



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

Dissertação de Mestrado
AS LIDERANÇAS COMUNITÁRIAS: Vários caminhos de transformação social.
Estudo qualitativo

VERA LÚCIA BRITO LOPES

Orientador da dissertação:
MARIA JOÃO VARGAS-MONIZ

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:
MESTRE EM PSICOLOGIA COMUNITÁRIA

2020-20221

Agradecimentos

Este trabalho não teria sido possível sem o contributo de múltiplas pessoas com quem partilhei este percurso.

Agradeço ao Nuno Campelo pelo amor, companheirismo e pelos seus importantes comentários, sugestões e críticas que permitiram maior riqueza na concretização deste trabalho.

Agradeço à Professora Doutora Maria João Vargas Moniz pela orientação, pela partilha de conhecimentos, pela paciência, pela solidariedade e pela abertura que teve em todo este processo.

Agradeço aos participantes deste estudo pela riqueza da partilha, pela sua disponibilidade em partilhar comigo as suas vivências em vários momentos, por me terem recebido nas suas comunidades, por terem contribuído com a leitura das transcrições e correcções, por terem referenciados outros participantes e essencialmente pela sua entrega, seu conhecimento, suas experiências que nos enriquecem a todos.

Agradeço aos colegas do Mestrado pelo apoio, pela partilha de experiências e pelo caminho em conjunto.

Agradeço à minha família pelo suporte sem o qual não teria sido possível realizar este trabalho. Especialmente à minha filha Inês.

Agradeço também à Anilde Araujo por ter reestruturado o horário de trabalho e com isso ter permitido ter tempo para concluir este trabalho.

Resumo

A liderança comunitária é um modelo de liderança no qual a liderança é partilhada por um grupo de pessoas e cada pessoa é chamada a tomar parte na liderança do grupo propondo ideias e visões. Neste modelo a direção não nasce necessariamente de um líder único mas da contribuição de múltiplos elementos e o objetivo de forma geral é incrementar o processo de mudança social.

Neste estudo tínhamos por objetivo compreender quais eram os fatores essenciais para a ativação de processos de liderança. O estudo teve um delineamento qualitativo, elaboramos um guião com base na literatura e objetivos do estudo. Realizamos entrevistas semi-diretivas a sete participantes com idades compreendidas entre 31 e 80 anos, todos com ascendentes Caboverdiana. Recolhemos os dados na região de Lisboa nos bairros Cova da Moura, Casal de São Brás, Bairro de Zambujal, na região de Almada, nos Bairros do Monte de Caparica e no Bairro da Bela Vista em Setúbal. Para além das entrevistas também realizadas, observação não estruturada, visitamos os locais e todas as entrevistas foram presenciais.

Realizamos a transcrição das entrevistas, organizamos os dados, fizemos a análise temática das mesmas. Identificamos quatro temas principais: (1) os fatores contextuais que ativaram os processos de liderança, (2) os processos de desenvolvimento da liderança, (3) A dimensão individual da liderança e (4) os desafios.

Os resultados apontam para existência de fatores contextuais histórico-sociais que ativam processos de conscientização e que a história de vida, a cultura, o sentimento de comunidade podem contribuir para que a pessoa se envolva nos processos de liderança.

Palavras-chave: liderança comunitária, comunidade, transformação social

Abstract

Community leadership is a model of leadership in which leadership is shared by a group of people and each person is called to take part in leading the group by proposing ideas and visions. In this model, management is not necessarily born from a single leader, but from the contribution of multiple elements and the general objective is to increase the process of social change.

In this study, we aimed to understand which were the essential factors for the activation of leadership processes. The study had a qualitative design, we created a script based on the literature and study objectives. We conducted semi-directive interviews with seven participants aged between 31 and 80 years, all with Cape Verdean ancestry. We collected data in the Lisbon region in the Cova da Moura, Casal de São Brás, Zambujal, Almada, Monte de Caparica and Bela Vista neighborhoods in Setúbal. In addition to the interviews that were also carried out with unstructured observation, we visited the places and all interviews were in person.

We transcribed the interviews, organized the data, and carried out their thematic analysis. We identified four main themes: (1) the contextual factors that activated the leadership processes, (2) the leadership development processes, (3) the individual dimension of leadership, and (4) the challenges.

The results point to the existence of historical-social contextual factors that activate awareness processes and that life history, culture, and the sense of community can contribute to the person becoming involved in leadership processes.

Key words: Community leadership, community, social transformation

Índice

Introdução.....	6
1. O conceito de liderança: debates e controvérsias.....	7
1.1. O conceito de comunidade.....	11
1.2. A liderança comunitária - processo de mudança social.....	13
1.2.1. A importância do contexto.....	14
1.2.2. Dimensões da liderança comunitária?.....	16
1.3. Impactos da liderança comunitária.....	17
2. Método.....	19
2.1. Participantes.....	20
2.2. Contextos geográficos de realização das entrevistas.....	21
2.3. Material.....	23
2.4. Procedimentos.....	26
3. Resultados.....	29
3.1. Os líderes comunitários.....	30
3.2. Que processos conduzem à liderança comunitária?.....	42
3.3.. Quais são os processos de desenvolvimento da liderança comunitária?.....	45
3.4. Dimensão individual da liderança.....	48
3.5. Desafios.....	50
5. Discussão.....	51
6. Reflexões finais.....	53

Referências bibliográficas.....55

Anexo 1: Questionário sociodemográfico

Anexo 2: Guião de entrevistas

Anexo 3: Tabelas matrizes

Anexo 4: Entrevista transcrita

Índice de tabelas

Tabela 1: Temas do guião e temas que emergiram das entrevistas.....25

Tabela 2: Caracterização sociodemográfica dos participantes31

Introdução

O interesse pelo estudo da liderança e os seus mecanismos não são novos e podem ser historicamente situados. Não sendo novos, também não são exclusivos de uma área disciplinar singular. Várias disciplinas têm estudado a liderança segundo as lentes das suas teorias e métodos. Esta plasticidade faz com que o conceito possa ser incorporado em diferentes áreas de conhecimento (Bass, 1990). Paralelamente à plasticidade do conceito acresce ainda uma extensa lista de teorias e modelos de liderança que têm vindo a mudar ao longo dos tempos o que faz com que o conceito de liderança seja um verdadeiro paradoxo. Embora já existam diversas teorias sobre a liderança, novos estudos sobre liderança continuam a ser necessários porque muitas questões continuam por ser respondidas.

Estudos sobre a liderança comunitária podem contribuir para aumentar o conhecimento nesta área, a liderança comunitária tem enquadramento inclusivo, dinâmico e colaborativo. Na liderança comunitária o principal objetivo é o desenvolvimento comunitário o que tem extrema importância social tendo em conta os fenómenos de desigualdade no mundo.

No presente trabalho, no âmbito da dissertação de Mestrado em Psicologia Comunitária temos por objetivo contribuir para a compreensão dos processos de lideranças comunitárias. O foco central deste estudo é compreender quais são os processos que desencadeiam a liderança a liderança comunitária. Os fatores que influenciam a decisão de alguém tomar a iniciativa de contribuir para a resolução de alguma necessidade da comunidade.

Embora já existam vários estudos sobre a liderança comunitária, este estudo procura trazer para o debate os processos de liderança locais espontâneas e analisar as razões que levam determinadas pessoas a se envolverem em processos cujo objetivo é a mudança social.

Este estudo pode ter implicações sociais, políticas e académicas, não só porque a liderança comunitária é eminentemente um assumir de direitos sociais e políticos, mas também porque este estudo pode contribuir para renovar o debate sobre o valor humano e

estratégico das iniciativas com origem nas comunidades, a necessidade de uma reflexão profunda sobre o conhecimento produzido sobre comunidades que contém uma diversidade de experiências, vivências e talentos que podem ser potenciados por uma estrutura social inclusiva.

1. O conceito de liderança: debates e controvérsias

Quais são as bases da liderança comunitária?

Todas as sociedades têm os seus mitos sobre a liderança. Historicamente exaltam a superioridade / dominação dos seus líderes sobre os outros, sublinhando as características heróicas das suas lideranças (Bass, 1990). Do mito à teoria, não isento de debates e controvérsias, o conceito tem evoluído ao longo do tempo de acordo com o contexto histórico e social.

As primeiras teorias sobre liderança foram desenvolvidas depois da segunda revolução industrial (1840-70) e focaram-se essencialmente no estudo descritivo de figuras singulares masculinas de estatuto social elevado como na teoria do “Great Man” de Thomas Carlyle. Nas teorias atuais, pelo contrário, a visão de liderança é mais abrangente, os estudos já não se focam exclusivamente na figura de líder, procuram incorporar a complexidade dos diferentes intervenientes, diferentes contextos onde decorrem os processos de lideranças (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

As teorias iniciais sobre a liderança baseavam-se na ideia de que um/a líder nasce com características inatas para liderar. Para construir essas teorias analisaram-se características de líderes históricos, como por exemplo, Napoleão ou Alexandre o Grande. Neste sentido, estas figuras do passado seriam os modelos da liderança. Todavia, estas teorias apresentavam vários factores de viés histórico, nomeadamente, que critérios usar para definir o “great man” e focavam-se exclusivamente na liderança masculina (Hunt & Fedynich, 2018). Para além da questão do género, essas teorias tinham também outro viés importante porque atribuíam a capacidade de liderança a determinados estatutos socioeconómicos, tipicamente ao homem branco, ocidental de estatuto social mais elevado, e excluía outros.

