôs mais, tanto as trabalhadoras urbanas como as rurais, a uma sucessão de situações de exploração. Entretanto, um amplo estudo publicado pela Selangor and Federal Territory Consumers Association (SCA) (Associação de Consumidores de Selangor e do Território Federal) demonstrou o papel significativo da mídia na perpetuação negativa de estereótipos e mitos sobre as mulheres. Reconhecendo que seus estudos e achados sobre violência contra as mulheres tem as mesmas causas, em 1985 estas cinco organizações se uniram para formarem um grupo de ação conjunta (JAG) para trabalhar conjuntamente em uma agenda comum de promoção e proteção das mulheres.*

*Logo após a formação do JAG, seus membros decidiram realizar seminários, oficinas e exposições a nível nacional sobre a violência contra as mulheres, para aumentar a consciência da população. Cada uma das cinco organizações tomou para si responsabilidades específicas sobre a coordenação do evento. Como a WAO tinha escritórios bem equipados com telefones e aparelhos de fax, ele se tornou o centro das atividades do JAG, com a WAO supervisionando a maioria dos trabalhos administrativos. As outras organizações ajudaram tomando para si uma série de responsabilidades importantes. Membros da AWL elaboraram um projeto de lei sobre violência doméstica enquanto o MTCU, UWA, e SCA coordenaram seminários e oficinas e mobilizaram a população para pressionar legisladores a apoiarem a legislação de violência doméstica. Cada 8 de março, Dia Internacional das Mulheres, o JAG promoveu exposições, coletou assinaturas, realizou shows, caminhadas e protestos para chamar a atenção para a questão da violência contra as mulheres.*

*Rapidamente outras organizações e pessoas se uniram à campanha, dispondo seu tempo, idéias, pessoal e recursos para a defesa do JAG e para suas estratégias com a mídia. Nos primeiros anos da campanha, freqüentemente os encontros aconteciam nas casas de membros do JAG, com os participantes se reunindo nas cozinhas para redigir suas cartas e relatórios. Junto com o crescimento do JAG, cresceu também a complexidade em torno da coordenação de suas atividades. Com mais de 17 organizações e centenas de pessoas se voluntariando para o JAG, eventualmente um coordenador tempo integral passou a ser necessário. Para cobrir os custos do salário do coordenador do JAG, cada mês as organizações contribuíam com uma parcela de seu salário.*

*Um dos esforços de difusão mais importantes do JAG dirigiu-se a imprensa da Malásia. Apesar das imagens negativas de mulheres vítimas persistirem nos meios de comunicação, no decorrer dos anos o massivo apoio da mídia ajudou a mudar a opinião pública a favor da aprovação do projeto de lei sobre violência doméstica. Ainda, membros do parlamento começaram a levantar suas vozes em apoio a esta legislação. Várias autoridades religiosas muçulmanas, representantes do Departamento Islâmico de Desenvolvimento do governo da Malásia e membros do parlamento que apoiavam a opinião destas facções religiosas conservadoras, não concordaram argumentando que a lei de violência doméstica não deveria se aplicar aos muçulmanos que compõem em torno de 50 por cento da população da Malásia.*

*Em todo momento o JAG defendeu uma lei de violência doméstica que protegesse todas as mulheres. A organização muçulmana de mulheres feministas, Sisters in Islã (Irmãs no Islã) (SIS) trabalhou com o JAG para desenvolver estratégias de defesa que respondiam às objeções das autoridades islâmicas. A SIS usou argumentos do Corão para mostrar que nada no projeto de lei violava os princípios islâmicos. Elas denunciaram que se a lei fosse aplicada apenas a não-muçulmanos, o governo estaria de fato apoiando a idéia de que enquanto seria um crime para um não-muçulmano bater em sua mulher, seria perfeitamente legal para um muçulmano fazê-lo. Membros da SIS organizaram reuniões com o representante do Ministro encarregado dos assuntos islâmicos para pedir seu apoio ao projeto de lei. Ao fim, o representante concordou que a aprovação deste projeto era consistente com o Islã. Em 1994 o projeto foi aprovado e depois anos mais tarde ele estava em pleno funcionamento.*

*Interrogada sobre qual conselho ela daria a outras planejando uma campanha multi-organizacional, a membro fundadora do JAG, Ivy Josiah respondeu “Tenha uma clara visão do assunto em questão, discuta seu plano com todos os membros, identifique quem está responsável por cada atividade, distribua o trabalho de acordo com as habilidades dos representantes das organizações, elabore listas de tarefas com cronogramas, tenha um coordenador pago tempo integral, e trabalhe próximo da mídia – dirija-se a eles com idéias, fatos, imagens e os nomes das pessoas que eles podem entrevistar ... e também lembre-se de se divertir.”<sup>27</sup>*

---

<sup>27</sup> Baseado em materiais enfiados por Zainah Anwar e Ivy Josiah e em entrevistas por telefone com elas em 3 e 4 de janeiro de 2001, respectivamente pelo Women’s Learning Partnership.

## Questões para Discussão

- Quais questões os membros originais do JAG abordam? Como a legislação de violência doméstica aborda estes assuntos?
- Por que foi tão importante para o JAG pressionar para uma legislação de violência doméstica que incluíssem tanto os muçulmanos quanto os não-muçulmanos? O que se teria ganhado ou perdido com a passagem de um projeto de lei aplicável apenas a não-muçulmanos?
- Como os membros do JAG se fortaleceram com sua coalizão conjunta? Unir-se a uma coalizão poderia enfraquecer uma organização ou seus esforços de campanha? Se foi assim, como?
- Por que você acha que a coalizão do JAG teve tanto sucesso? Quais foram os vários fatores que possibilitaram seu sucesso?
- Qual foi o papel da mídia na mobilização de apoio para a Lei de Violência Doméstica na Malásia?
- Como a mídia em sua comunidade responde às questões dos direitos das mulheres? Quais são algumas das estratégias locais relevantes que você poderia usar para conquistar o interesse e apoio da mídia para campanhas políticas, legislativas, ou econômicas que ajudem as mulheres?
- Existem similaridades entre como uma coalizão de organizações deve compartilhar responsabilidades e como pessoas em uma única organização devem compartilhar responsabilidades?
- Você consegue pensar em outro exemplo onde a criação de uma coalizão ajudou a ganhar uma causa? Liste suas vantagens e desvantagens.
- Que elementos devem ser enfatizados nos níveis pessoal e organizacional para a criação de uma coalizão com sucesso?
- Que critério você poderia usar para medir seu sucesso?

## Exercício: Construindo Uma Organização de Aprendizagem (Parte 1)

*Reserve em torno de uma hora e 15 minutos para este exercício.*

1. Divida o grupo em equipes de três ou quatro para *identificar uma causa social* (local, nacional ou internacional) que todos os membros da equipe gostariam de abordar. A causa pode ser bem ampla, como acabar com a fome ou promover os direitos das mulheres, ou pode ser bem específica a um local ou período, como a limpeza de um lago próximo ou a mudança do horário dos estudantes em uma escola.
2. Uma vez que uma causa comum tenha sido identificada, os membros da equipe devem discutir como *formaram a organização*, instituição, ou campanha para abordar a causa, e *por que* estão tomando tais decisões. Entre as questões a considerar na criação da organização estão:
  - Nome
  - Declaração de visão
  - Metas
  - Estrutura
    - Tamanho e experiência da equipe
    - Uso de voluntários, se houver, e como recompensar seus esforços
    - Como serão tomadas as decisões institucionais
    - Como as responsabilidades institucionais serão divididas
  - Primeiro projeto ou atividade
  - Segundo projeto ou atividade
  - Critérios para medir sucesso/efetividade
3. Uma relatora deve ser escolhida em cada grupo para registrar a descrição da organização e o processo através do qual o grupo concordou quanto ao nome, metas, estrutura etc. Na próxima sessão, cada relatora será solicitada a descrever a organização de sua equipe a todo o grupo da oficina. Perguntas do grupo sobre como e porque certas decisões foram tomadas serão direcionadas a todos os membros da equipe.

---

Em uma organização de aprendizagem, a autoridade ...não é mandatária; de preferência ela emerge a medida que o diálogo se desenvolve.

**“A Construção de Blocos de Liderança”**

## SESSÃO 12

### COMO DEFINIMOS UMA ORGANIZAÇÃO BEM SUCEDIDA?

#### Objetivos da Sessão

- Discutir a importância de compartilhar experiências e aprendizagem para favorecer as ambições de uma organização.
- Compartilhar a definição das participantes de uma organização bem sucedida.
- Criticar o quão bem as organizações hipotéticas das equipes da oficina alcançaram seus objetivos.
- Refletir sobre as metas e conquistas da oficina durante as últimas doze sessões.

**Antes de Começar:** A sessão “Se Comunicando em uma Oficina” do manual oferece algumas idéias sobre como concluir a oficina de liderança. As participantes podem desejar organizar uma pequena festa ou uma saída para comemorar o final da oficina, e também podem querer trocar informações pessoais para se manterem em contato. Lembre-se de copiar e distribuir o Formulário de Avaliação da Participante e da Facilitadora, e reserve tempo suficiente no final da última sessão para que todas o preencham. Este formulário é útil para ajustar e melhorar futuros programas.

#### Sugestões para Facilitação

*Leia em voz alta a seguinte história sobre a criação da Corte Árabe. Discuta com o grupo se a Corte reúne os critérios de uma organização bem sucedida. As perguntas que seguem podem ajudar a orientar a discussão de grupo.*

*Durante a última sessão, os membros do grupo foram solicitados a se dividirem em equipes para discutir a criação de uma organização hipotética. Seguindo a discussão de hoje sobre a Corte Árabe, cada relatora da sessão 11 descreverá a organização de sua equipe, concentrando-se em como e porque o grupo desenhou-a do modo apresentado. O resto do grupo deve estudar cuidadosamente o propósito, a estrutura e as atividades de cada organização e fazer perguntas para ajudar cada equipe a esclarecer como cada organização hipotética alcançará seus objetivos.*

Métodos de facilitação para esta sessão e o exercício seguinte podem implicar em manter a discussão com todo o grupo ou dividir as participantes em grupos menores (ver anexo B para mais sugestões).

## **A Corte Árabe Permanente para Combater a Violência Contra as Mulheres**

*A Corte Árabe Permanente para Combater a Violência contra as Mulheres nasceu durante um encontro de organizações árabes não governamentais, ocorrido de 30 de novembro a 1º de dezembro de 1996, sediado em Rabat, Marrocos. O estabelecimento da Corte Árabe, como é conhecida, tomou os céticos – aqueles que insistiam que a violência contra as mulheres e meninas é endêmica da cultura árabe/muçulmana e de todas as sociedades, inevitável na interação entre homens e mulheres, ou simplesmente um problema de menor gravidade – de surpresa. Contudo, os homens e mulheres que trabalharam para instituir a Corte Árabe pretendiam provar que os incrédulos estavam errados. Ao mesmo tempo em que o surgimento da corte pode ter parecido repentino para alguns observadores, ela foi o resultado da experiência acumulada e do conhecimento compartilhado por sobreviventes de violência e por aqueles que lutam contra este castigo.*

*Como parte das preparações regionais para a Quarta Conferência Mundial sobre as Mulheres, homens e mulheres de quatorze sociedades árabes se reuniram, em junho de 1995, em Beirute, Líbano. Sobreviventes e defensoras que lutam contra a violência de gênero levantaram suas vozes bravamente em um relato de testemunhos sem precedentes. Mulheres vítimas de violência descreveram, em vivos detalhes, como elas e outras mulheres agüentaram a violência praticada por membros de suas famílias e comunidades. Ouvir estas testemunhas reforçou a convicção de que a violência de gênero está na raiz da condição social de inferioridade de mulheres e meninas na atenção à saúde, educação e tomada de decisões em todas as diferentes culturas do mundo árabe. Em Beirute, chegou-se a um consenso de que confrontar este problema é fundamental para defender, de fato, os direitos humanos das mulheres.*