A teoria de traços nasceu como uma derivação da teoria do grande “homem¹” na tentativa de se desenvolver um enquadramento para os estudos sobre a liderança. Nesta teoria assume-se a liderança decorre da existência de determinados traços como, por exemplo, elevada energia, integridade, competência e inteligência. Estas características individuais pré-determinadas seriam comuns a grandes líderes. Tal como na teoria do grande homem também a teoria de traços falhou em provar sua validade. Estas duas primeiras teorias não tinham em conta as diferentes situações, o papel dos diferentes intervenientes nem os contextos (Hunt & Fedynich, 2018).

As limitações destas duas teorias iniciais levaram os académicos a redirecionar os estudos para a aquisição e uso do poder para influenciar outros. Esta teoria foi proposta nos anos da segunda guerra mundial e foi influenciada pelo contexto sócio-político do momento. Grandes líderes como Churchill, Mao e Stalin eram os modelos de liderança dessa época (Hunt & Fedynich, 2018). Neste sentido, Mango (2012), chama a atenção para a dimensão ética da liderança, questiona o tipo de liderança que queremos nas nossas sociedades e os riscos associados à utilização do poder e da autoridade. Na verdade, estas teorias sobre liderança focaram-se na hierarquia, na capacidade de influência numa lógica instrumentalista da liderança como meio para atingir maior produtividade empresarial.

Depois da II Guerra Mundial e até aos anos 80 surgiram várias novas teorias sobre liderança. As teorias comportamentais focaram-se nas ações e não na personalidade do(a) líder. Nestas teorias a pessoa que lidera deveria ter em conta o grupo² e a compreensão da coesão do grupo e simultaneamente as necessidades individuais. A partir destas teorias comportamentais começaram-se a realizar estudos concretos sobre a liderança. Os múltiplos estudos comportamentais realizados nem sempre conseguiram resultados consistentes com as teorias. Nesta fase o foco dos estudos continuava a ser o líder (Hunt & Fedynich, 2018). Os estudos de Hawthorne, Iowa, Ohio, da Universidade de Michigan introduziram a importância da participação, os estilos de liderança e a sua relação com a satisfação e produtividade, a avaliação do comportamento do líder, a importância de conciliar os interesses das pessoas com os das organizações (Khan, Bhat & Hussanie, 2017)

¹ Optamos por manter a versão original “great man” para não adulterar as primeiras concepções sobre a liderança.

² Optamos por substituir os conceitos de seguidores ou subordinados por grupo porque embora exista uma relação de desigualdade de poder, o termo grupo é mais inclusivo

As teorias situacionais e de contingência são teorias de natureza comportamentais e tinham a intenção de responder às lacunas das teorias anteriores, nomeadamente, atribuindo relevância aos contextos onde decorre a liderança. Neste sentido, a liderança começa a ser vista mais como um processo dinâmico no qual a tríade, pessoa em liderança, o grupo e a situação determinam a dinâmica da liderança e a sua efetividade (Khan, Bhat & Hussanie, 2017). Neste enquadramento, a capacidade de adaptação, o comportamento relacional ajustado às situações e às características do grupo são considerados fundamentais para uma liderança bem-sucedida. Na verdade, fatores como a personalidade, comportamento, influência, continuam a ser considerados importantes (Hunt & Fedynich, 2018).

As teorias sobre liderança que se seguiram passaram a ser mais inclusivas no sentido em que passam a atribuir alguma importância ao papel do grupo e deixam de focar exclusivamente na liderança empresarial para englobar os processos de liderança em diferentes *settings*. Na teoria transformacional, por exemplo, sustenta-se que a liderança não pode ser dissociada das necessidades e objetivos do grupo. Nesta perspetiva, a liderança transformacional acontece / desenvolve-se quando quando a interação entre líder e grupo eleva a moral e a motivação de ambos (Khan, Bhat & Hussanie, 2017). Assim, a responsabilidade da liderança transformacional deixa de ser atribuída exclusivamente à pessoa que lidera para passar a envolver todos os que trabalham para um objetivo comum numa concepção teórica que já incluía ideia de interdependência.

Ainda no âmbito da liderança transformativa, alguns investigadores referem que é necessário um(a) líder carismático(a) e visionário(a) que crie uma visão e inspire outros. Todavia, o grande problema da liderança carismática é a sua excepcionalidade e o facto de o grupo ter que se adaptar ao à pessoa que lidera e não o contrário (Hunt & Fedynich, 2018).

Outras teorias sobre liderança, nomeadamente, a liderança autêntica e liderança servidora focam-se nas dimensões relacionais da liderança. Por exemplo, a liderança autêntica foca-se na autenticidade da pessoa que lidera e na autenticidade da sua liderança na qual o respeito, a confiança e consistência entre pensamentos, palavras e ações são consideradas essenciais. Todavia, a liderança autêntica requer uma estrutura organizacional altamente desenvolvida e não tem em conta o dinamismo e a flexibilidade da relação entre os intervenientes (Malakyan, 2014).

Já a liderança de serviço, introduzida Greenleaf 1970, emerge da abordagem transformativa, enfatiza a componente relacional, a entrega, o ideal de serviço e envolvimento com a comunidade (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Para Greenleaf (1970) é a decisão consciente de prestar um serviço a uma comunidade ou grupo, que conduz à liderança e afirma que isso é muito diferente da situação na qual a pessoa já tem uma posição de liderança e depois presta um determinado tipo de serviço. A diferença essencial na concepção de Greenleaf é que na liderança de serviço existe todo o cuidado em garantir que as necessidades de maior prioridade de outras pessoas sejam garantidas.

Neste modelo a liderança de serviço tem quatro pilares: desencadeia-se a partir de (1) um desejo de ajudar os outros; (2) uma abordagem holística; (3) na promoção do sentimento de comunidade e (4) partilha de poder na tomada de decisão centrada na ideia de transformar os outros também em líderes (Smith, 2005). Segundo Smith (2005) Robert Greenleaf veio reforçar a ideia da importância das competências relacionais são fundamentais para o processo de liderança. Na verdade, o autor descreve alguns atributos tais com a capacidade de escuta, a empatia, *healing*, consciencialização, persuasão, visão e construção de uma sociedade melhor foram identificados como fundamentais neste tipo de liderança.

Como verificamos com esta breve e resumida análise da evolução de algumas teorias de liderança, as teorias introduziram novas concepções, nas quais a liderança passou a ser um construto multidimensional e dinâmico que decorre da interação entre pessoas e contextos na qual pode existir intercâmbio de papéis (Hunt & Fedynich, 2018). Contudo, na perspectiva de Malakyan (2014) a maioria das teorias e modelos de liderança ignoraram o papel do grupo no processo de liderança e não é claro como é que se pode fazer este intercâmbio de papéis. Mas será que é mesmo necessário essa definição de papéis? Não será a liderança um papel em que todos são chamados a assumir tanto quanto sejam capazes? Mango (2018) argumenta que não há necessidade de distinguir os papéis até porque a liderança é uma responsabilidade partilhada pelo grupo. Neste sentido, para que haja uma evolução no conhecimento e práticas de liderança é necessário ter em conta as expectativas e experiências decorrentes da prática (Bolden, 2011).

Existe um debate contínuo sobre o conceito de liderança. Por exemplo, Gemmill e Oakey (2014) referem que os estudos sobre liderança têm problemas de validade e que

oferecem um suporte ideológico para a manutenção do *status quo*, ordem social, contribuindo assim para a alienação social. Estes autores referem que ao centralizar a resolução dos problemas sociais na liderança, não se faz a análise e mudanças nos sistemas sociais e assim mantém-se os problemas estruturais. Também Khan, Bhat e Hussanie (2017) referem que são necessárias novas visões de liderança que sejam mais flexíveis e abertas.

A liderança comunitária é um modelo de liderança no qual a liderança é partilhada por um grupo de pessoas (idealmente toda a comunidade) e cada pessoa é chamada a tomar parte na liderança do grupo propondo ideias e visões. Neste modelo a direção não nasce necessariamente de um líder único mas da contribuição de múltiplos elementos. Os pressupostos teóricos da liderança comunitária residem no seu potencial de incrementar processos de mudança social uma vez que tem a sua raiz em valores de justiça social, participação e mudança social (Evans, 2012) e a sua força está na capacidade de construção de relações de proximidade e exercer influência (Pigg, 1999). É assim, conceptualizada como um fenómeno relacional coletivo e sociocultural (Kirk & Shutte, 2004), uma atividade partilhada que requer uma forte rede de proximidade e fortes ligações de confiança (Evans, 2012). Esta abordagem apresenta semelhanças com o modelo de liderança de serviço de Greenfead (1970), nomeadamente, o foco no desenvolvimento da comunidade. Porém, a comunidade é apresentada como uma entidade relativamente abstrata e complexa (Pigg, 1999; Sanchez Vidal, 2016).

Se nos focarmos na palavra comunidade, a liderança comunitária pode ser vista em duas perspetivas. Como um processo de liderança que acontece na comunidade e/ou como uma liderança coletiva (McMillan & Chavis (1986). Grande parte dos estudos sobre liderança comunitária têm sido conduzidos em organizações de base comunitária, tais como associações e organizações cívicas (Ornelas et al., 2013). Torna-se por isso importante clarificar o conceito de comunidade.

1.1. O conceito de comunidade

O conceito de comunidade é um conceito basilar da psicologia comunitária. Todavia, tal como a liderança, é um conceito multidimensional que engloba dimensões territoriais, emocionais, afetivas e existenciais (McMillan & Chavis, 1986; McMillan, 1996).

O termo comunidade pode ser utilizado em dois sentidos: territorial ou relacional. Por um lado, como território ou área geográfica. Neste sentido, comunidade significa vizinhança, cidade, bairro, região e implica o sentimento de pertença a um determinado lugar. Por outro lado, a palavra comunidade utilizada num sentido relacional diz respeito às relações humanas e não tanto à geografia, como por exemplo, nos clubes de *hobbys*, grupos religiosos (Gusfield, 1975 citado por Obst, Zinkiewicz, & Smith, 2002).

McMillan e Chavis (1986) referem que o conceito de comunidade está relacionado com sentimentos psicológico de pertença, interdependência, partilha de vínculos e suporte emocional. Estes autores apresentaram um modelo do conceito de sentimento psicológico de comunidade fragmentando-o em quatro dimensões que, contudo, fazem parte de um único construto: estatuto de membro, influência, integração e satisfação de necessidades e relações emocionais partilhadas. O estatuto de membro é o sentimento de pertença, ser parte de um coletivo e identificação com a comunidade. A influência diz respeito à percepção de que pode fazer a diferença na comunidade e que a comunidade faz diferença na vida dos membros. A integração e a satisfação de necessidades referem-se à ideia de que deve haver alguma forma de recompensa por pertencer a determinada comunidade pelo acesso a recursos e resposta às necessidades. As relações emocionais partilhadas estão relacionadas a um sentimento de apego ou vínculo enraizado na história compartilhada dos membros, lugar ou experiência (Obst, Zinkiewicz, & Smith, 2002).

McMillan (1996) renomeou as quatro dimensões para: espírito de comunidade, confiança, troca e arte. Redefiniu o sentimento de comunidade como espírito de pertença no qual há espaço para a amizade, conexão com os outros e partilha, o sentimento de que existe uma estrutura que é de confiança, uma consciencialização de que a troca e os mútuos benefícios vêm do facto de se estar em conjunto e que o espírito de estar juntos é preservado como arte. O autor reforça a importância das interações / contacto para que haja sentimento de comunidade.

Vários estudos têm vindo a suportar a teoria multidimensional do modelo proposto por McMillan & Chavis (1986) e que pode este modelo pode ser aplicado em vários contextos (Obst, Zinkiewicz, & Smith, 2002).

Neste estudo, assumimos uma abordagem holística do conceito de comunidade que engloba duas dimensões territoriais e relacionais ou seja, a comunidade como viver / residir numa determinada área geográfica, pessoas que vivem no mesmo bairro e partilham vivência e experiências e comunidade como pertença relacional, pessoas que pertencem a um grupo, mas que não estão necessariamente no mesmo local. Assumimos, contudo, que existem diversas comunidades dentro de um mesmo território, que o sentimento de comunidade varia no tempo e espaço e que o sentimento de comunidade é um construto teórico que pode diferir da realidade da vida das pessoas. Neste sentido e com base na definição do conceito comunidade, a liderança comunitária é simultaneamente um processo territorial e relacional.

1.2. A liderança comunitária - processo de mudança social

A liderança comunitária tem sido associada à procura de soluções para problemas sociais e por isso definida como uma estratégia de desenvolvimento comunitário e mudanças sociais (Chavis & Newbrough 1986; McMillan & Chavis, 1986; McMillan, 1996; Putman, 2001). Evans (2012) por exemplo, descreve os líderes comunitários como agentes de mudança porque querem produzir algum tipo de mudança nos locais onde vivem. Ganz (2008) sugere que a dissonância entre o *que é* e o *que deveria ser* ao nível social pode funcionar como motor para o desenvolvimento de lideranças com vista a mudanças sociais. A mesma ideia é defendida por Evans (2012) que afirma que os líderes comunitários são agitadores e instigadores da mudança.

Na perspetiva de Evans (2012) os líderes comunitários desejam a transformação das instituições sociais, a emancipação dos indivíduos e grupos das situações de desvantagem, exclusão e opressão em que se encontram. Neste sentido, o líder assume a responsabilidade de organizar e mobilizar outras pessoas para a ação coletiva podendo assumir uma posição de maior ou menor invisibilidade de acordo com o grau de organização e participação da comunidade (Evans, 2012).

Ganz (2008) refere que a liderança é um processo de construção de relações, capital social (indivíduos, *networking* e organizações) marcada pela incerteza, que depende da motivação, do envolvimento e da participação voluntária. Pigg (1999) acrescenta que na liderança comunitária não há necessariamente uma autoridade formal e a autoridade³ deriva da capacidade de influência que se constrói nas interações na comunidade, isto é, deriva da rede de relações.

Para Evans (2012) os líderes comunitários, que considera possuem capacidade para identificar recursos / potencialidade e necessidades da comunidade, podem ajudar a comunidade a adquirir poder e capacidade cívica para a mudança e trabalhar para que sejam atingidos objetivos uma vez que conseguem inspirar confiança, energizar outras pessoas, sabem como alocar os recursos, como resolver os problemas. Todavia, Evans (2012) não clarifica como é que essa liderança pode ser operacionalizada de forma a capacitar a comunidade para a ação coletiva. Evans (2012) assume que os líderes precisam ter competências interpessoais, comunicação e organizacionais, mas reconhece que o mais importante é ter a capacidade de imaginar e projetar novas realidades sociais, alternativas, negociar diferenças, analisar as dinâmicas do poder. Ornelas et al. (2013) enumeram um conjunto de características para o líder comunitário, por exemplo, visão clara, compromisso, iniciativa, adaptação e flexibilidade.

Contudo, a liderança comunitária não acontece num vazio. Evans (2012) reconhece que a capacidade cívica existe quando as pessoas de uma comunidade podem influenciar as decisões importantes tomadas por agentes externos tanto públicos como privados e também quando conseguem ter acesso a recursos económicos e outros de forma a criar a sua própria agenda. Estes fatores contextuais e estruturais são fulcrais no estudo de lideranças comunitárias porque toda a mudança social implica uma abordagem sistémica e ecológica.

Apesar dos atributos enumerados por vários autores para os líderes comunitários (Pigg, 1999; Evans, 2012; Ornelas et al. 2013) o processo de liderança comunitária é uma dinâmica que ocorre em determinados contextos, podendo surgir de acordo com a conjugação de determinados fatores. Por exemplo, Ospina & Su (2009) sugerem que a experiência vivida pode ativar processos de liderança num trabalho com os outros para criar condições para que

³ A palavra autoridade aqui assumida é a de autor. Alguém a quem é reconhecida a autoria, valor e não uma figura de autoridade / poder formalizada.

cada um seja um líder. Wilson & Jonhson (2015) reportaram exemplos de líderes que se envolveram de forma muito ativa para a mudança nas suas comunidades, nomeadamente, ao nível educacional. Evans (2012) sugere que as situações de injustiça social motivam os líderes comunitários a se envolverem e empenhar pessoalmente e muitas vezes com grande sacrifício para influenciar os outros a ter um papel ativo. Bennis (2009) sugere que para se ter papéis de liderança num grupo é necessário a partilha de vivências e empatia. Esta partilha de vivências e empatia implica uma relação de proximidade não apenas física mas também psicológica e social (Chavis & Newbrough 1986; McMillan & Chavis, 1986; McMillan, 1996).

1.2.1. A importância do contexto

Os fatores de contexto são muito importantes tanto para os processos de liderança como para os de mudança social. Hickman (2010) refere que a mudança social depende de fatores como a história, a cultura e a sociedade. A história social, económica, política e intelectual assim como os valores e crenças culturais atuais enquanto fatores do macrossistema ou seja do contexto mais alargado da sociedade. Também os fatores proximais, locais afetam esses processos (Wren, 1995 citado por Hickman, 2010). É a conjugação dos múltiplos fatores e as suas complexas intersecções que podemos criar uma imagem mais real de como desencadear processos de mudança através da liderança.

Schooper e Gourinchas (2001) sugerem que, por exemplo, o envolvimento cívico, que é considerado fundamental para mudança (Putman, 2001), não depende apenas das características individuais, mas que é fortemente afetado pelas características políticas dos países. Estes autores referem que países com elevado grau de estatismo e baixo nível de corporativismo, como é o caso de Portugal, afetam negativamente os movimentos de envolvimento social. Também Kirk e Shutte (2004) referem a importância de ter em conta o contexto sociocultural na qual decorre a liderança porque condiciona a interação na dinâmica entre diferentes intervenientes.