*Durante o ano e meio seguinte, defensoras, pesquisadoras, e sobreviventes colaboraram para a formulação de seus objetivos e elaboraram um plano de ação. Sua meta era transferir a questão da violência de gênero da arena privada para o discurso público, e desenvolver uma metodologia para abordar o problema que fosse sensível às realidades culturais, políticas e socioeconômicas locais. A troca de experiências únicas entre pessoas unidas por um objetivo comum levou à criação de uma corte permanente flexível que se reúne regularmente e implementa atividades em nível regional.*

*Atualmente sediada em Beirute, onde reside a coordenadora geral, a associação da Corte Árabe está aberta a todos aqueles que concordem com seus objetivos e apoiem sua causa. Os membros não a percebem como uma corte tradicional, onde os casos são litigados, mas sim como um foro único para as mulheres, um espaço seguro para discussões abertas e livres sobre o problema da violência de gênero e suas soluções. Como tal, os procedimentos da corte se assemelham mais a audiências públicas do que a confrontos adversos entre promotores públicos e réus. A estrutura flexível da Corte Árabe permitiu que seus membros a adaptassem às necessidades e circunstâncias de várias pessoas e sociedades.*

*Desde sua criação, a corte tem se concentrado, sobretudo, na erradicação de quatro tipos de violência contra mulheres e meninas – violência no casamento, violência decorrente de divórcio, violência oriunda de relações de custódia, e violência causada por disputas de*

*bens. O Plano de Ação da Corte Árabe consiste em detectar e documentar todos os atos de violência para o público em geral, examinar e denunciar todos os fatores que incentivam a violência de gênero, implantar ações de advocacy junto a governos e ONGs para que estes tomem medidas concretas que defendam os direitos das mulheres à integridade corporal, e para exigir a introdução de novas leis e emendas que protejam plenamente as mulheres e as meninas. A Corte não pode forçar pessoas, grupos ou governos a tomar ação; sua efetividade depende do compromisso de seus membros em prevenir e eliminar a violência de gênero.*

*Mais recentemente, a Corte Árabe está concentrada em duas atividades que os membros julgam necessárias: revisar a lei de direitos pessoais<sup>28</sup> em várias sociedades árabes e pressionar governos para que ofereçam mais serviços a sobreviventes de violência. A Corte Árabe segue com a prática de ouvir as testemunhas cujas dificuldades, atribulações, e triunfos inspiram e guiam aqueles que lutam contra a violência de gênero. Aprendendo à medida que cresce a associação, a Corte liderou um movimento regional contra a violência por meio de paciência, perseverança, e aproximação pessoal daqueles mais necessitados.<sup>29</sup>*

## Questões para Discussão

- Que circunstâncias levaram ao estabelecimento da Corte Árabe?
- Quais são as principais metas da Corte Árabe? Qual plano de ação os membros da corte desenvolveram para alcançar estas metas?
- Como relatar sua própria história pode ajudar uma vítima de violência?
- Qual o impacto nas pessoas que se encontraram em Beirute em 1995 ao escutarem os testemunhos? Por que a Corte Árabe continuou a prática de ouvir as testemunhas?
- Você poderia especular sobre como a Corte Árabe teria funcionado/operado se tivesse sido estabelecida por um ou mais governos? Como uma organização fundada por governos se diferenciaria do modo como a Corte Árabe funciona hoje?
- Que aspectos da Corte Árabe ajudaram-na a triunfar em suas ambições?
- O que a Corte deve fazer para assegurar o seu sucesso permanente e sua utilidade?

---

<sup>28</sup> Esta lei em inglês é conhecida como *Personal Status Law*. [N. Tradutora].

<sup>29</sup> A informação sobre a Corte Árabe Permanente para Resistir a Violência contra as Mulheres é extraída de [www.arabwomencourt.org](http://www.arabwomencourt.org)

- Como a Corte deve avaliar sua efetividade? Que indicadores ou critérios ela deve usar?
- Que papel a tecnologia desempenha nas comunicações nacionais entre membros da Corte Árabe?
- Quais são os elementos de uma organização bem sucedida? Quais destes se aplicam à Corte Árabe?

## **Exercício: Construindo Uma Organização de Aprendizagem (Parte 2)**

*Reserve em torno de uma hora para este exercício.*

1. As relatoras de cada uma das equipes da sessão 11 falarão sobre a organização hipotética de seu grupo. Elas devem descrever o nome, as metas, a estrutura e as atividades da organização e o processo pelo qual o grupo chegou a essas decisões. Antes que a primeira relatora comece, a facilitadora ou uma voluntária deve ler os pontos abaixo para que os membros da oficina levem em consideração quando estiverem avaliando a organização de cada grupo:
  - A organização é prática?
  - Sua estrutura e metas são suficientemente flexíveis para crescer e se adaptar a novas situações?
  - A organização capitaliza na força dos membros de sua equipe e dos voluntários?
  - Suas atividades ajudam a alcançar suas metas?
  - A organização reúne seus próprios critérios de sucesso e/ou efetividade?
  - Ela é uma organização de aprendizagem? Sim ou não, por que?

2. Além de discutir os diferentes arranjos e atividades das organizações, as participantes devem examinar como cada uma chegou às suas decisões. Após uma breve descrição da organização de seu grupo pelo relator e de uma ampla avaliação pelo restante das participantes, todo o grupo deve abordar as seguintes questões:
  - Como os membros da equipe compartilharam as responsabilidades?  
Como os membros do time chegaram às decisões tomadas?
  - Pareceu difícil que a maioria dos membros da equipe concordasse quanto as suas escolhas e razões?
  - O que foi mais difícil neste exercício?
  - O que foi agradável neste exercício?
  - Alguém do grupo considera tornar realidade algumas das organizações hipotéticas ou alguns de seus aspectos?

### **Perguntas de Avaliação da Oficina**

A facilitadora ou uma voluntária deve tomar nota em um quadro negro ou *flip chart* durante a discussão de grupo que segue.

- O que você conseguiu obter do que você esperava durante as sessões da oficina?
- Existem objetivos quanto a sua participação na oficina que não foram atendidos? Em caso afirmativo, quais foram eles?
- Ficou mais fácil participar das discussões à medida que as sessões da oficina progrediam? Em caso afirmativo, por que?
- O que você gostou ou não gostou na estrutura das sessões?
- Qual foi o exercício, discussão ou experiência mais interessante, inspiradora ou agradável durante as últimas 12 sessões? Por que?
- Quais lições ou ideais específicos você ganhou das sessões da oficina que você tentará incorporar em seu próprio trabalho? Como você mudará seu próprio comportamento, expectativas, ou escolhas no futuro como resultado das sessões da oficina?
- Que mudanças você sugeriria para oficinas futuros?

## FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA PARTICIPANTE E DA FACILITADORA

Por favor, avalie a experiência de treinamento de liderança e o desempenho das facilitadoras marcando com um X a coluna que melhor expresse sua resposta a cada afirmação. As respostas deste formulário serão usadas para melhorar programas futuros. Lembre-se, você não precisa se identificar, a menos que opte por colocar seu nome.

<b>Formulário de Avaliação da Oficina</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Não sei</b>	<b>Discordo</b>
<b>Avaliação da Participante</b>				
1. Participar da oficina me permitiu refletir sobre questões do meu cotidiano.				
2. Participar da oficina ajudou a diminuir gradualmente meu receio em expressar minha opinião para os outros.				
3. Participar da oficina ajudou na melhoria de minha capacidade de escuta.				
4. Participar da oficina aumentou minha habilidade de me comunicar com os outros.				
5. Participar da oficina aumentou minha auto-estima.				
6. Participar da oficina me motivou a construir uma visão sobre uma comunidade mais justa.				
7. Participar da oficina inspirou meu espírito voluntário.				
8. Participar da oficina me ajudou a entender a importância do trabalho em equipe na abordagem de um problema.				
9. Participar da oficina me possibilitou fazer parte de uma rede de mulheres com as quais me sinto à vontade para discutir preocupações pessoais e profissionais.				

10. Participar da oficina estimulou meu desejo de aprender mais sobre a tecnologia e sobre como ela pode empoderar as mulheres.				
11. Interagir com outras mulheres me permitiu entender a importância da nossa participação no processo de tomada de decisão em comunidade.				
12. A leitura de textos sobre realidades de outras partes do mundo foi útil para compreender a semelhança de alguns problemas e soluções e a importância de exercer a liderança feminina.				
13. Participar dos exercícios de liderança foi um modo útil de considerar os desafios e oportunidades envolvidos no exercício da liderança.				
14. Acredito que mulheres e homens possam se beneficiar ao participarem desta oficina de treinamento de liderança.				
15. Eu recomendaria a meus familiares, amigos, e /ou colegas que participem de uma próxima oficina de treinamento de liderança.				

Use o espaço abaixo para fazer comentários sobre qualquer aspecto da experiência na oficina que você gostou ou não. Quais recomendações você faria para tornar esta oficina de treinamento mais relevante e útil para você e para outras pessoas de sua comunidade? Por favor, sinta-se à vontade para discutir exemplos de liderança com os quais você está familiarizada, sugerir exercícios de aprendizagem, temas que precisem de atenção etc.

**Formulário de Avaliação  
da Oficina**

	Concordo	Concordo Parcialmente	Não sei	Discordo
<b>Avaliação das Facilitadoras</b>				
1. As facilitadoras conduziram a oficina com um ritmo adequado – rápido o suficiente para evitar tédio e fadiga e suficientemente devagar para permitir que as participantes se beneficiassem dos estudos de caso de liderança e dos exercícios de aprendizagem.				
2. As facilitadoras criaram um ambiente no qual as participantes puderam falar com facilidade sobre suas preocupações pessoais e profissionais.				
3. As facilitadoras estavam dispostas a compartilhar suas experiências de vida com as participantes para estimular a discussão.				
4. As facilitadoras permitiram que as participantes entendessem os desafios e oportunidades ligados ao exercício da liderança.				
5. As facilitadoras aceitaram bem as recomendações das participantes sobre questões relevantes e adaptaram a oficina às suas necessidades.				

Use o espaço abaixo para fazer comentários sobre qualquer aspecto da experiência com as facilitadoras que você gostou ou não. Que recomendações você daria as elas para que tornem futuras oficinas de treinamento de liderança mais relevantes e úteis às participantes? Sinta-se à vontade para apresentar sugestões de como organizar as sessões da oficina, conduzir os exercícios de aprendizagem, abordar temas que precisam de mais atenção etc.

*Obrigada por seu retorno! Suas sugestões são muito importantes para a Women's Learning Partnership e para a Cepia.*



## **Anexos**



## ANEXO A

### CENÁRIOS ALTERNATIVOS

*O exercício abaixo foi usado como alternativa a atividade sugerida para a facilitação da sessão 2 por participantes da oficina no Brasil.*

#### **Exercício: Mural de Mulheres**

*Reserve aproximadamente uma hora para este exercício.*

1. As facilitadoras constroem um mural com fotos de mulheres com histórias de vida diferentes. Algumas delas são personalidades públicas como políticas e artistas e outras são mulheres com menor visibilidade, mas de igual valor.
2. As participantes se subdividem em grupos menores.
3. Cada grupo escolhe uma das fotos do mural. Associada a foto o grupo recebe um breve relato sobre a vida daquela mulher.
4. Cada grupo deve ler o relato e avaliar de que forma aquela pessoa é uma líder em sua própria vida.
5. O grupo todo volta a se juntar e cada sub-grupo apresenta um breve relato sobre a trajetória daquela mulher.
6. Paralelamente a facilitadora cola a foto das participantes da oficina no mesmo mural.
7. Após a discussão sobre o exercício da liderança entre as pessoas das fotos as participantes são convidadas a refletirem sobre como elas também são líderes em suas próprias vidas.