Embora a liderança comunitária tenha sido apontada como um fator que contribui para a capacitação comunitária - a capacidade de um determinado grupo dar resposta às suas necessidades, Chaskin (2001) sugere que no processo de construção da capacitação

comunitária existem pelo menos quatro fatores que devem ser considerados, nomeadamente, a existência de recursos (que vão desde de competências individuais até á força das organizações para ter acesso a financiamentos); rede de relacionamentos / contactos; liderança e suporte ou algum tipo de mecanismo para o processo de participação dos membros da comunidade na ação coletiva para resolução de problemas. Centralizar a resolução dos problemas sociais apenas na liderança é mascarar a complexidade dos sistemas sociais (Gemmill & Oakey, 2014).

A liderança comunitária pode, contudo, despoletar a consciencialização das comunidades sobre a sua responsabilidade nos processos de mudança. Por exemplo, os estudos sobre os movimentos sociais da década de 60 contribuíram para demonstrar que a liderança pode emergir como resposta a situações de opressão (Barnett, 1993; Gordon, 2000; Ganz, 2008). Também Emery, Fernandez, Gutierrez-Montes e Flora (2009) sugerem que a liderança comunitária pode ser uma propriedade emergente que surge quando várias pessoas trabalham juntas na procura de melhores respostas para as questões da comunidade. Esta ideia de que as situações sociais e contextuais podem fazer surgir líderes ou processos de liderança é defendida por Gordon (2000). E na continuidade desta ideia, a de que a liderança deve ser centrada no grupo. Elliot (1996) refere que Ella Baker defendia um tipo de liderança centrada no grupo, um modelo inclusivo de liderança numa democracia participativa na qual todos deveriam estar preparados para ser líderes das suas vidas. A liderança como um processo de empowerment na se acredita que a pessoa tem o poder de assumir o controle da sua vida e simultaneamente participar noutras dimensões da vida na sociedade como defende Rappaport (1987).

É neste sentido, que os(as líderes comunitários(as) “devem ser encontrados(as)” dentro da comunidade e não alguém imposto à comunidade, é alguém que tem consciência e aceita a responsabilidade pela mudança social, é capaz de “contar” uma nova história / narrativa (Ganz, 2008). Neste processo, desde a consciencialização, o desenvolvimento, o impacto no grupo, a liderança comunitária assemelha-se a um processo de investigação-ação ou ação-reflexão na qual existe flexibilidade para a aprendizagem e adaptação contínua (Evans, 2012). Não existe uma desconexão entre a ação, reflexão, partilha de conhecimentos, planeamento da ação seguinte. Também Kelly et al. (2004) reportaram, a partir do seu

trabalho colaborativo com líderes comunitários (de 1989 a 1994) da zona Sul de Chicago, a importância dos processos de reflexão e do *feedback* no processo de desenvolvimento da liderança comunitária. Porém, torna-se necessário compreender como operacionalizar a liderança comunitária, quais as suas dimensões?

1.2.2. Dimensões da liderança comunitária

A matriz teoria da liderança centra-se em valores tais como de justiça social, inclusão social, autodeterminação e solidariedade. No entanto, Evans (2012) defende que a liderança comunitária deve ter uma dimensão prática e concreta.

Udensi et al., (2012) identificaram como características fundamentais para o sucesso da liderança no desenvolvimento comunitário: o tempo de residência do líder na comunidade (maior capacidade em suportar a mesma); o nível de participação do líder no projeto (forte indicador de sucesso do projeto); a falta de fundos pode levar ao abandono de projetos; ter homens e mulheres envolvidos em papéis de liderança; envolver os membros da comunidade no planeamento e execução dos projetos. Na perspectiva destes investigadores a liderança comunitária tem duas dimensões: a participação ativa e a tomada de responsabilidade.

Lamm et al. (2017) sugerem que o modelo de liderança comunitária deve ter várias dimensões: a iniciativa e demonstração de interesse, a organização de patrocínios, a definição de metas e estratégias, o recrutamento e a implementação de estratégias e planos. Kelly et al. (2004) apontaram que o envolvimento comunitário, os fatores facilitadores do envolvimento e a visão pessoal do(a) líder como temáticas fundamentais da liderança comunitária.

Todavia, estudos sobre liderança e mudanças sociais realçam que a liderança é uma propriedade emergente, muitas vezes invisível (Barnett, 1993). O enquadramento da liderança de massas para a mudança implica uma logística mais abrangente. No estudo de Barnett (1993) identificaram-se vários principais papéis de liderança das quais, por exemplo, as necessidades do grupo, a definição de objetivos, ter uma ideologia que fundamente a ação, ter estratégias, iniciar a ação, mobilizar e persuadir o grupo, ter dinheiro, ser um exemplo para o grupo. Já Kirk e Shutte (2004) apresentam um modelo no qual propõe três dimensões, designadamente, diálogo, liderança conectiva e *empowerment* coletivo. Neste sentido, a

liderança comunitária é entendida como um processo de liderar a mudança através do diálogo (num ambiente suficientemente bom e seguro), a liderança conectiva (aquela que possibilita que diferentes vozes sejam ouvidas e que cria condições para o florescimento da liderança partilhada) e *empowerment* coletivo no qual se ajuda as pessoas a encontrar seu lugar, papel, identidade e voz no sistema.

As dimensões e a prática da liderança comunitária dependem da dimensão pessoal, o grupo, os contextos (Kirk & Shutte (2004)). Neste sentido e dada a sua complexidade a sua operacionalização não é estandardizada. Porém, é importante ter em conta quais os impactos reais da liderança comunitária.

1.3. Impactos da liderança comunitária

Vários estudos apontam para os impactos positivos da liderança mas não apresentam resultados consistentes ao nível de mudanças sociais. Os estudos que se focaram em projetos sociais reportaram a relação positiva entre a existência de líderes e o desenvolvimento da comunidade (Udansi et al., 2012; Rami, Abdullah e Simin (2017); a relação entre a liderança comunitária e maior participação voluntária dos residentes (Adedokun & Kayode, 2019).

Rami, Abdullah e Simin (2017) reportaram resultados positivos ao nível do desenvolvimento comunitário de várias comunidades rurais relacionados com a liderança comunitária. Algumas razões apontadas para o sucesso foram o facto do líder funcionar como catalisador e factor de motivação ao se esforçar para encorajar a comunidade local a trabalhar em conjunto para a mudança; ao otimizar as oportunidades de recorrer aos recursos disponibilizados pelo governo; ao supervisionar os projetos locais e ainda por ser um interlocutor de referência com os vários parceiros / agentes (governamentais e outras agências).

Contudo, alguns estudos sobre o impacto de programas de liderança na vida da comunidade apontam que a liderança comunitária é mais do que *skills*, relações e influência (Emery et al., 2009).

Sugerem ainda a importância da formulação de uma visão realística do desenvolvimento económico e social da comunidade, de ter altos níveis de aprovação da

comunidade se não for possível um envolvimento ativo à visão, bem como motivar as pessoas para essa visão e liderar pelo exemplo (Kirk & Shutte, 2004).

No estudo de Beer (2014) concluiu-se que não basta a visão para que com o processo de liderança se consigam implementar mudanças locais. Referem que a liderança comunitária efetiva deve ser inclusiva, virada para objetivo e ser empreendida por grupos de líderes dispostos a partilhar poder e colaborar uns com os outros.

Neste enquadramento teórico verificamos que a liderança comunitária surge na sequência de um conjunto de debates e controvérsias relativamente ao conceito de prática e liderança. O conceito de liderança evoluiu marcado por vários vieses histórico-sociais. Os primeiros estudos focaram-se na ideia de que a liderança é uma característica individual que dependia de um conjunto de traços de personalidade e comportamentos comuns a um certo grupo de indivíduos. Questões de género, classe social e estatuto sócio-económico, o papel do grupo, do contexto não foram tidos em conta. A liderança era assim enquadrada como uma posição instrumental hierárquica, de poder e influência, cujo propósito maior era a produtividade do trabalho.

A liderança comunitária enquadra-se num processo evolutivo de diversas teorias e modelos que tem vindo a amadurecer as suas perspetivas sobre o fenómeno. Dos debates e controvérsias resulta que a liderança é um processo dinâmico de construção de soluções recorrendo a contributos e participação de várias pessoas e em última análise o estímulo à tomada de iniciativa individual. Todavia, o debate e as controvérsias sobre os papéis de cada um nesta dinâmica não se esgotam, o que sugere que o conceito de liderança decorre e depende de múltiplas variáveis. Embora persistam muitas questões em aberto, o modelo de liderança comunitária desafia a que todos possam ser líderes das suas vidas e das comunidades de forma a se envolver em processos de transformação social.

Neste estudo, temos por objetivo compreender os processos de liderança comunitária que emergem nas comunidades. As questões que conduzem este estudo são as seguintes: Que processos/situações/eventos levam a que certas pessoas tomem a iniciativa de se envolver no trabalho comunitário? Quais os fatores contextuais que ativam processos de liderança?

Existem atributos individuais que contribuíram para esse envolvimento? Que mecanismo ou estratégias são utilizadas pelos líderes nas suas comunidades?