*O texto abaixo foi usado como alternativa a história da **sessão 3**, por participantes da oficina na Palestina.*

## **Respeitando e Reformando Atitudes e Culturas Locais**

### **Maryam Midyeh: Educadora em Direitos Reprodutivos das Mulheres**

*Eu tive contato com a Family Planning and Protection Association (FPPA) (Associação de Planejamento e Proteção Familiar) na cidade de Halhoul pouco depois de sua criação em 1969. Comecei trabalhando na Associação em 1973, logo após completar o ginásio – inicialmente apenas duas horas semanais, e em seguida, três dias por semana. Eu queria fazer uma universidade enquanto servia na FPPA, mas a situação financeira de minha família e sua atitude com relação ao papel das mulheres na sociedade me obrigou a reconsiderar este sonho.*

*Não abandonei meu desejo por uma educação apesar das visões de minha família, mas sabia que teria que alcançar meu objetivo de alguma outra forma. Aproveitei a oportunidade de me capacitar e fazer cursos relacionados a questão da saúde reprodutiva das mulheres na FPPA, e então decidi implementar tudo o que eu estava aprendendo. Quanto mais eu falava com as mulheres desta área mais eu achava que poderia iniciar mudanças entre as mulheres, ajudando-as a perceberem a importância do planejamento familiar e seus impactos na sua saúde e na de seus filhos.*

*Através de meu trabalho observei que as atitudes em prol do planejamento familiar tinham mudado, assim como as atitudes da sociedade para com as mulheres. Anos atrás, o papel principal da FPPA era a distribuição de pílulas anticoncepcionais, e uma única enfermeira voluntária estava disponível apenas algumas vezes na semana para responder às perguntas das mulheres. Tradicionalmente, uma mulher casada com dez ou mais filhos chegaria a nosso escritório, solicitando apoio para um planejamento familiar. Hoje, as jovens mulheres que visitam a Associação algumas vezes estão acompanhadas de seus pretendentes. Tendo como prioridade a conclusão de seus estudos, esses casais desejam entender os métodos contraceptivos a fim de evitar gravidez indesejada nos primeiros anos de seus casamentos.*

*O sucesso de educar as mulheres sobre o planejamento familiar e sobre seus direitos reprodutivos não chegou de forma fácil, e reflete o meu uso de várias ferramentas, entre elas:*

- *Conhecimento acumulado através de anos de cursos de treinamento;*
- *Desejo de ir a campo e falar com mulheres que, caso contrário, perderiam o acesso aos serviços da FPPA;*
- *Articulação com pessoas influentes que defendem o planejamento familiar como sendo crucial para superar a relutância da comunidade em aceitar sua prática – de médicos a diretores de escolas, de encarregados do governo municipal a sacerdotes de mesquitas locais;*

- *Consciência das tradições culturais que podem levar homens e mulheres a rejeitarem o planejamento familiar, antes mesmo de aprenderem sobre o seu conceito.*

*Usando estas ferramentas, eu e outros da Associação conduzimos seminários, organizamos festivais e exibimos filmes para incentivar a discussão sobre a saúde reprodutiva das mulheres e sobre questões correlatas como as mudanças emocionais e físicas vividas pelas adolescentes, a prevenção de HIV/AIDS, as conseqüências do casamento muito cedo, e os efeitos da gravidez freqüente. Educar mulheres sobre sua saúde reprodutiva implica, primeiramente em respeitar e reformar atitudes e culturas locais. Durante minha permanência na FPPA, eu entendi que mudança social é o resultado de ter uma visão, a perseverança e a força de vontade – primeiro das pessoas e depois de grupos que compartilham a busca por um mundo melhor.*

### **Questões para Discussão**

- Que qualidades e habilidades Maryam Midyeh possui que a tornam uma líder?
- Qual a visão que Maryam tem de si mesma? E das mulheres de sua comunidade?
- Que ferramentas Maryam Midyeh usa para implementar sua visão?
- Por que ela recorre a pessoas influentes para que a ajudem a alcançar os objetivos da FPPA? Por exemplo, qual o papel que o diretor de uma escola pode ter na educação da comunidade quanto ao planejamento familiar? Qual o papel que sacerdotes de mesquitas locais podem ter para ajudar o FPPA?
- Como Maryam Midyeh se sente sobre a cultura local e as tradições? Defender os direitos reprodutivos das mulheres implica, necessariamente em uma ruptura com a cultura local e as tradições? Que papel as mulheres devem desempenhar na definição das normas culturais?
- Como ela mede o sucesso da FPPA? Como ela sabe que as atitudes locais ligadas ao planejamento familiar mudaram?
- Como Maryam Midyeh e suas colegas do FPPA comunicam a importância do planejamento familiar? Que papel a tecnologia pode ter na comunicação desta mensagem?
- Se você trabalhasse no FPPA, que estratégias usaria para educar sua comunidade sobre a necessidade do planejamento familiar?

*Este cenário foi usado como alternativa a história da **sessão 3** por participantes da oficina no Brasil.*

## **Os Povos da Floresta: Chico Mendes**<sup>30</sup>

*Francisco Alves Mendes Filho, o Chico Mendes, nasceu em 15/12/44 no seringal Porto Rico, em Xapuri. Criou-se nos seringais e aos 11 anos já cortava seringa.*

*Sua vida de líder sindical tem início com a fundação do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Brasiléia, em 1975. A partir daí ele passa a participar ativamente da luta dos seringueiros para impedir desmatamentos através dos "empates" (estratégia de resistência dos seringueiros contra os fazendeiros). Organiza também várias ações em defesa da posse da terra. Em 1977, participa da fundação do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Xapuri. Neste mesmo ano, Chico Mendes sofre as primeiras ameaças de morte por parte dos fazendeiros.*

*Em 1984 Chico Mendes, ao lado de Marina Silva funda a Central Única dos Trabalhadores no Acre, ele coordenador, ela vice. Com a intensa atividade de Chico nos seringais de Xapuri, Marina assume, na maior parte do tempo, a liderança do movimento sindical no Estado. Filha de seringueiros, alfabetizada depois dos 14 anos, aos 38 anos ela é eleita a senadora mais jovem da história da República.*

*Com a criação do Conselho Nacional dos Seringueiros (CNS), do qual Chico torna-se a principal referência, a luta dos seringueiros, sob a liderança de Chico Mendes, começa a ganhar repercussão nacional e internacional. Esta repercussão se dá, principalmente, com o surgimento da proposta, apresentada por Chico Mendes e seus companheiros, de "União dos Povos da Floresta". A idéia consistia na união dos interesses de índios e seringueiros em defesa da floresta amazônica propondo-se, ainda, a criação de reservas extrativistas que preservassem as áreas indígenas, a própria floresta, ao mesmo tempo em que garantissem a reforma agrária desejada pelos seringueiros.*

*Questionado sobre como foi possível a Aliança dos Povos da Floresta para a Defesa da Amazônia, integrada por índios e seringueiros, já que durante tantos anos uns foram jogados contra os outros, Chico Mendes explicou a um entrevistador que essa aliança foi o resultado da elevação do nível de organização dos índios, através da União das Nações Indígenas – UNI e dos seringueiros, através do Conselho Nacional dos Seringueiros – CNS, “unidos em torno de um objetivo comum”.*

*Em 1987, Chico Mendes recebe a visita de alguns membros da ONU, em Xapuri, onde estes últimos puderam ver de perto a devastação da floresta e a expulsão dos seringueiros, ocasionadas por projetos financiados por bancos internacionais. Dois meses depois, Chico Mendes levava estas denúncias ao Senado norte-americano e à reunião de um banco financiador, o BID (Banco Interamericano para o Desenvolvimento). Meses depois, Chico Mendes começa a receber vários prêmios e reconhecimentos, nacionais e*

---

<sup>30</sup> Texto adaptado do site [www.chicomendes.com.br](http://www.chicomendes.com.br)

*internacionais, como uma das pessoas que mais se destacaram naquele ano em defesa da ecologia.*

*Durante o ano de 1988, Chico Mendes, cada vez mais ameaçado e perseguido, principalmente por ações organizadas, continua sua luta percorrendo várias regiões do Brasil, participando de seminários, palestras e congressos, com o objetivo de denunciar a ação predatória contra a floresta e as ações violentas dos fazendeiros da região contra os trabalhadores de Xapuri. Em 22 de dezembro de 1988, Chico Mendes é assassinado na porta de sua casa. Antes de ser morto, ele teve a oportunidade de participar da realização de um grande sonho: a implantação das primeiras reservas extrativistas criadas no Estado do Acre.*

*Seu sonho de tornar a floresta em pé era um instrumento de sobrevivência das populações tradicionais e uma fonte de geração de riquezas. Ainda há muito que fazer para tornar concreto o sonho de um novo modelo de desenvolvimento para a Amazônia, mas o Acre já começa a se firmar como fabricante de produtos sustentáveis e alternativos. Além disso, a atmosfera de medo, as perseguições e os assassinatos às lideranças vêm ganhando mais visibilidade e começando a sair da impunidade.*

### **Questões para Discussão**

- O que é um ideal? O que é importante para concretizá-lo?
- Quais circunstâncias inspiraram Chico Mendes a formular seu ideal?
- Que qualidades de liderança Chico Mendes apresentou em sua luta em favor dos povos da floresta?
- Uma mulher poderia ter alcançado os mesmos objetivos?
- Você considera importante ter um ideal comum ?

*Este exercício tem sido usado como uma alternativa a atividade de grupo da **sessão 5** por participantes da oficina na Nigéria.*

## **Exercício: Olhando Um Problema a Partir de Diferentes Perspectivas**

*Reserve aproximadamente uma hora para este exercício.*

1. Leia em voz alta o cenário abaixo:

Em uma igreja comunitária da Nigéria com uma larga congregação, um número crescente de jovens já está se iniciando sexualmente. Registros de povoados próximos indicam a existência de jovens com doenças sexualmente transmissíveis (DSTs), inclusive HIV/AIDS, bem como gravidez indesejada. Muitos temem que os jovens estejam prejudicando a fibra moral da vida familiar e a santidade do casamento em sua comunidade. Algumas pessoas estão desenvolvendo trabalhos com os jovens para que eles acabem com esta prática sexual. Uma sugestão de membros da congregação preocupados é de que o grupo de jovens da igreja inclua informações sobre saúde e sexualidade em seus encontros semanais. Contudo, o pastor e muitos pais se opõem à educação sexual e não são sensíveis à demanda.

2. Peça as participantes para se colocarem como membros desta congregação comprometida em resolver o impasse e contribuir para a melhoria da situação. Inicie a atividade com uma tempestade de idéias sobre os interesses e necessidades de todos os jovens da comunidade. Tenha uma voluntária tomando nota em um quadro negro ou *flip chart*.
3. Peça ao grupo para descrever a situação a partir da perspectiva dos jovens descobrindo o sexo. Avalie se alguns deles são motivados por se sentirem mais adultos desta forma, ou se o estão fazendo por pressão. Como a situação pode ser vista por outras mulheres jovens? Por outros homens jovens? Que interesses e necessidades eles estão tentando preservar? Tenha uma voluntária tomando nota em um quadro negro ou *flip chart*.
4. Olhe o problema a partir da perspectiva do pastor e dos pais que se opõem à educação sexual. Será que o que eles temem é o resultado da educação sexual? O que eles desejam proteger em sua comunidade? Que interesses e necessidades eles estão tentando preservar? Tenha uma voluntária tomando nota em um quadro-negro ou *flip chart*.
5. Peça as participantes para considerarem os interesses e necessidades discutidas e apresentarem idéias e soluções para resolver a situação. Elas devem descrever quais interesses e necessidades estão envolvidas em suas idéias e por que?

## **Perguntas para o Grupo**

- Ao considerar os interesses e necessidades de diferentes membros da congregação, você ficou mais ou menos solidário às perspectivas dos outros?
- Olhar o problema a partir de diferentes perspectivas facilitou ou dificultou a busca de soluções?
- Você poderia aplicar esta abordagem para tratar de outras discórdias e conflitos? Você o faria? Sim ou não, por que?

*Esta dinâmica foi adotada para as **sessões 8 e 9** por participantes da oficina no Brasil.*

## **Exercício: Inclusão Digital**

*Reserve aproximadamente uma hora para este exercício.*

1. Divida o grupo em dois sub-grupos para desenvolvimento simultâneo de duas atividades.
2. Encaminhe um dos grupos a um local que disponha de computador com Internet.
3. Leia em voz alta o texto a seguir:

*Você faz parte de uma equipe que está elaborando um projeto na área de cidadania das mulheres, com foco na questão da saúde das mulheres, e está buscando informações adicionais para o seu projeto, além de possíveis fontes de financiamento.*

*De que modo o site [www.prossiga.br/bvmulher/cedim/](http://www.prossiga.br/bvmulher/cedim/) pode lhe ser útil? Destaque, abaixo, as principais informações encontradas.*

4. Paralelamente o outro grupo deve ler o texto da **sessão 8, Democratizando Informações para as Mulheres: Aproveitando a Onda de Ar Brasileira**.
5. As atividades se invertem. Um dos grupos deve desenvolver a atividade do item 3 enquanto o outro deve ler o texto da **sessão 9, Um Círculo de Aprendizagem: Orientando Mulheres na Nigéria**
6. O grupo grande deve se recompor e ambas experiências devem ser relatadas.

## **Perguntas para o Grupo**

- O que você entende por inclusão digital? Que outras maneiras de obter informação podem ser citadas?
- De que forma o domínio da informação interfere na tomada de decisões?
- A inclusão digital e o acesso a informação são importantes no processo de planejamento de ações?
- Identifique serviços de promoção da cidadania disponíveis em sua comunidade que podem ser conhecidos através da Internet, programas de rádio ou outros meios de comunicação?

*Esta sessão foi usada como substituta da **sessão 10** por participantes da oficina na Jordânia.*

## **Objetivos da Sessão**

- Discutir a importância da participação das mulheres em eleições como candidatas e eleitoras.
- Explorar o impacto das eleições nos direitos e na vida das mulheres.
- Enfatizar a necessidade de conhecimento e informação na construção e formação das atitudes dos candidatos em relação a questões ligadas às mulheres.
- Identificar métodos de desenvolver metas e estratégias de mobilização para ajudar a alcançar estes objetivos.

## **A Participação das Mulheres em Eleições Gerais**

### **Como Fazer com que Minha Voz Seja Ouvida e Seja Efetiva**

*Sana'a, Um Muhammed, Nawal, Fadyah, Um Ziad, Hajjeh Safiah, Nisreen, Rula, e Hanan participaram de vários encontros para se prepararem para as eleições parlamentares da Jordânia, programadas para o ano de 2002. Nawal, uma professora do sul da Jordânia, apresentou a idéia das reuniões. Ela as sugeriu a Hanan, uma jornalista de um jornal local diário, que concordou quanto à importância da participação ativa das mulheres nas eleições parlamentares. Ambas perceberam a necessidade de organizar e coordenar os esforços de um grande número de mulheres, especialmente daquelas em posição de liderança, dentro de suas próprias comunidades.*

*Uma associação que trabalha com questões das mulheres concordou em organizar uma oficina de treinamento para educar mulheres sobre seus direitos de cidadania. A oficina ofereceu um fórum para as mulheres discutirem suas motivações para se envolverem no processo eleitoral, para trocar idéias sobre o que a democracia significa para elas, para levantar questões de importância para as mulheres e homens a serem tratadas na eleição, e para introduzir possíveis estratégias para alcançar suas metas. Durante as discussões, as participantes afirmaram que “é essencial para as mulheres participarem da política de nosso país e da tomada de decisões”. Elas consideram muito importante “serem representadas por uma mulher que saiba como as mulheres sofrem por conta de discriminação e negligência”. Uma mulher enfatizou “Eu sou a companheira de meu marido em casa e no campo. Por que eu não posso ser sua companheira no parlamento?” As participantes acreditam fortemente que os papéis tradicionalmente por elas ocupados na sociedade da Jordânia, de fato, hão de fornecer capacidade de liderança que as ajudará como participantes no sistema político da Jordânia.*

*Ficou aparente para muitas participantes que as mulheres parecem carecer de uma visão ou de uma plataforma política, não apenas sobre assuntos nacionais, mas também sobre*

*questões das mulheres. As discussões da oficina ajudaram-nas a entender a necessidade de definir suas metas, optando por uma plataforma política e desenvolvendo uma estratégia de mobilização para alcançar seus objetivos. As participantes decidiram que seu principal objetivo era eleger democraticamente candidatas mulheres. Elas identificaram, abaixo, alguns temas nos quais iriam se concentrar:*

- *Eliminar todas as formas de discriminação contra as mulheres;*
- *Oferecer garantias efetivas para a proteção dos direitos humanos em geral e dos direitos das mulheres em especial;*
- *Oferecer suficiente proteção para vítimas de violência, mulheres abusadas, e crianças;*
- *Trabalhar na busca de soluções para a pobreza, e oferecer segurança social e de saúde;*
- *Dar prioridade à criação de oportunidades de emprego para combater o desemprego;*
- *Combater a corrupção e garantir oportunidades iguais, especialmente com respeito à educação e ao emprego, e*
- *Defender a justiça nacional e internacionalmente.*

*Como parte de sua estratégia de mobilização, as participantes concordaram em adotar o slogan “Cinco mulheres no próximo parlamento” e em trabalhar conjuntamente para alcançar este objetivo. Elas decidiram que a fase inicial de seu esforço de mobilização se concentraria na organização de encontros e oficinas, em toda Jordânia, que enfocassem o papel das mulheres no processo eleitoral, nos direitos cidadãos, e nas habilidades de liderança e de comunicação. Adicionalmente, elas organizariam campanhas de construção de conhecimento que despertariam a consciência pública sobre a importância da participação das mulheres na arena política. Elas ofereceriam treinamento especial às candidatas mulheres e suas campanhas, oferecendo informação, serviços, e assistência durante a campanha. Acharam importante usar a mídia para melhorar a imagem das mulheres, destacando seu papel na sociedade e suas conquistas, e despertando a consciência quanto à importância da participação política das mulheres na Jordânia. No final, as participantes enfatizaram a necessidade de trabalhar em parceria com associações de mulheres, organizações civis comunitárias, e candidatos publicamente eleitos em todas as áreas da Jordânia para obter apoio e recursos para alcançar as metas identificadas pelas mulheres e para as mulheres.*

*Seguindo a oficina, o Comitê de Coordenação Jordânico de organizações não governamentais e outras ONGs de mulheres iniciaram um projeto que inclui esta estratégia de mobilização assim como um programa executivo que desenvolve uma plataforma política enfocando nas mulheres e na eleição, a ser implementada a medida em que as eleições se aproximam e as candidatas mulheres começam suas campanhas. As participantes originais da oficina Sana’a, Um Muhammed, Nawal, Fadyah, Um Ziad, Hajjeh, Safiiah, Nisreen, Rula e Hanan desempenharão um papel importante na*

*implementação da estratégia de mobilização e do programa. Além disso, as mulheres pretendem reservar um tempo após as eleições para avaliar suas atividades e habilidades de liderança com base no resultado das eleições.*

### **Questões para Discussão:**

- O que motivou as mulheres a se unirem?
- Por que foi importante para elas terem uma visão unificada e uma meta compartilhada?
- Quais eram os componentes de sua estratégia de mobilização?
- Existem certas características que as mulheres possuem que fortalecem sua habilidade para participar no processo político?
- Você acredita que as mulheres se mobilizam para a ação diferentemente dos homens? Em caso positivo, como e por que?
- Como este grupo de mulheres pode conseguir apoio local e nacional para suas candidatas?
- Se você estivesse no lugar delas o que teria feito de forma diferente? Por que?
- Como as mulheres poderiam usar as tecnologias de informação e comunicação – telefones, e-mail, e a Internet entre outras – para defender sua meta?

O cenário abaixo foi usado como alternativa para o exercício da **sessão 10** por participantes da oficina na Nigéria<sup>31</sup>.

## **Exercício: Mobilização para a Ação**

### **O Caso de Bariya Ibrahim Magazu**

*Em setembro de 2000, uma menina com menos de dezessete anos, chamada Bariya Ibrahim Magazu, moradora de uma pequena vila no Estado de Zamfara na Nigéria ficou grávida após ter sido coagida a fazer sexo com três homens. Ela foi sentenciada a 100 chicotadas, a serem ministradas 40 dias após o nascimento de seu bebê e a outras 80 por qadhf (acusar falsamente outros de atividade sexual) após a corte decidir que havia insuficiência de evidências para identificar qualquer um dos homens que ela citou como sendo o possível pai de seu bebê. Bariya tentou apelar da sentença e posteriormente o juiz decidiu suspender a sentença até que a menina terminasse de amamentar. Contudo, esta decisão judicial foi ignorada, e Bariya, ainda amamentando, foi chicoteada mesmo antes da data de sua sentença original. Informada apenas na noite anterior da sua punição, no dia seguinte cedo Bariya foi conduzida a uma vila próxima onde foi chicoteada em público. Posteriormente, humilhada, com hematomas e dores, ela foi abandonada para retornar sozinha a sua casa. Apesar da flagelação, Bariya e sua família decidiram continuar com a apelação legal.*

*De acordo com relatos de jornais, Bariya solicitou a convocação de sete testemunhas, mas seu pedido foi negado. Por outro lado, o homem acusado, por ela de tê-la coagido ao ato sexual foi dispensado com a alegação de que o testemunho de Bariya foi considerado insuficiente para provar seu envolvimento. Ela foi solicitada a indicar pelo menos quatro testemunhos de boa índole para testemunhar que “nem um cabelo poderia passar entre seus corpos”. Por outro lado, os homens acusados não foram solicitados a jurar sua inocência diante do Corão, nem foram aceitas evidências médicas – exames de sangue e teste de DNA.*

*Bariya Ibrahim Magazu não quer mais aparecer em público. Sua presença não é solicitada pelo Código Penal Shari'a do Estado de Zamfara nem pelo Código Processual Criminal de Zamfara. Apesar disso a Corte de Apelação está se recusando a rever seu caso a menos que Bariya compareça fisicamente a corte. Ela tem direito a um apelo assegurado pela lei muçulmana, pelo Código Penal de Zamfara, e, enquanto cidadã da Nigéria ela está protegida por sua constituição.*

**Cenário:** *Um grupo de cinco amigas se encontra toda semana para compartilhar histórias e conselhos. Uma das mulheres no grupo soube da situação de Bariya Ibrahim Magazu e está revoltada. Ela descreve a situação do tratamento injusto recebido por Bariya pelas cortes e de seu chicoteamento público às suas amigas e elas decidem buscar um meio de apoiar Bariya.*

---

<sup>31</sup> Para mais informações neste caso, contacte BAOBAB no [baobab@baobabwomen.org](mailto:baobab@baobabwomen.org)

1. Divida as participantes em equipes de quatro pessoas. Cada equipe irá, como as amigas no cenário acima, planejar uma série de ações para ajudar Bariya, sua família e seus advogados.
2. Entre as questões que cada grupo deve abordar estão:
  - Como você deseja ajudar Bariya? Que tipo de apoio você deseja oferecer? Qual será sua campanha?
  - Sua campanha será local, nacional, regional ou internacional?
  - Qual será o seu método para obter e ampliar o apoio? Quais serão suas atividades?
  - Seria efetivo apelar para outras mulheres para ajudarem Bariya? Sim ou não, Por que? Os homens seriam igualmente sensíveis?
  - Seu grupo pode se beneficiar de tecnologias de comunicação como fax, e-mails, ou a mídia (artigos de jornal ou programas educativos na rádio ou televisão) para gerar mais apoio?
  - Que redes de apoio potenciais você acha que poderiam ajudar a alcançar suas metas?
  - Como você irá monitorar se suas metas estão sendo atingidas? Que indicadores você usaria?
  - Como você irá dividir as responsabilidades para levar adiante as atividades?
  - Os membros do grupo devem esboçar uma lista de tarefas para si mesmos, destacando os passos que darão nas próximas semanas para implementar seu plano.
3. Quando todas as equipes tiverem concluído os seus planos de ação, o grupo da oficina voltará a se formar. Uma voluntária de cada equipe descreverá brevemente a estratégia de mobilização de seu grupo.