Após esta breve revisão de literatura passamos ao método.

2. Método

Este estudo teve um delineamento qualitativo e recorremos à entrevista semi-estruturada para a recolha de dados. O paradigma qualitativo oferece um enquadramento que permite que o investigador possa recolher, organizar e analisar os dados qualitativos num processo sistemático de diálogo entre a teoria e a realidade social. Permite a valorização de dados que decorrem da experiência, das vivências e das percepções dos participantes (Braun & Clarke, 2013). Elaboramos um guião para a entrevista semi-estruturada fundamentada na teoria consultada e nos objetivos do estudo. Realizamos a transcrição das entrevistas e procedemos a sua análise recorrendo à análise temática. Os temas resultaram do agrupamento de assuntos recorrentes no discurso dos participantes. Realizamos a análise dos resultados recorrendo à sua descrição e confrontação com a teoria num processo recursivo e reflexivo (Braun & Clarke, 2013).

Os objetivos deste estudo são coerentes com o método qualitativo pois focam-se na compreensão dos processos de liderança comunitária e não a sua catalogação ou generalizações. Ao recorrer à entrevista como a principal técnica de recolha de dados assumimos o valor de intersubjetividade que decorre da relação entre os intervenientes e que essa subjetividade enriquece o estudo e as reflexões que dela decorrem.

2.1. Participantes

Sete participantes identificados como líderes comunitários pelos seus pares participaram neste estudo. Os participantes foram selecionados porque desempenhavam atividades na comunidade onde residiam, essas atividades envolviam outras pessoas da comunidade e tinham por objetivo algum tipo de mudança social local. Os participantes viviam na comunidade, conheciam e eram conhecidos pelos residentes dos bairros.

A participação no estudo foi voluntária. Todos os participantes deram seu consentimento para o registo áudio da entrevista, transcrição e utilização dos materiais para publicação.

Os participantes foram selecionados com recurso a uma amostragem em bola de neve, que está habitualmente enquadrada nas amostragens por conveniência (Braun & Clark, 2013), porque foi a melhor estratégia para ter acesso aos participantes que de outra forma não teríamos tido acesso. A amostragem em bola de neve é uma técnica de amostragem não probabilística que é utilizada em estudos qualitativos nos quais se inicia o estudo com poucos participantes e são esses participantes que vão referenciar outros potenciais participantes e assim sucessivamente. A amostragem habitualmente termina quando a amostra é grande ou se atinge a saturação dos dados (Braun & Clark, 2013). Neste estudo pedimos a cada participante entrevistado que nos fornecesse referências de pessoas que desempenhavam papéis de liderança comunitária. Depois de ter realizado sete entrevistas e tendo em conta o seu conteúdo e a diversidade das experiências, consideramos ter atingido uma boa imagem sobre as lideranças comunitárias informais em contexto dos bairros sociais e terminamos a amostragem.

2.2. Contextos geográficos da realização das Entrevistas

Realizamos o estudo nas regiões de Amadora, Almada e Setúbal. Não selecionamos propositadamente os locais. Os participantes no estudo residiam ou exerciam as suas atividades comunitárias nesses lugares. Nem todos os participantes residiam nesses espaços, no entanto, as problemáticas referidas pelos participantes revelam a importância da análise destes espaços - os bairros de habitação social dos arredores de Lisboa. Na verdade, estes espaços encerram diferentes comunidades nos quais podem surgir várias iniciativas de trabalho comunitário para encontrar soluções às situações identificadas pelos residentes.

O termo habitação social foi introduzido em Portugal na década de 80 e posteriormente alterado para habitação a “custos controlados” - são construções de habitação realizadas com fundos públicos e destinam-se a quem precisa de habitação apoiada pelo estado (Antunes, 2019).

Os discursos e as visões sobre os bairros de habitação social variam de acordo com as disciplinas, desde a política, planeamento urbano, arquitetura, antropologia, sociologia, psicologia. Contudo, essas análises não podem ser dissociadas do contexto histórico, socioeconómico e político nem das vivências e experiências de quem lá vive (Almada, 2010).

No que diz respeito aos bairros de habitação social, a questão central é o direito à habitação digna - um dos direitos humanos fundamentais (Antunes, 2019). Malheiros et al. (2016) referem que de uma forma geral prevalece um modelo de desenvolvimento urbano desigual, assente na hegemonia do poder financeiro. Para Malheiros et al. (2016) os bairros sociais, não só pela sua localização espacial periférica à cidade e recursos, a baixa qualidade dos materiais de construção e pela concentração de pessoas e famílias empobrecidas, podem ainda ser espaços de acumulação e perpetuação de situações de desvantagens e desigualdades. Será que estas circunstâncias podem ser ativadoras de processos de transformação social comunitário e pessoal? Será que estas circunstâncias desfavoráveis são simultaneamente combustíveis para a ação de líderes comunitários?

O direito à habitação como um compromisso de estados de direitos tem sido marcado por múltiplas incongruências. Duas situações são exemplos destas incongruências. Por um lado, a centralização (nos últimos 45 anos) dos apoios financeiros na bonificação dos juros no crédito habitação privilegiando essencialmente quem podia pedir créditos bancários. Por outro lado, os programas de habitação social construídos por cooperativas com apoios financeiros do estado foram vendidos principalmente à classe média com capacidade de acesso ao crédito (Antunes (2019). Esta venda dos imóveis do parque urbano social esvaziou uma opção de habitação a preços acessíveis e simultaneamente a escala de preços da imobiliária em Portugal (Malheiros et al. 2016).

A partir de 1993 iniciou-se a construção em massa de bairros de habitação social municipais a partir do Programa Especial de Realojamento (PER). Na verdade, a intenção era eliminar os bairros de barracas. A construção desse modelo de habitação foi alvo de críticas,

nomeadamente, “excessiva concentração e homogeneidade social dos bairros construídos, assim como para a escassez de espaços públicos de qualidade, de equipamentos coletivos, de rede de transporte adequada, apoio social à população, entre muitos outros” (Antunes, 2019, sp.). Todavia, segundo Malheiros et al. (2016) este processo teve vários erros entre os quais a falta de acompanhamento das pessoas no processo de realojamento e a promoção de “guetos estigmatizados”. Será que estes espaços de concentração de situações de empobrecimento podem também ser espaços de oportunidade para florescer sentimentos de solidariedade?

A Cova da Moura tem sido um bairro muito estudado. O alcance desses estudos e a sua relação com a realidade da vida das pessoas parece ser reduzida e induzem à patologização e uma visão de passividade da população (Almada, 2020). A Cova da Moura é uma comunidade construída pelos seus próprios habitantes entre a década de 40 e 50 localizado administrativamente na Freguesia de Águas Livres, Amadora. Habitada por uma maioria de portugueses (negros e brancos), migrantes cabo-verdianos, angolanos, são tomenses, guineenses, gaboneses, brasileiros, moçambicanos, congolese e ucranianos. Foi construída pelos próprios moradores num processo de entreatajuda para dar resposta à falta de soluções habitacionais. Segundo Almada (2020) com base na revisão de literatura e o seu trabalho de investigação com a população do bairro, as pessoas da Cova da Moura construíram as suas casas tendo em conta as difíceis circunstâncias, com os materiais e recursos de que dispunham. Nos últimos anos tem havido vários processos negociais entre a população e a Câmara Municipal de Amadora no sentido de melhorar as condições das infraestruturas deste bairro autoconstruído. Apesar das conquistas das comissões de moradores e das associações do bairro, os vários projetos de requalificação do bairro não avançaram até hoje. O que impede o avanço da requalificação? Que recursos são necessários?

Para além dos problemas urbanísticos do bairro como por exemplo, ruas muito estreitas, casas sem saneamento básico, a população residente no bairro é alvo de vários estereótipos negativos, discriminação, racismo, violência policial, pobreza, exclusão social que contraria com as vivências, as histórias pessoais, os esforços e potencialidades (Almada, 2020). Estas situações não poderão suscitar sentimentos de revolta e de injustiça social? O que estes aspetos significam para as relações entre os moradores do bairro? Crescem sentimentos

de interajuda, de partilha, de um desafio ao qual se devem unir para superar? Ou de fechamento, de individualismo, despersonalização?

Entre os vários recursos deste bairro podemos destacar o ativismo das comissões de moradores que ao longo dos anos têm vindo a negociar melhores condições para o bairro, a associação o moinho da juventude e as suas actividades culturais, administrativas, de ajuda à população.

Os bairros de habitação social do Monte da Caparica em Almada, bairro da Bela Vista em Setúbal, os bairros de São Brás e Zambujal na Amadora são construções de realojamento social com uma tipologia semelhante pelo que se pressupõe que essas populações tenham que enfrentar realidades sociais semelhantes. Todavia, estes territórios / espaços geográficos são homogêneos na sua estrutura física, mas muito heterogêneos nas suas histórias e vivências.

2.3. Material

Questionário sociodemográfico. Construímos um questionário sociodemográfico nos formulários do Google para obter dados que permitissem uma breve caracterização dos participantes (Anexo 1).