### **Questões para Discussão**

- Qual foi o processo de tomada de decisão de seu grupo?
- Qual foi a parte mais difícil no desenvolvimento de sua estratégia de mobilização?

- Teria sido mais fácil ou mais difícil decidir quais passos específicos precisariam ser dados se houvesse mais gente no grupo?
- Como você optou por dividir as responsabilidades? A elaboração de uma lista de tarefas ajudou a esclarecer o papel de cada membro do grupo? Foi útil de outra forma? Em caso afirmativo, como? Em caso negativo, por que não?
- As atividades de seu grupo parecem realistas? Sim ou não, por que?
- Há algo que você acrescentaria para melhorar as atividades de seu grupo após ouvir as dos outros ?
- Você acha que faz diferença se o grupo é composto apenas por mulheres, homens ou for misto? Sim ou não, por que?

### **Observações**

- Este exercício lhe ajudou a imaginar o planejamento de sua própria campanha ou projeto sobre um tema diferente? Sim ou não, por que?
- Se você pudesse se imaginar iniciando sua própria campanha, qual seria ela e como você a conduziria?

*Esta atividade foi desenvolvida por participantes da oficina no Brasil, como alternativa aos exercícios das sessões 10 e 11 – mobilização para a reparação e construindo uma organização de aprendizagem, respectivamente.*

## **Exercício: A Organização de Uma Campanha Internacional**

*Reserve em torno de duas horas para esta atividade*

1. Leitura do texto abaixo

### **Campanha Internacional os Direitos das Mulheres são Direitos Humanos**

*As Nações Unidas declararam a década das mulheres em 1975. Durante o período de 1976 a 1985 diversas conferências de mulheres foram apoiadas pelas Nações Unidas – México em 1975, Copenhagem em 1980 e Nairóbia em 1985. O objetivo destes encontros era avaliar a condição das mulheres e formular estratégias para o avanço das mesmas. Ao considerar o marco dos direitos humanos a partir de uma perspectiva de gênero, as mulheres puderam demonstrar como definições e práticas de direitos humanos não têm reconhecido violações que afetam as mulheres de forma diferente por causa de seu gênero.*

*Esta campanha teve como principal objetivo reinterpretar e ampliar o marco dos direitos humanos a partir de experiências e aspirações das mulheres. A utilização deste marco para chamar a atenção para a ampla gama de violações sofridas pelas mulheres deixa claro alguns direitos humanos específicos às mulheres que são, em geral classificados como direitos das mulheres, mas não como direitos humanos. A violência contra as mulheres é um exemplo claro.*

*A campanha ganhou força e mais visibilidade durante os preparativos para a Conferência das Nações Unidas sobre Direitos Humanos, realizada em Viena, em 1993. A programação inicial da conferência não abordava nenhum aspecto específico de gênero. Diante disto teve início uma campanha global para o reconhecimento dos direitos humanos das mulheres. A campanha lançou uma petição com duas grandes reivindicações:*

- A inserção da questão dos direitos humanos das mulheres na Conferência de Viena e
- O reconhecimento da violência de gênero, fenômeno universalmente praticado, com particularidades dependendo da cultura, raça e classe, como uma violação dos direitos humanos a ser combatida imediatamente.

A petição foi traduzida para 23 línguas e distribuída por mais de 1000 grupos que juntos reuniram meio milha de assinaturas de pessoas de 124 países. Os principais produtos da Conferência – A Declaração de Viena e o Programa de Ação afirmam que:

Os direitos humanos das mulheres e meninas são parte inalienável, integral e indivisível da Declaração Universal dos Direitos Humanos. *Declaração de Viena (1,18,1993)*.

2. Discussão conjunta sobre as etapas de planejamento da campanha.
3. Identificação das estratégias adotadas para dar visibilidade à campanha.
4. Reflexão quanto as circunstâncias que motivaram o lançamento da campanha
5. Identificação de cenários locais que poderiam se beneficiar de uma campanha.
6. Leitura do cenário abaixo e preparação de uma campanha de solidariedade seguindo as orientações apresentadas.

## **Elaboração de Uma Campanha**

*Imaginem uma catástrofe no Estado do Rio de Janeiro provocada pelas enchentes e deslizamentos de terra. Semelhante à iniciativa das mulheres em El Salvador, vocês são motivadas a desenvolver uma campanha de solidariedade às mães afetadas pelas chuvas no estado do Rio. Muitas delas perderam suas casas e precisam reconstruir suas vidas.*

## **Perguntas para o Grupo**

- Como vocês desejam ajudar as mães? Qual será a campanha?
- A campanha será local, nacional, regional, ou internacional?
- Que método será adotado para conseguir o apoio da população? Quais atividades serão desenvolvidas?
- Seria eficaz apelar para a ajuda de outras mulheres? Sim ou não, por que? Os homens seriam igualmente sensíveis?
- Que atores vocês identificam como sendo importantes na construção de uma rede de apoio?
- Como vocês irão monitorar a campanha? Quais indicadores serão usados?
- Como serão divididas as responsabilidades para levar adiante as atividades?

7. Apresentação da campanha às facilitadoras
8. Avaliação conjunta sobre as dificuldades de planejamento da campanha e sobre o papel dos meios de comunicação.

*Este texto foi usado como substituto ao texto da **sessão 11** por participantes da oficina na Palestina.*

### **Advocaci<sup>32</sup> pelos Direitos das Mulheres à Cidadania na Palestina**

*Em novembro de 1995, duas mulheres palestinas notificaram o Women's Affairs Technical Committee (WATC) sobre uma experiência lastimável: na ocasião em que estas duas mulheres tentaram obter passaportes palestinos, funcionários exigiram a apresentação de uma autorização por escrito de seus respectivos “guardiões masculinos” conferindo-lhes o direito de obter o passaporte, de acordo com uma regulação adotada pelo recentemente estabelecido Ministério Palestino do Interior.*

*O WATC imediatamente escreveu uma petição explicando que esta regulação violava a Declaração de Independência Palestina, datada de 1988, assim como a Declaração Universal dos Direitos Humanos e a Convenção para Eliminar todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (CEDAW). Um grande número de organizações de mulheres assinou a petição, que foi apresentada pelo WATC ao Ministério do Interior. Um funcionário do ministério informou ao WATC que um representante de alto escalão do Ministério do Interior participaria de um debate aberto e ao vivo sobre a questão na televisão.*

*O WATC tomou a iniciativa de formatar o futuro debate enviando sua petição para a Corporação de Radiodifusão da Palestina (PBC). Durante a noite da transmissão do programa de rádio “Um Diálogo Aberto”, com um funcionário palestino, o representante ministerial foi apresentado e o WATC foi notificado que uma de suas representantes podia protestar contra a regulação que exigia das mulheres a autorização de um homem para receber um passaporte. Ressaltando a discrepância entre esta regulação e a lei internacional, a representante do WATC perguntou ao representante ministerial, “Quando nosso presidente proclamou a Declaração de Independência da Palestina, afirmou que as mulheres e os homens seriam tratados de forma semelhante, nos aplaudimos por 30 minutos! Será realmente possível que todos estes aplausos tenham sido em vão? O representante ministerial replicou elogiando a luta das mulheres palestinas, declarando seu apoio ao” sexo mais gentil “, mas insistiu que, segundo um acordo com Israel, o governo Palestino estava obrigado a implementar leis egípcias e jordanianas em vigor, até que uma lei palestina pudesse ser elaborada”.*

*Não disposto a aceitar a posição do representante ministerial, o WATC convidou-o a participar de uma reunião em 5 de dezembro de 1995. O WATC concordou em enviar a programação do encontro com antecedência e a convidar 25 mulheres ativistas locais e internacionais de diversos partidos políticos, assim como jornalistas. O representante ministerial aproveitou o encontro para listar as conquistas do Ministro do Interior, mas enfatizou a importância das tradições árabes em questões como estas, ao mesmo tempo em que um xeique muçulmano registrava suas palavras para a ata. O WATC gravou as*

---

<sup>32</sup> Esta expressão – advocaci – é utilizada no Brasil como mecanismo de pressão junto ao Congresso Nacional [N. Tradutora].

*intervenções do encontro, publicando-as em um panfleto distribuído para organizações de direitos humanos e para a mídia local.*

*Os contatos com a mídia foram cruciais. O diretor do Departamento de Notícias PBC estava seguindo as atividades e projetos do WATC com interesse. Preocupado com o surgimento de um estado palestino, o diretor entrevistou uma das representantes do WATC sobre sua demanda pelos 30% de quotas para as mulheres no Conselho Legislativo Palestino (PLC). Por outro lado ela o convidou para visitar o escritório do WATC. Impressionado com o trabalho do WATC e especialmente pelo panfleto documentando a reunião com o representante ministerial, o diretor do Departamento de Notícias da PBC solicitou outro debate ao vivo entre as mulheres e o representante. A solicitação resultou em várias entrevistas de televisão com mulheres que relataram como, apesar de suas contribuições pessoais para suas famílias e comunidades, elas não eram consideradas cidadãs plenas necessitando a permissão de seus pais, irmãos, e/ou maridos para obterem um passaporte.*

*O WATC enviou cartas a consulados e embaixadas estrangeiras informando-os sobre a regulação discriminatória para obtenção de passaporte e buscando apoio internacional para as mulheres palestinas. A cobertura da mídia da campanha do WATC, inicialmente de repercussão local, ganhou abrangência internacional quando as mulheres se manifestaram no Ramallah para exigir representação no Conselho Legislativo da Palestina assim como a revogação da regulação do passaporte. Entre as manifestantes estavam 12 candidatas para as eleições do Conselho Legislativo da Palestina, 8 homens e 4 mulheres, todos dispostos a apoiar os direitos das mulheres e denunciar os regulamentos do Ministério do Interior. A CNN, TV francesa, e a Corporação Canadense de Difusão cobriram a manifestação.*

*Estimuladas pela cobertura da mídia internacional e pelo crescente apoio nacional, as representantes do WATC persistiram em sua campanha pelo direito das mulheres à cidadania – organizando demonstrações; colaborando com associações de direitos humanos; aproximando-se de ministros e de pessoas como o presidente Yasser Arafat; e escrevendo editoriais em jornais. Com a intensificação da campanha do WATC, o departamento de notícias do PBC recebeu um fax do representante do Ministério do Interior, em 19 de janeiro de 1996. O documento afirmava que homens e mulheres seriam tratados da mesma forma e que seu escritório não pediria mais às mulheres a autorização de seu “guardião masculino” quando fossem solicitar a emissão de passaportes.*

## **Questões para Discussão**

- Que ações o WATC desenvolveu em sua campanha de pressão para mudar a regulação do Ministério do Interior? Como o WATC se empenhou para criar um sentido comum entre as pessoas de sua comunidade?
- Qual o papel que a mídia exerceu na campanha do WATC? Qual o papel desempenhado por outras tecnologias da comunicação?

- Que obstáculos o WATC encontrou em seu esforço para alcançar um amplo consenso sobre os direitos das mulheres à cidadania plena? Quais são alguns dos obstáculos para criar um sentido comum entre grupos diferentes ou mesmo com pensamentos semelhantes? Como você superaria estes obstáculos?
- A criação de um sentido comum é sempre possível e/ou desejável? Por que?
- Qual critério você poderia usar para medir o sucesso desta campanha?
- Como a mídia responde, em sua comunidade, às questões das mulheres? Quais são algumas das estratégias locais relevantes, que você poderia usar para ganhar o interesse e apoio da mídia em campanhas políticas, legislativas ou econômicas para ajudar as mulheres?