Guião de entrevista semiestruturada. Construímos um guião de entrevista semiestruturada de forma que permitisse dar resposta aos objetivos do estudo e que simultaneamente tivesse abertura suficiente para que os participantes pudessem descrever e refletir sobre a iniciativa de trabalhar com a comunidade. A construção do guião teve por base a revisão da literatura e os objetivos do estudo. Centrou-se na ideia de que a liderança é uma dinâmica relacional, colaborativa, um processo de envolvimento individual e do grupo e que também contempla dimensões individuais do(a) líder (Ornelas et al.2013) (Anexo 2).

O primeiro grupo de questões do guião era muito abrangente e focaram-se nos fatores que levaram os participantes a se envolverem no trabalho comunitário, as necessidades, objetivos, atividades realizadas, impacto/resultados e envolvimento da comunidade.

Essas questões permitiam que os participantes pudessem falar sobre suas experiências e vivências e descrever como e porquê se envolveram nas atividades comunitárias e simultaneamente permitia compreender que fatores contextuais poderiam estar associados à tomada de iniciativa. O segundo grupo de questões focaram-se no processo de desenvolvimento da liderança. Com essas questões poderíamos explorar as possíveis transformações pessoais decorrentes do envolvimento no trabalho comunitário. O terceiro bloco de questões estava focado na dimensão individual da liderança e nos processos de autoconhecimento. Com estas questões queríamos compreender se haveria atributos individuais diferenciadores que pudessem ter contribuído para a liderança. Os dois últimos blocos diziam respeito aos desafios e/ou dificuldades e ao futuro da liderança comunitária. Estas últimas questões permitiriam compreender que dificuldades, potencialidades, desafios e sonhos projetam os líderes comunitários.

A construção do guião foi demorada e envolveu várias etapas porque a própria conceptualização teórica da liderança comunitária envolve dimensões cuja tradução concreta nos contextos sociais não é clara. Por exemplo, a visão do líder pode estar muito condicionada pela sua realidade social. Alguns participantes tiveram a oportunidade de analisar e refletir em conjunto sobre o guião. A dimensão individual da liderança foi a que suscitou maior controvérsia porque alguns participantes consideravam que a liderança é um processo de grupo e não individual. Todavia, outros consideraram que a dimensão individual do líder, a sua experiência e vivência eram fundamentais para o processo de influência social. Alguns participantes consideraram que a palavra liderança remetia para relações de autoridade e poder nos quais não se reviam.

Devido a essas questões, o guião foi utilizado apenas como guia nas entrevistas e optamos por ajustar de acordo com o desenrolar da entrevista porque queríamos compreender as experiências individuais de cada participante. Na tabela 1. é possível ver que os temas principais do guião foram ajustados de acordo com as entrevistas. Não alteramos a estrutura do guião inicial, contudo, no decorrer das entrevistas os principais temas foram abordados.

Tabela 1. Temas do guião e temas que emergiram das entrevistas

Temas guião inicial	Temas que emergiram das entrevistas
---------------------	-------------------------------------

Processo de liderança <ul style="list-style-type: none"> - visão - ação colaborativa - ações / atividades - Mobilização da comunidade 	Processos de envolvimento na liderança comunitária <ul style="list-style-type: none"> - fatores contextuais históricos - fatores contextuais sociais - fatores contextuais culturais - história pessoal / familiar - Fatores relacionais relacionais/oportunidades
Envolvimento e processo de desenvolvimento <ul style="list-style-type: none"> - razões para o envolvimento - etapas, aprendizagens/ experiências 	Processo de desenvolvimento da liderança <ul style="list-style-type: none"> - objetivos/necessidades - atividades - recursos - impacto na comunidade
Dimensão pessoal <ul style="list-style-type: none"> - características individuais - potencial de desenvolvimento 	Dimensão individual <ul style="list-style-type: none"> - história de vida / experiências - Autoconhecimento - Dedicção aos outros
Desafios / dificuldades	Dificuldades <ul style="list-style-type: none"> - Recursos (tempo / espaço) - Sustentabilidade - Estrutura social/politica/económica
Perspetivas de futuro	Sustentabilidade

2.4. Procedimento

Este estudo decorreu em várias etapas. Teve início em outubro de 2020 e terminou em novembro de 2021. Como a fase inicial do estudo coincidiu com a realização do estágio de psicologia comunitária numa associação de imigrantes, tentamos compreender a liderança associativa. Tivemos várias conversas informais com líderes associativos para compreender que fatores eram fundamentais para a liderança associativa. Dessas conversas informais e também da participação em algumas tertúlias tivemos a percepção de que a liderança associativa tinha uma dimensão política muito importante e que envolvia uma estrutura formal organizada e que essas lideranças divergiam de acordo com os valores das

organizações. Optamos por direcionar o estudo para lideranças menos formais, de base local e que estivessem diretamente envolvidos com a população. Nesta fase pedimos a alguns líderes associativos que nos indicassem nomes de pessoas que estivessem a trabalhar na comunidade.

Simultaneamente às incursões que fomos fazendo para chegar a líderes comunitários, iniciamos a revisão da literatura sobre liderança. Consideramos que era essencial compreender como foram evoluindo os estudos sobre liderança ao longo dos tempos para depois afunilar para a liderança comunitária e identificar algumas dimensões essenciais.

Após a indicação do primeiro eventual participante no estudo, realizamos o contacto por email a explicar os objetivos do estudo e a solicitar uma reunião presencial. Tivemos uma primeira conversa com um potencial participante em dezembro de 2020 que partilhou a sua experiência de trabalho com a população imigrante, as dificuldades, desafios. Nessa altura ainda não tínhamos elaborado o guião de entrevista. Visitamos a instituição ao qual este participante era colaborador. Tivemos uma reunião com o diretor que nos explicou todo o trabalho associativo realizado com a comunidade. Posteriormente forneceu-nos o contacto de um outro participante. Da mesma forma que no primeiro, marcamos uma reunião com a segunda participante na qual também exploramos as experiências, vivência e desafios do trabalho com a comunidade.

Depois destes três encontros, optamos por direcionar o nosso estudo para liderança negra porque consideramos que seria importante explorar as razões e os processos de liderança negra. Não só porque historicamente existem questões sociais, culturais, raciais e políticas com as quais a população negra residente em Portugal tem que enfrentar como também era importante compreender que iniciativas e empreendimentos têm sido utilizados pelas populações para encontrar soluções para os problemas sociais.

Na segunda fase, já com uma primeira revisão de literatura e com as diversas conversas com futuros participantes, líderes associativos formais, iniciamos a elaboração do guião. A elaboração do guião foi um processo complexo, dinâmico. Foi revisto várias vezes em conjunto com os colegas do mestrado em psicologia comunitária e com os próprios participantes.

Por um lado, procuramos incorporar algumas dimensões que a literatura sobre liderança comunitária define como essenciais tais como: a liderança como processo de

envolvimento e participação, a liderança como foco na resolução de problemas concretos de uma comunidade; a liderança como um processo de desenvolvimento e aprendizagem que decorre num contexto de incerteza, ambiguidade; a liderança como não formal, partilhada e colaborativa. Neste sentido, desenvolvemos as questões sobre os processos de liderança, envolvimento e desenvolvimento, dimensão pessoal do líder e desafios da liderança comunitária. As questões tinham por objetivo identificar quais foram os caminhos e as razões que levaram a que os participantes se tenham envolvido no trabalho com outras pessoas, como envolveram os outros, que tipo de relações e aprendizagens foram desenvolvendo ao longo do tempo, quais as principais problemáticas e soluções identificaram e como conseguem construir respostas, que recursos dispõem (pessoais e outros), que atributos consideram essenciais para a liderança, desafios e perspectivas de futuro relativamente à mudança social.

Por outro lado, o guião também contemplou de forma direta e por vezes indireta os vários inputs das conversas informais com líderes associativos: a consciencialização de qual é a causa ou problema a ser resolvido; saber para onde se está a ir (ter objetivos); a importância de ter conhecimento teórico e formal sobre o objeto da ação (competência) para ter voz ativa nos vários espaços de diálogo; a importância de analisar a forma como se constroem as respostas na qual se torna necessário haver espaços de fala e escuta coletiva; a importância de enquadrar as problemáticas no contexto histórico, temporal para não duplicar nem estar descontextualizados das necessidades atuais (a ideia do dinamismo). Outras questões referenciadas nesta fase exploratória estavam relacionadas com o tempo disponível para o trabalho comunitário, a pouca valorização e a precariedade.

Ainda nesta fase, e na sequência de conversas informais constatamos que o conceito de líder desencadeia várias reações e contestações. Optamos por adaptar a linguagem de acordo com os participantes aos quais fizemos as entrevistas.

Após a elaboração do guião combinamos e iniciamos a recolha de dados em Abril de 2021. A última entrevista foi realizada em outubro de 2021. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente. Recolhemos os dados em ambiente calmo e privado nos locais onde os participantes trabalhavam ou num local sugerido pelos próprios. Embora a pandemia tenha condicionado o acesso aos participantes e aos contextos comunitários, optamos sempre por ter vários momentos de observação, visitamos todos os bairros e comunidades, tivemos

contacto com a população residente. Realizamos observação participante com dois dos participantes. Optamos por fazer registos de campo e não elaborar uma grelha de observação porque consideramos que era importante observar as interações sem necessidade de categorização.