*Este texto foi usado como substituto ao texto da **sessão 12** por participantes da oficina no Marrocos.*

## **Se Organizar para Proteger os Direitos Legais das Mulheres Trabalhadoras**

*Uma jovem mulher trabalhadora de uma fábrica têxtil na área industrial de Rabat estava sofrendo abuso físico e psicológico cometido pelo chefe de seção da fábrica, e decidiu protestar contra este abuso de poder. Suas colegas apoiaram-na e entraram em greve por três meses. Durante este movimento de solidariedade, as trabalhadoras foram apoiadas pela seção de mulheres do Sindicato de Trabalhadores do Marrocos, quem pediu a Association Democratique des Femmes du Maroc (ADFM) para apoiar a ação.*

*A ADFM imediatamente começou a se organizar para agir. Primeiro foi enviada uma carta ao gerente da fábrica têxtil. A ADFM então produziu um comunicado à imprensa, amplamente distribuído na mídia e convocou uma entrevista coletiva para dar mais visibilidade à greve e, mais importante, ao abuso contra as mulheres trabalhadoras.*

*Seguindo este evento, A ADFM iniciou uma iniciativa para evidenciar disparidades de gênero nas leis de trabalho, especialmente naquelas relacionadas a mulheres trabalhadoras e a jovens mulheres empregadas. A ADFM concentrou-se na proteção dos direitos legais das mulheres empregadas vítimas de abuso e de discriminação de gênero no mercado de trabalho.*

*A ADFM trabalhou em colaboração com organizações de mulheres e sindicatos afiliados para pressionar tomadores de decisão a reformularem as leis trabalhistas existentes. A coalizão apresentou emendas ao Ministro do Trabalho e organizou reuniões com grupos de parlamentares para defender suas propostas no parlamento. Recentemente proposta, a legislação trabalhista agora considera o abuso sexual uma transgressão passível de penalização.*

### **Questões para Discussão**

- Como você teria reagido se fosse a jovem trabalhadora? Quais ações você teria tomado para denunciar os abusos sexuais, físicos, e psicológicos?
- Qual é a metodologia adotada pela ADFM para lidar com este problema? Quais são as vantagens e desvantagens desta metodologia? O que você teria feito diferentemente?
- Como a iniciativa se fortaleceu com a criação da coalizão? Unir-se a uma coalizão pode, de algum modo enfraquecer uma organização ou seus esforços de campanha? Em caso afirmativo, como?

- Que elementos devem ser enfatizados nos níveis pessoal e organizacional para a criação de qualquer coalizão bem sucedida? Que critério você poderia usar para avaliar o seu sucesso?

## ANEXO B

### TÁTICAS DE FACILITAÇÃO

Existem inúmeros instrumentos utilizados por facilitadores para gerar discussão e interesse em uma sessão de oficina. Para maximizar o potencial de uma oficina é importante que a facilitadora seja flexível quanto à estrutura do ambiente de aprendizagem. Abaixo foi incluído um menu de exercícios de táticas de facilitação, várias das quais aparecem neste manual. Você pode adaptar uma ou várias delas para sessões específicas, ou você ou outras participantes podem ter suas próprias táticas que funcionarão bem com o grupo. O importante para lembrar é que não há um caminho correto para a aprendizagem. Com tanto que as sessões reúnam os “3-e básicos” educativa, edificante e engraçada – você está no caminho para uma facilitação com sucesso.

**Biografias:** as biografias oferecem exemplos excelentes de escolhas que as pessoas fazem na vida e das decisões que elas tomam. Em uma oficina, as biografias permitem que as participantes comparem suas próprias histórias e escolhas de vida à de outras pessoas e ajudam-nos a refletir sobre suas capacidades e metas pessoais.

**Tiras em Quadrinhos e Ilustrações:** Apresentações pictóricas do que as pessoas estão falando e fazendo é uma tática estimulante e divertida para gerar discussão sobre estratégias de comunicação. Mesmo os desenhos mais simples podem abordar problemas complexos e despertar uma fervorosa discussão. As facilitadoras podem apresentar ao grupo tiras em quadrinhos ou ilustrações para discutirem em grupos menores ou em conjunto.

**Histórias Fictícias ou Cenários:** Histórias fictícias ou cenários hipotéticos relacionados aos tópicos da oficina podem ser relatados/lidos e então discutidos pelo grupo da oficina. A ficção pode ser menos controversa que eventos reais sobre membros do grupo que possam ter opiniões fortes e conflitantes. Por exemplo, ao invés de se referir a um incidente real onde um líder ou diretor ou patrão conduz mal uma situação, em geral é mais fácil discutir um cenário hipotético para que comentários sobre erros e culpas não se refiram a ninguém na oficina ou a nenhum conhecido das participantes da oficina.

**Aquário:** Por vezes, os temas são muito complexos ou sensíveis para serem discutidos de forma relevante em um grupo grande. O aquário permite que todo o grupo participe da mesma discussão, mas evita algumas das armadilhas que ocorrem em um grupo grande. Em um aquário real, o peixe nada e interage em um ambiente que pode ser observado de perto por aqueles fora do mesmo. As conversas de aquário funcionam da mesma forma. Voluntários do grupo, em geral dois a seis, dependendo do tópico em discussão e do tamanho do grupo, discutem o tema em detalhes na

frente de todos, por aproximadamente dez minutos. Às vezes os membros do grupo comentam as idéias dos voluntários e em outros momentos os voluntários concluem a conversa e, só então o grupo mantém uma discussão sobre o que os voluntários falaram e fizeram. Os exercícios neste manual também podem ser conduzidos neste formato. Neste caso, um pequeno grupo de voluntárias participa do exercício na frente das outras participantes da oficina e então todas discutem o que ocorreu.

**Quebra-gelo e Energizadores:** O propósito dos quebra-gelo e dos energizadores é ajudar as participantes a se tornarem mais familiarizadas umas com as outras e mais confortáveis falando em grupo. Os quebra-gelo são mais usados no início da oficina e no começo das sessões. Mas, eles podem ser úteis em qualquer momento de uma sessão para relaxar e redirecionar os membros do grupo que podem estar perdendo o foco ou desenvolvendo desconfiança através de sua participação em uma discussão difícil ou problemática. Os quebra-gelos e os energizadores não devem ser controversos e fáceis para todas as participantes. Os mais comuns são questões elaboradas para revelar algo pessoal, mas NÃO privado e são respondidos por todo o grupo. Exemplos de perguntas incluem, “*Se você tivesse recursos ilimitados e tivesse que gastar o dinheiro em um presente para sua família, o que seria?*” Ou, “*Se você fosse uma planta, qual você seria e por que?*” Ou, “*Qual é sua comida ou refeição preferida e por que?*” As facilitadoras devem ser criativas com os quebra-gelos e os energizadores; eles devem ser divertidos.

**Diários:** Algumas vezes as facilitadoras pedem as participantes que guardem um diário com suas opiniões sobre as sessões da oficina e sobre o que aprenderam. A facilitadora pode decidir reservar um tempo ao final de cada sessão para escrever no diário, ou pode deixar a critério das participantes manter um diário em casa. Em algumas ocasiões os membros do grupo podem ler seus diários no início de cada sessão ou ao final da oficina. Contudo, se os membros do grupo vão compartilhar as escritas do diário ou não depende deles.

**Notícias de Jornal:** Notícias com as quais todas as participantes estão familiarizadas podem ser úteis para estimular a discussão. Por exemplo, uma história que aparece no jornal sobre o importante trabalho que uma política está desenvolvendo pode ser usado para alimentar uma discussão sobre liderança e sobre levar adiante sua visão pessoal.

**Companheiros:** Frequentemente é comum nas oficinas a existência de participantes que hesitam em falar a todo o grupo. Dividir o grupo em duplas ajuda muitas pessoas a participarem mais intensamente. Uma vez que todo o grupo se reúna, os comentários e idéias de uma participante tímida ou reticente podem ser compartilhados com o grupo por meio de sua dupla. Dividir em duplas também ajuda no aprofundamento e na interação da discussão sobre um tópico específico. Quando o grupo se

reúne, apenas os pontos chave que surgiram nas discussões separadas precisam ser compartilhados.

**Perguntas e Respostas:** A estratégia de facilitação mais fundamental é o processo de fazer perguntas para direcionar a discussão de grupo. Este método é chamado “P & R”<sup>33</sup> ou perguntas e respostas. O desafio da facilitadora é fazer perguntas abertas que irão ampliar a discussão. Perguntas que levam a respostas curtas ou simples não são tão eficazes. A facilitadora não deve fazer perguntas para as quais ela ache que só tenha uma resposta correta. Não é o seu papel ensinar informações corretas, mas sim deixar as participantes se envolverem em diálogos e buscar suas próprias conclusões.

**Citações:** Para ampliar as sessões da oficina, as participantes podem ser solicitadas a levar para as sessões citações interessantes e relevantes de personalidades, livros, músicas, textos religiosos, documentos legais ou outras fontes para o grupo discutir.

**Interpretações de Papéis:** A interpretação de papéis permite às participantes ouvir e refletir sobre pontos de vista que não são necessariamente os seus. São apresentados papéis para que as pessoas interpretem, como empregadoras e empregadas, funcionárias da polícia e cidadãos, médicas e pacientes entre outros. Tanto na frente do grupo ou em duplas separadas cada participante representa um dos papéis /personagens em uma conversa. Após conversar por aproximadamente dez minutos, o grupo todo se reúne para descrever e discutir as conversas.

**Equipes:** Dividindo o grupo em equipes menores permite que os membros participem mais intensamente dos exercícios e discussões. Quanto menor o número de pessoas na equipe, maior a oportunidade de participar. Existem vários modos de dividir um grupo em equipes. A facilitadora pode optar por selecionar previamente os membros das equipes para assegurar uma diversidade de representações de idade, profissão, formação, familiaridade com o tópico sendo discutido, ou outros fatores.

- *Agrupamento randômico:* O método mais comum para formação do grupo é através do agrupamento randômico. Após a facilitadora ter determinado quantas equipes deverão ser formadas, cada participante escolhe um número de um a cinco contando em ordem. Todos os números um ficam na mesma equipe, todos os números dois em outra equipe etc.
- *Agrupamento por ordem alfabética dos nomes:* Peça as participantes para formarem um fila ou um círculo de acordo com a ordem alfabética de

---

<sup>33</sup> A sigla usada em inglês é Q & A, referente a *question and answer* [N.Tradutora].

seus nomes, começando com a primeira letra do alfabeto. Em seguida divida-os de acordo com o número de grupos desejado.

- *Agrupamento por datas de nascimento:* Peça as participantes para formarem uma fila ou círculo de acordo com suas datas de nascimento, começando por 1º de janeiro e terminando em 31 de dezembro. Em seguida divida as participantes de acordo com o número desejado de grupos.

**Palavras versus Pensamentos:** Para demonstrar as estratégias de comunicação, negociação e argumentação, pode ser muito útil apresentar as palavras e pensamentos de uma interlocutora sobre o que ela pretende transmitir. Isto pode ser feito por escrito, com as palavras de uma interlocutora seguidas em parênteses com o que ela está realmente pensando. Ou as participantes podem se engajar na interpretação de um papel onde alguém manifesta os pensamentos de uma pessoa e a outra transforma estes pensamentos em palavras persuasivas. Por exemplo, duas participantes podem representar os pensamentos e palavras de uma jovem mulher tentando persuadir sua mãe a deixá-la frequentar uma faculdade de medicina. A primeira participante expressa o que a jovem mulher está sentindo sobre entrar na faculdade de medicina, incluindo suas esperanças, sonhos, e preocupações. A segunda escolhe palavras para convencer a mãe a deixá-la ir. O grupo todo pode então discutir a escolha de linguagem e de estratégia de comunicação da mulher jovem. Um papel semelhante, com os pensamentos e palavras da mãe, acrescentaria uma outra dimensão a discussão do grupo. Ao instigar a imaginação dos membros do grupo sobre possíveis cenários, a tática das palavras versus pensamentos pode ser adaptada a uma ampla variedade de situações relevantes para o trabalho do grupo e sua comunidade.

## ANEXO C

### ESCUA PARTICIPATIVA

Muitas pessoas acham que a escuta é algo que vem naturalmente – que nos fazemos diariamente – e geralmente isto é verdade. Contudo, bons ouvintes, assim como bons líderes, são aqueles que aprendem a partir do que escutam. Para realmente escutar o que alguém está dizendo você tem que conseguir deixar de lado preconceitos e julgamentos que podem agir como “barulhos longínquos”, distorcendo ou abafando o significado que alguém está tentando transmitir. Ainda, um bom ouvinte precisa encorajar a comunicação concentrando-se no que está sendo dito e dar indicações verbais e não verbais de que está seguindo a linha de pensamento da interlocutora. Abaixo estão algumas sugestões para lhe ajudar na escuta e participação em diálogos. Experimente-os em casa ou no trabalho para ver qual estratégia funciona melhor para você.

#### Escutar

**Eliminar os Preconceitos:** Eliminar preconceitos com relação à interlocutora possibilita que suas idéias cheguem a você livres de suas próprias predeterminações ou preconceitos. Para isso demonstre confiança em seu próprio processo cognitivo e sua habilidade para avaliar a informação por seus próprios méritos. As pessoas que mais temem acabar com suas suposições tendem a carecer de confiança em suas posturas e crenças.

**Identificar-se com o Marco de Referência da Interlocutora:** Para ajudar a entender o ponto de vista de outras pessoas, tente imaginar o marco de referência da interlocutora. Pergunte-se, o que ela vivenciou que a levou a estas convicções? Qual é a formação ou o contexto para a perspectiva que ela está transmitindo? Tente imaginar como você se sentiria ou o que você pensaria se tivesse vivenciado o mesmo.

**Prestar Atenção:** Prestar atenção pode parecer um aspecto óbvio de ouvir, contudo ele pode ser o mais difícil de alcançar. Acompanhar os argumentos ou a linha de raciocínio de uma interlocutora pode ser difícil, especialmente se ela for repetitiva, ou usar palavras difíceis ou um estilo pouco familiar de se expressar. Escutar também pode ser taxativo se o uso de linguagem da interlocutora demonstrar um nível de educação diferente ou se ela for lenta para destacar suas idéias. Um bom ouvinte pode abstrair a escolha das palavras da interlocutora e ouvir suas idéias de forma não tendenciosa.

#### Participar de Diálogos

**Oferecer Respostas não Verbais:** O que você não fala em uma conversa pode ter tanto significado quanto o que você fala. Consciente e inconscientemente todos oferecemos sinais não verbais de nossos

pensamentos e impressões sobre o que os outros estão dizendo. Existem muitos sinais não verbais que você pode fazer para demonstrar que você está prestando atenção e ouviu o que a interlocutora está dizendo. Posicionar-se para frente, manter seus braços descruzados e abertos, manter-se alerta, fazer contato de olho e balançar a cabeça quando você concordar são algumas das maneiras de estimular alguém que está falando com você.

**Oferecer Respostas Verbais:** Escutar não é apenas um exercício mental e físico, também tem sinais verbais que você pode dar para demonstrar que você está ouvindo e seguindo o que a interlocutora está falando. Entre eles estão:

- *Expressões e Exclamações:* Indicadores verbais importantes incluem expressões simples ou exclamações como resposta. Por exemplo, dizer “sim”, “claro”, “hmm”, ou mesmo “uh-huh” quando uma interlocutora interrompe ou conclui um ponto.
- *Parafraseando:* Outra tática é parafrasear (resumir em suas próprias palavras) para a interlocutora o que ela falou. Para parafrasear você tem que prestar muita atenção ao que a interlocutora está dizendo e oferecer uma oportunidade para ela confirmar se você entendeu o que ela quis dizer. Por exemplo, parafrasear comentários de uma interlocutora pode se assemelhar a “Então, você está dizendo que você teve tantas experiências passadas desagradáveis trabalhando com esta organização que, mesmo com este novo diretor, você acha que não vale a pena arriscar de trabalhar com eles novamente?”
- *Perguntas de seguimento (follow up):* Frequentemente, estas podem ser uma boa maneira de orientar uma interlocutora. Às vezes a interlocutora pode ter apenas uma idéia vaga sobre o que ela deseja dizer, e este tipo de pergunta a ajuda a formular conclusões mais específicas. As perguntas de seguimento bem formuladas são aquelas que realmente aumentam sua compreensão da narrativa e a perspectiva da interlocutora. Ao escutar atentamente a interlocutora é possível identificar vazios em sua narrativa que podem ser questionados por você. Perguntas que pareçam apenas antagônicas ou sem relação com o tópico em questão podem ter o efeito negativo de prejudicar a habilidade da interlocutora de se comunicar efetivamente e, pode até mesmo silenciá-la. As perguntas em seguimento construtivas são relativas ao que a interlocutora está falando, mas permanecem abertas. Por exemplo, “O que você fez depois? Você teve condições de ajudar?” Ou, “O que você teria feito se você tivesse sabido do problema antes?”

A melhor coisa a respeito da escuta construtiva é que ela tende a ser contagiosa. A medida em que você se percebe mais atenta e aprendendo mais com o que os outros estão falando, você estará participando de uma dinâmica que fomenta o respeito e o interesse entre os outros. Quer você esteja em uma situação de trabalho, familiar ou social, você perceberá que quando as pessoas sentem que foram ouvidas, em geral elas se tornarão mais abertas para ouvir os outros.



## ANEXO D

### RECURSOS NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

#### Manuais de Treinamento de Lideranças

The Centre for Development and Population Activities, “Gender and Leadership.” in *Gender and Development*, The CEDPA Training Manual Series, Volume III, Washington, District of Columbia: The Centre for Development and Population Activities, 1996.

Commonwealth Secretariat, *Tutors Manual on Training Skills for Women*, London, England: Commonwealth Secretariat, 1984.

Degelman, Charles and Bill Hayes, *Active Citizenship Today: A Field Guide*, Los Angeles, California: Constitutional Rights Foundation, and Alexandria, Virginia: Close Up Foundation, 1995.

Fetterman, D., *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability*, Thousand Oaks, California: Sage, 1996.

Flowers, Nancy, *In Our Own Words: A Guide for Human Rights Education Facilitators*, Bethesda, Maryland: Sisterhood Is Global Institute, 1999.

Giber, David, Louis L. Carter, and Marshall Goldsmith, eds., *Linkage Inc.’s Best Practices in Leadership Development Handbook: Case Studies, Instruments, Training*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 2000.

International Peace Research Association (IPRA) and UNESCO, *Handbook Resource and Teaching Material in Conflict Resolution, Education for Human Rights, Peace and Democracy*, Paris, France: UNESCO, 1994.

McCauley, Cynthia D., Russ S. Moxley, and Ellen Van Velsor, eds., *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1998.

\_\_\_\_\_. and M. W. Hughes-James, *An Evaluation of the Outcomes of a Leadership Development Program*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1994.

Palus, Charles J. and Wilfred H. Drath, *Evolving Leaders: A Model for Promoting Leadership Development in Programs*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1995.

Schwartz, Mary K., Kristin M. Axtman, and Frank H. Freeman, eds., *Leadership Resources: A Guide to Training and Development Tools*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1998.

Villiers, Peter, *18 Training Workshops for Leadership Development*, New York, New York: McGraw-Hill, 1996.

West NIS Women's Consortium, *Women's Leadership: Theory, A Training Manual*, Kyiv, Ukraine: NIS Women's Consortium, 1997.

\_\_\_\_\_. *Women's Leadership: Practice, A Training Manual*, Kyiv, Ukraine: NIS Women's Consortium, 1997.

Young, D. and N. Dixon, *Helping Leaders Take Effective Action: A Program Evaluation*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1996.

## **Bibliografias em Liderança e Desenvolvimento da Sociedade Civil**

Bettters-Reed, B. L. and L. L. Moore, "Shifting the Management Development Paradigm for Women," *Journal of Management Development* 14(2): 24-38, 1995.

Brake, T, *The Global Leader: Critical Factors for Creating the World Class Organization*, Burr Ridge, Illinois: Irwin, 1997.

Brookfield, S., *Developing Critical Thinkers: Challenging Adults to Explore Alternative Ways of Thinking and Acting*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1987.

Bystydzienski, Jill, ed., *Women Transforming Politics: Worldwide Strategies for Empowerment*, Bloomington, Indiana: Indiana University Press, 1992.

Catalyst, *Women in Corporate Leadership: Progress and Prospects*, New York, New York: Catalyst, 1996.

CIVICUS, *Building Civil Society Worldwide: Strategies for Successful Communications*, Washington, District of Columbia: CIVICUS, 1997.

\_\_\_\_\_. *Legal Principles for Citizen Participation: Toward a Legal Framework for Civil Society Organization*,. Washington, District of Columbia: CIVICUS, 1997.

Clark, K. E. and M. B. Clark, eds., *Measures of Leadership*, West Orange, New Jersey: Leadership Library of America, 1990.

Conger, J. A. and J. A. Kanungo, *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1988.

Covey, S. R. *Principle-Centered Leadership*, New York, New York: Simon & Schuster, 1991.

- Dorfman, P. W., J. P. Howell, S. Hibino, et al., "Leadership in Western and Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Processes Across Cultures." *Leadership Quarterly* 8(3): 233-274, 1997.
- Drath, Wilfred H. and Charles J. Palus, *Making Common Sense: Leadership as Meaning-making in a Community of Practice*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1994.
- Eagly, A. H., M. G. Makhijani, and B. G. Klonsky, "Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin* 111(1): 3-22, 1992.
- Freire, Paulo. *Pedagogy of the Oppressed*, translated by Myra Bergman Ramos, New York, New York: Continuum, 1995.
- Gardner, Howard E. and Emma Laskin, eds., *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, New York, New York: Basic Books, 1995.
- Heifetz, R. A., *Leadership Without Easy Answers*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1994.
- Helgesen, Sally, *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*, New York, New York: Doubleday, 1995.
- Johnson, D. W. and R. T. Johnson, *Cooperation and Competition: Theory and Research*, Edina, Minnesota: Interaction, 1989.
- Joseph, Suad and Susan Slyomovics, eds., *Women and Power in the Middle East*, Philadelphia, Pennsylvania: University of Pennsylvania Press, 2001.
- Korten, David C., *Globalizing Civil Society: Reclaiming Our Right to Power*, New York, New York: Seven Stories Press, 1998.
- Kouzes, J. H. and B. Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1987.
- Lambert, L. *The Constructivist Leader*, New York, New York: Teachers College Press, 1995.
- Makram-Ebeid, Mona, "Exclusion of Women from Politics," in Kathleen E. Mahoney and Paul Mahoney, eds., *Human Rights in the Twenty-first Century: A Global Challenge*, Boston, Massachusetts: Martinus Nijhoff, 1993.
- McCall, M. W. and M. M. Lombardo, eds., *Leadership: Where Else Can We Go?*, Durham, North Carolina: Duke University Press, 1978.

Moxley, Russ S., *Leadership and Spirit: Breathing New Vitality and Energy Into Individuals and Organizations*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1999.

Nahavandi, Afsaneh, *The Art and Science of Leadership*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

Naidoo, Kumi, *Civil Society at the Millennium*, Bloomfield, Connecticut: Kumarian Press, 1999.

Otto, Dianne, "Challenging the 'New World Order': International Law, Global Democracy and the Possibilities for Women," *Transnational Law and Contemporary Problems* 3: 370-415, 1993.

Rost, J. C., *Leadership for the Twenty-First Century*, New York, New York: Praeger, 1991.

Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1992.

Schwartz, Mary K., Kristin M. Axtman, and Frank H. Freeman, eds., *Leadership Education: A Source Book of Courses and Programs*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1998.

Sessa, Valerie I., Michael C. Hansen, Sonya Prestridge, and Michael E. Kossler, *Geographically Dispersed Teams: An Annotated Bibliography*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 2000.

Smircich, L. and G. Morgan, "Leadership: The Management of Meaning," *Journal of Applied Behavioral Science* 18: 257-273, 1982.

United Nations Centre for Social Development and Humanitarian Affairs, *Women in Politics and Decision Making in the Late Twentieth Century: A United Nations Study*, Boston, Massachusetts: Martinus Nijhoff, 1992.