Tivemos em conta que era importante conhecer os contextos onde os participantes realizavam o trabalho comunitário para compreender a realidade social, os recursos, observar os espaços, a sua localização geográfica.

As entrevistas foram gravadas. Apesar da existência do guião todos os participantes tiveram tempo e espaço para partilhar as suas experiências e vivências. As questões foram adaptadas de acordo com discorrer do discurso dos participantes.

Das entrevistas que tiveram a duração média de 77 minutos variando entre 48 e 120. Resultaram um total de nove horas de material áudio que foi integralmente transcrito verbatim.

Após a transcrição das entrevistas, devolvemos as transcrições em bruto aos participantes que concordaram em receber para que pudessem ler, rever e acrescentar informações que considerassem necessárias. Foi realizado vários contatos telefónicos e por whatsapp com os participantes para partilhar e validar as informações. Alguns participantes fizeram correções nas transcrições, validaram a informação. Um dos participantes solicitou a eliminação de algumas partes da transcrição para garantir a confidencialidade de dados de natureza profissional e essa alteração foi realizada. Dois dos participantes não leram as transcrições por sua opção.

Os dados sociodemográficos foram obtidos através da partilha de um formulário do Google que foi enviado aos participantes pelo whatsapp.

Na análise e tratamento de dados, realizamos a revisão das transcrições. Começamos por organizar os dados em bruto (cf transcrições). Dada a fluidez do guião de entrevista por nós elaborado, procedemos à identificação de temas recorrentes e criamos um índice de temas que depois aplicamos aos dados brutos para ordenar e sintetizar os dados nas matrizes temáticas. Construímos quatro tabelas temáticas (ver anexos)

Na análise das entrevistas e também na elaboração deste trabalho tivemos em conta que a importância da linguagem e de que através dela podem ser disseminadas e legitimadas

situações de desigualdades. Recorremos por isso a uma análise crítica do discurso que pode ser utilizada independentemente da metodologia do estudo num posicionamento claro de que o uso de certas palavras, textos podem reforçar a manutenção do *status quo* e serem portanto contrárias à ideia de transformação social (Van Dik, 2015). Na verdade, o discurso científico é também uma forma de poder e neste sentido, assumindo que o objetivo deste trabalho é compreender os processos de liderança comunitária emergentes é fundamental ter uma perspectiva crítica sobre o texto elaborado.

3. Resultados

A identificação dos temas recorrentes conduziu à construção de um índice composto por quatro temas principais:

1. Fatores desencadeadores do envolvimento no trabalho comunitário
 - a. Fatores contextuais históricos
 - b. Fatores sociais
 - c. Fatores culturais
 - d. Fatores da história de vida - processos de vida transformadores
 - e. Fatores relacionais / desafios/ oportunidades
2. Desenvolvimento de processos de liderança
 - a. Objetivos / necessidades da comunidade
 - b. Práticas de liderança
 - c. Recursos
 - d. Resultados /impacto
 - e. Envolvimento da comunidade
3. Dimensão pessoal da liderança
 - a. Ligação com a comunidade / sentimento de comunidade
 - b. Conceções pessoais de liderança
 - c. Motivação
 - d. Aprendizagens

4. Desafios ou dificuldades associadas à liderança e mudança social
 - a. Dificuldades
 - b. Perspetivas de futuro
 - c. Sustentabilidade

Cada tema com os diferentes subtópicos foram organizados em tabelas que anexamos ao trabalho. Na apresentação dos resultados faremos uma caracterização da amostra e depois a apresentação dos resultados que conduzem a uma possível compreensão dos processos de liderança comunitária e as pistas para as questões de investigação que enunciámos.

3.1. O(a)s líderes comunitário(a)s

Sete pessoas participaram neste estudo. Duas do género feminino e cinco do género masculino. Com idades compreendidas entre 31 e 80 anos. Todos os participantes trabalhavam de forma direta com alguma comunidade e/ou viviam nessa comunidade. Na tabela 2 podemos observar algumas características sócio-demográficas dos participantes.

Tabela 2. Caracterização sociodemográfica da amostra

Participantes	Idade	Género	Escolaridade	Local	Tempo / área intervenção
J_MK	80	Masculino	Básico	Bairro Amarelo	Parcial Desporto / crianças
SR_MC	35	Feminino	Licenciatura	Bairro Branco	Parcial Mulheres Direitos humanos
MI_LA	31	Masculino	Licenciatura	Almada	Parcial Imigração
FM_BV	58	Feminino	Secundário	Bairro Boa Vista	Parcial/ Associativismo
SS_CB	45	Masculino	Básico	Casal S.	Parcial/

				Brás	Associativismo
FA_CV	42	Masculino	Mestrado	Cova da Moura	Parcial/ Política; Música;
JO_BZ	46	Masculino	Básico	Zambujal / Cova da Moura	Integral/ Desporto Educação Crianças

Os dados sociodemográficos não permitem espelhar as características pessoais dos participantes, as suas vivências e experiências. Neste sentido e recorrendo também às observações e interações que realizamos faremos uma breve “descrição” dos mesmos.

J_MK de 80 anos, nasceu em Cabo Verde e veio para Portugal já na idade adulta. Viveu uma infância de dificuldades económicas como descreve:

(...)... natural de Cabo Verde nascido a 1/06/41, pé descalço, atenção, pé descalço. O meu... os meus primeiros ténis, salvo erro, penso que já tinha 12 anos que eu calcei os primeiros pares de ténis. São coisas importantes na nossa vida...E que marcam e não as podemos esquecer. Não podemos esquecer (J_MK, p.15).

Trabalhou como eletricitista. Reformou-se aos 60 anos. Desde há mais de 40 anos que se dedica de forma voluntária ao trabalho com crianças da zona do Monte de Caparica.

Ora, como não tenho meios para estar a ajudar financeiramente, tive que ajudar com o meu corpo. Então comecei a angariá-los. Pá, vamos... vamos correr (J_MK, p.1).

Sem experiência anterior em desporto, na fase inicial começou por organizar corridas na rua com as crianças e posteriormente conseguiu, com grande esforço pessoal, agregar a alguns clubes locais e depois reunir apoios para criar um clube de atletismo próprio que está localizado dentro de um dos bairros de habitação social do Monte de Caparica.

Cada vez eu arranjava um sítio para nós treinarmos... era... era ali... vários sítios aqui. Inclusivamente, também, nós ali no meu bairro, fizemos um parquezinho lá mesmo ao fundo da rua em que conseguimos escavar aquilo com enxada e fazer lá um campinho de futebol que é... pronto. Fizemos... dávamos ali uns toques. Tínhamos aquilo arranjadinho e então comecei a levar também a rapaziada para lá para fazermos atletismo. Fazer atletismo. A ideia do atletismo veio porquê? Porque

também o meu filho fazia atletismo, o meu filho já praticava. E é claro, escusado dizer, comecei sem curso nenhum é... (p.2)

Foi recentemente homenageado pelos seus antigos atletas e pelas entidades públicas locais pelo trabalho que tem realizado com as crianças da região do Monte da Caparica. Conhecido e reconhecido na zona onde reside e nos circuitos do atletismo nacional. Os atletas por ele treinados tem vários títulos de campeões em provas regionais e nacionais. Apesar dos seus atuais 80 anos continua a treinar as crianças e os jovens todas as semanas. É enérgico, dinâmico e persistente. Organiza pessoalmente e acompanha os atletas às provas. Dedicou-se completamente a esta atividade e reconhece a importância que tem na sua vida.

chegava a ter dias que só dormia cinco horas por dia... semanas, horas, meses, por aí fora... a dormir só cinco horas por dia. Mas não deixava de dar os treinos aos miúdos... não deixava, não podia ser. Eles tinham que estar sempre em primeiro lugar. Eu como trabalhava, o trabalho é que me dava o dinheiro, eu tinha que ir trabalhar, não é..., mas deixar os miúdos não, não pode ser. Eu chegava a casa e era logo tirar a roupa, mudar de roupa, e epá, vamos embora... e vir ter com eles (J_MK, p. 6).

SR_MC de 35 anos nascida em Portugal, filha de pais de Cabo Verdianos, cidadã portuguesa. Envolveu-se em iniciativas de cariz comunitário sem estar associada a nenhuma associação. No entanto, já na sua adolescência tinha tido experiência de participação e tinha sido delegada de turma e refere que era muito reivindicativa e quando havia algum problema os colegas recorriam a ela para procurar suporte. Participou em programas de intercâmbio de jovens (Erasmus). Viveu e vive num bairro de habitação social (bairro amarelo).