VeneKlasen, Lisa and Valerie Miller, *The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*, Washington, District of Columbia: The Asia Foundation, 2001.

Yukl, G. A., *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

## ANEXO E

### ORGANIZAÇÕES COM PROGRAMAS ORIENTADOS PARA A PROMOÇÃO DA LIDERANÇA DAS MULHERES

Abaixo se encontra uma lista de organizações não governamentais de todo o mundo que tem programas orientados para fomentar a liderança das mulheres.

#### ÁFRICA E ORIENTE MÉDIO

##### **Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM)**

Secteur les Orangers, Rue Mokla  
Villa No 2  
Rabat, Morocco  
Tel: 212-37-737165  
Fax: 212-37-260813  
Association.adfm@menara.ma

##### **Centre de Leadership Féminin (CLEF) de l'ADFM**

30, Rue Sidi Belyout, Apt. 54  
Casablanca, Morocco  
Tel: 212-22-14547  
Fax: 212-22-14547

##### **BAOBAB for Women's Human Rights**

232A Muri Okunola Street  
P.O. Box 73630  
Victoria Island  
Lagos, Nigeria  
Tel: 234-1-320-0484  
Fax: 234-1-262-6267  
[baobab@baobabwomen.org](mailto:baobab@baobabwomen.org)

##### **Community Education and Development Services (CEDS)**

P.O. Box 5153, Nkwen  
Bamenda, Cameroon  
Tel: 237-766-09-37  
Fax: 237-336-39-55  
Email: cedservices@yahoo.com

##### **Kudirat Initiative for Democracy (KIND)**

60 Lanre Awokolun Street  
Gbagada Phase 2

Lagos, Nigeria  
Tel: 2341-472-7001  
[nigeria@kind.org](mailto:nigeria@kind.org)  
[www.kind.org](http://www.kind.org)  
ou  
P.O. Box 65429  
Washington, DC 20035  
Tel: 1-301-883-0169  
Fax: 1-301-883-0151  
[info@kind.org](mailto:info@kind.org)

##### **Collective for Research & Training on Development-Action (CRTD-A)**

Museum Square  
Karim Salameh Bldg., 2<sup>nd</sup> Floor  
Beirut, 2066-0201, Lebanon  
Tel: 961-1-616-751  
Fax: 961-1-611-079  
Email: [info@crted.org](mailto:info@crted.org)  
Web: [www.crted.org](http://www.crted.org)

##### **Sisterhood Is Global Institute/Jordan (SIGI/J)**

Abu Baker Complex  
Al-Razi Street, Jabal Al-Hussain  
Amman 23215-1115, Jordan  
Tel: 962-6-5690-770  
Fax: 962-6-5690-780  
Email: [sigi@nets.com.jo](mailto:sigi@nets.com.jo)  
Web: [www.amanjordan.org](http://www.amanjordan.org)

##### **Women's Affairs Technical Committee (WATC)**

Awad Bldg., Radio Street, 2<sup>nd</sup> Floor  
P.O. Box 2197  
Ramallah, Palestine via Israel  
Tel: 970-2-298-7783  
Fax: 970-2-296-4746  
[watcorg@palnet.com](mailto:watcorg@palnet.com)  
[www.pal-watc.org](http://www.pal-watc.org)

**Women's Self Promotion  
Movement (WSPM)**

P.O. Box W78 Parktown  
Harare, Zimbabwe

**AMÉRICA DO NORTE**

**Center for Creative Leadership**

One Leadership Place  
P.O. Box 26300  
Greensboro, NC 27438-6300, USA  
Tel: 1-336-545-2810  
Fax: 1-336-282-3284  
info@leaders.ccl.org  
www.ccl.org

**Centro para la Participacion  
Democratica y el Desarrollo  
(CENZONTLE)**

Del Almanacen Mil Colores  
3 cuadras al Oeste  
Esteli, Nicaragua  
Tel/Fax:: 713-7355  
[cenzontl@ibw.com.ni](mailto:cenzontl@ibw.com.ni)

**Council of Women World Leaders**

The Aspen Institute  
One Dupont Circle, NW, Suite 700  
Washington, DC 20036, USA  
Tel: 1-202-736-2522  
Fax: 1-202-293-0525  
Web: [www.womenleaders.org](http://www.womenleaders.org)

**FODEM - CENZONTLE**

Fondo de Desarrollo para la Mujer  
De donde fue la Vicky, ½ cuadra  
arriba.  
Managua, Nicaragua  
Tel/Fax: (505) 270-2057  
Apartado Postal: A-82  
Email: info@fodem.com.ni  
Web: www.fodem.org.ni

**The James MacGregor Burns  
Academy of Leadership**

University of Maryland  
College Park, MD 20742-7715, USA  
Tel: 1-301-405-6100  
Fax: 1-301-405-6402  
learning@academy.umd.edu

www.academy.umd.edu

**Women's Institute for Leadership,  
Development for Human Rights  
(WILD)**

3543 18th Street  
Fourth Floor, Suite 11  
San Francisco, CA 94110, USA  
Tel: 415-355-4744  
Fax: 415-355-4745  
Email: wild@wildforhumanrights.org  
Web: [www.wildforhumanrights.org](http://www.wildforhumanrights.org)

**Women's Leadership Institute**

Mills College  
5000 MacArthur Blvd.  
Oakland, CA 94613, USA  
Tel: 1-510-430-2019  
Fax: 1-510-430-3233  
www.mills.edu

**ASIA**

**Afghan Institute of Learning (AIL)**

House No. 163/T, Arab Road  
University Road Peshawar, Pakistan  
Tel/Fax : 92-91-842-308

**Centre for Organization Research  
and Education (CORE)**

Lane 3 Basisthapur, Beltola (Dispur)  
Guwahati 781028  
Assam, India  
Tel: 91-361-222-87-09  
Fax: 91-361-222-87-30  
Email: core\_ne@coremanipur.org

**Foundation for the Support of  
Women's Work (FSWW)**

Galipdede Cad., 149/480030  
Mueyyetzade  
Beyoglu/Istanbul, Turkey  
Tel: 90-212-249-07-00  
Fax: 90-212-249-15-08  
Email: kedv@turk.net

**Women's Development Collective (WDC)**

No. 13, Lorong 4/48 E, Section 4  
46050, Petaling Jaya  
Selangor, Malaysia  
Tel: 603-7784-4977  
Fax: 603-7784-4978  
Email: [wdc@streamyx.com](mailto:wdc@streamyx.com)

**Women's Resource Center of Tashkent (TWRC)**

P.O. Box 7195  
A Navai Street, 24  
Tashkent 700011  
Uzbekistan  
Tel: 998-712-417234  
Fax: 998-712-1205049  
Email: [twc@freenet.uz](mailto:twc@freenet.uz)

**INTERNATIONAL**

**Akina Mama Wa Afrika**

334-336 Goswell Road  
London EC1V 7LQ  
United Kingdom  
Tel: 44-20-7713-5166  
Fax: 44-20-7713-1959  
Email: [amwa@akinamama.org](mailto:amwa@akinamama.org)  
Web: [www.akinamama.org](http://www.akinamama.org)  
or  
Plot 30  
Bukoto Street, Kamwokya  
PO Box 24130  
Kampala, Uganda  
Tel: 256-41-543681  
Fax: 256-41-543683  
Email: [amwa@amwa-ea.org](mailto:amwa@amwa-ea.org)

**CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation**

919 18th Street, NW, 3<sup>rd</sup> Floor  
Washington, DC 20006, USA  
Tel: 1-202-331-8518  
Fax: 1-202-331-8774  
[info@civicus.org](mailto:info@civicus.org)  
[www.civicus.org](http://www.civicus.org)

**Center for Women's Global Leadership (CWGL)**

Douglass College, Rutgers  
The State University of New Jersey

160 Ryders Lane  
New Brunswick, NJ 08901-8555, USA  
Tel: 1-732-932-8782  
Fax: 1-732-932-1180  
[cwgl@igc.org](mailto:cwgl@igc.org)  
[www.cwgl.rutgers.edu](http://www.cwgl.rutgers.edu)

**Global Women in Politics Program  
The Asia Foundation**

465 California Street, 14th Floor  
San Francisco, CA 94104, USA  
Tel: 1-415-982-4640  
Fax: 1-415-392-8863  
[info@asisfound.org](mailto:info@asisfound.org)  
[www.asiafoundation.com](http://www.asiafoundation.com)

**International Women's Media Foundation (IWMF)**

1726 M Street NW, Suite 1002  
Washington, DC 20036, USA  
Tel: 1-202-496-1992  
Fax: 1-202-496-1977  
[info@iwmf.org](mailto:info@iwmf.org)  
[www.iwmf.org](http://www.iwmf.org)

**Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace (WLP)**

4343 Montgomery Avenue  
Suite 201  
Bethesda, MD 20814, USA  
Tel: 1-301-654-2774  
Fax: 1-301-654-2775  
[wlp@learningpartnership.org](mailto:wlp@learningpartnership.org)  
[www.learningpartnership.org](http://www.learningpartnership.org)



## ANEXO F

### CONSELHO CONSULTIVO INTERNACIONAL

A WLP instituiu um Conselho Consultivo Internacional que representa diversas perspectivas profissionais, culturais e religiosas, e está bem equipado para avaliar as implicações sociais, culturais e políticas dos projetos de aprendizagem da WLP. O Conselho auxilia a WLP afinando a informação legal, política e de ciências sociais proporcionada em seus materiais. Os membros são:

<b>Hafsat Abiola</b>	Fundadora e diretora executiva, Kudirat Initiative for Democracy
<b>Afifa Dirani Arsanios</b>	Consultora internacional, Líbano
<b>Suheir Azzouni-Mahshi</b>	Ex-diretora geral, Women's Affairs Technical Committee, Palestina
<b>Charlotte Bunch</b>	Diretora executiva, Center for Women's Global Leadership
<b>Thais Corral</b>	Coordenadora geral, Cemina – Comunicação, Educação e Informação em Gênero, Brasil
<b>Nancy Flowers</b>	Consultora de educação em Direitos Humanos
<b>Noeleen Heyzer</b>	Diretora, Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM)
<b>Ayesha Imam</b>	Membro fundadora, BAOBAB for Women's Human Rights, Nigéria
<b>Zahira Kamal</b>	Diretora geral, Directorate for Gender Planning and Development, Palestinian Ministry of Planning
<b>Farhad Kazemi</b>	Vice reitora, Universidade de New York
<b>Asma Khader</b>	Advogada e ativista pelos Direitos Humanos, Jordânia
<b>Amina Lemrini</b>	Membro do Comitê Executivo, Association Démocratique des Femmes du Maroc
<b>Afaf Mahfouz</b>	Ex-presidenta, Conference of Non-governmental Organizations in Consultative Relationship with the UN (Congo)
<b>Ann Elizabeth Mayer</b>	Professora associada de Estudos Legais, Universidade da Pensilvânia
<b>Rabéa Naciri</b>	Diretora executiva, Collectif 95 Maghreb Egalité, Marrocos

<b>Kumi Naidoo</b>	Secretária geral e CEO, CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation
<b>Thoraya Obaid</b>	Diretora executiva, Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA)
<b>Ayo Obe</b>	Presidenta, Civil Liberties Organization, Nigéria
<b>Regan Ralph</b>	Diretora executiva, Fund for Global Human Rights
<b>Aruna Rao</b>	Coordenadora, Gender at Work
<b>Kavita Ramdas</b>	Presidenta e CEO, The Global Fund for Women
<b>Bouthaina Shaaban</b>	Diretora, Foreign Media Department, Foreign Ministry, Syrian Arab Republic
<b>Zenebeworke Tadesse</b>	Membro fundadora, Association of African Women for Research and Development, Etiópia



**WOMEN'S  
LEARNING  
PARTNERSHIP**

*em colaboração com*



Association  
Démocratique des  
Femmes du  
Maroc



BAOBAB for  
Women's  
Human  
Rights



Women's  
Affairs  
Technical  
Committee