Olha nós fomos realojados eu tinha... 10-11 anos. 10-11 anos (SR_MC, p.5)

Começou a envolver-se em iniciativas comunitárias depois da conjugação de algumas experiências: ter-se licenciado em área de intervenção social, ter trabalhado num gabinete de atendimento a imigrantes no Porto, ter contactado com estudantes cabo verdianos a estudar no Porto que dinamizaram algumas atividades culturais, ter realizado um processo de reflexão proposto por uma coach na qual teve que fazer um análise pessoal e tomar decisões sobre o caminho a seguir.. A sua primeira viagem a Cabo Verde foi também importante conforme descreve:

o meu pai agarrou em mim e explorou a ilha toda e contou as suas histórias. Onde namorou, a sua escola de infância. Isso tudo foram momentos que... que me ajudaram a perceber e a criar grandes

ligações também com este meu elo mais pessoal, mais íntimo. Porque nós, normalmente, ignoramos esta nossa parte familiar... essas suas histórias e como é que nós mudamos com as histórias dos nossos pais e da nossa família. Achamos que não é válido... que não acresce valor à forma como tu encaras e, no entanto, isso é que é o teu património, isso é que são as tuas raízes e onde estão as suas raízes está o teu poder, não é... e vim outra... outra mulher, outra menina, outra filha porque uma coisa é os seus pais dizerem que nunca tiveram nada. Epá e é verdade...(SR_MC, p.4)

A tomada de “consciência e amadurecimento identitárias” (p.4) bem como o contexto onde vivia levou ao interesse pela ação comunitária. As primeiras atividades resultaram do envolvimento de grupos de amigos e utilização de recursos da comunidade (reuniões em casa e garagens, biblioteca local). Participou em iniciativas realizadas no Monte de Caparica dirigidas a jovens cujo o foco é a preparação para a liderança cívica através da tomada de consciência da importância da educação. Considera que o objetivo das atividades é:

Emancipar. Emancipar e capacitar acima de tudo. É dar-lhes ferramentas ou formas de se instruírem de outra forma...(SR_MC,p.13).

Participou em programas de mentoria para jovens para a igualdade no qual teve a mentoria de uma ex-dirigente político e elaborou um projeto financiado e dirigido às necessidades identificadas pela própria comunidade (Alfabetização).

Interessa-se pela área das políticas públicas e direitos humanos pelas razões que descreve:

eu sou fruto das políticas sociais como eu costumo dizer... o realojamento, o ter tido sase até ... até o final do meu ensino básico..., as senhas rosas .. não iniciavam a escola sem tomar o pequeno almoço na escola (SR_MC, p. 9). E então, as políticas... nós e os meus irmãos somos fruto disso e então o meu... o meu subconsciente sempre desenvolveu interesse por essas áreas, pronto (p.10).

Atualmente, paralelamente às atividades de intercâmbio linguístico e dinamização de um grupo de partilha (“mães cabo-verdianas”), têm uma rede de contatos que lhe permite o acesso a certos meios e está a desempenhar funções de assessora para os direitos humanos num gabinete municipal. Na interação é muito dinâmica, alegre, com muitas experiências para partilhar, gosta muito de viajar e fazer intercâmbios culturais.

MI_AL de 31 anos, nascido em Portugal, filho de pais Cabo Verdianos, cidadão português. Na sua infância teve a experiência de viver cerca de 5 anos na Ilha de Santiago,

Cabo Verde, tendo depois regressado a Portugal. O pai foi embaixador de Cabo Verde cá em Portugal nos anos 90. Licenciado. Trabalha num gabinete de atendimento a imigrantes como mediador sócio-cultural e isso permite-lhe conhecer em profundidade algumas questões dos imigrantes, nomeadamente a sua situação em Portugal. Reside em Almada e articula-se com uma série de grupos ligados à cultura Cabo Verdiana (música, hip-hop). Nasceu no meio associativo e tem-se dedicado às questões de regularização dos imigrantes como o próprio afirma:

É maioritariamente em termos de regularização. Garantir que a malta imigrante tem a situação regularizada e algumas atividades culturais. Isto acontece porque, pronto, eu sou um menino do C., que é uma associação com quase 50 anos aqui de Almada... Associação Cabo-Verdiana de Almada. Cerca de 8 anos abriu um projeto que é o Gabinete de Apoio à Inclusão Social, onde temos o serviço de apoio imigrante, com questões de regularização, obtenção de documentos cabo-verdianos e ajuda no processo de obtenção da nacionalidade portuguesa. Mas também muito... muito advém, pronto, do background ali da zona... estou a duas ruas de distância de lá, então é malta que me é próxima. Quando era pequenito ia lá...(MI_AL, p.1).

A sua experiência pessoal, o background familiar, as partilhas nos grupos com quem se articula permitem-lhe ter uma percepção de algumas problemáticas contextuais:

da malta cabo verdiana, porque é maior parte do pessoal, o que eu vejo que é a maior dificuldade foram os bloqueios que foram feitos ao longo do tempo e que hoje causam grandes dificuldades em questões mesmo que são geracionais. O facto de o... dos avós porque já temos malta de terceira geração cá... terem tido dificuldades para garantir as coisas back in a days... garantiu que hoje os pais, apesar de serem tugas, não serem reconhecidas como portuguesas, têm dificuldades e agora já está a passar para os netinhos também. É essa perpetuação (MI_AL, p.3).

Ao se confrontar com o problema contextual da regularização e da guetização - que lhe causaram revolta - compreendeu que poderia contribuir de alguma forma e questionou-se como se poderia envolver

onde é que eu vou focar a energia então para conseguir garantir que esse fervilhar vai para onde... em termos... para se materializar em alguma coisa minimamente útil? (MI_AL, p.10)

Felizmente, eu como sou também uma pessoa chata e desocupada, no meu trabalho eu tento dar essas dicas às pessoas. Coisas tão simples como... não tenha problemas nenhuns em pedir o livro

de reclamações, em fincar o pé, exigir que lhe deem documentos assinados e carimbados a dizer o que ele está a dizer... muitas vezes dizem mentiras só para despachar o pessoal (MI_AL, p.4).

Participou em programas de intercâmbio de jovens e teve contacto com a Academia de liderança Ubuntu que é um movimento ligado à preparação de jovens para liderança focada no desenvolvimento pessoal. Tem uma rede de conexões/relações que segundo diz são pessoas que estão a trabalhar em rede para reivindicar os direitos.

FM_BV de 58 anos, nascida em Cabo Verde, cidadã portuguesa. Trabalha há cerca de 21 anos em regime de voluntariado numa associação cabo-verdiana de Setúbal que conseguiu a descentralização de um serviço consular para o bairro de habitação social. Foi desafiada a contribuir com a associação na procura de respostas para uma situação mediática que envolvia os jovens do bairro da Bela Vista numa assalto.

Eu entrei no associativismo no ano 2000. Houve um acontecimento em Lisboa que foi um assalto a Lúcia Franco... a atriz Lúcia Franco numa bomba da CREL.....E jovens da Bela Vista foram citados como os autores de... desse assalto. E então houve um grupo de dirigentes de Lisboa, de associações fortes de Lisboa que se dirigiram a Setúbal para apoiar a Associação de Setúbal. (...) resolveram convidar algumas pessoas da Comunidade para estar nessa reunião para tentarmos perceber o que é que tinha... tinha havido. Portanto, foi a primeira vez que os jovens da Bela Vista saltavam para as comunicações e... e deu-nos aqui esse alerta. Eu tive a felicidade, ou a infelicidade, de ser convidada para esta reunião. Participei e os dirigentes de Lisboa desafiaram o então Presidente na altura, porque é que não tinha-me na sua direção. Pronto... (...) No decurso dessa reunião e das seguintes nós começamos a perceber que o advogado que veio conseguiu ilibar esses jovens, portanto... não tinham sido eles que tiveram naquele assalto na CREL, mas, com as investigações, nós viemos a descobrir que estes mesmos jovens (...), já estavam referenciados pela polícia aqui de Setúbal num assalto a uma espingardaria em Évora. Portanto, soo-nos o alarme...,(FM_BV, p. 1)

O motor para esse envolvimento foi essa oportunidade e o desafio (“Eu dou-vos aquele espaço; F., tu vais para lá seis meses e tenta-me fazer aquele bairro acalmar e sairmos da comunicação social”p.4). Contudo, ao envolver-se na vida da comunidade descobriu que tinha uma capacidade de mobilização e influenciar as pessoas.

E confrontou-se também com outras problemáticas, nomeadamente, a existência de muitas pessoas sem documentos, o insucesso escolar. Perante esse contexto, envolveu-se até

hoje na atividade associativa estimulando a participação de outras mulheres da sua comunidade, implementando processos democráticos na associação. Todavia, também relaciona o seu envolvimento no trabalho para a comunidade com fatores culturais e familiares nos quais relata:

Eu acho que isto ficou-nos na memória. E estava aqui adormecido, não é... quando eu entrei no movimento associativo em 2000, foi-se despertando e fui-me dando conta que isto não era tão estranho. Portanto, estas vivências de ajudar e de ouvir as pessoas e de falar porque eu lá muito atrás, eu assistia a minha avó a fazer isso, portanto, foi fácil permanecer aqui neste mundo e entrar e não conseguir sair porque acho que é ... acho que é minha praia (FM_BV, p. 21).

Paralelamente ocorreu um processo de desenvolvimento pessoal e familiar. Voltou a estudar, fez formação na área de intervenção comunitária, tem viajado e trocado experiências com dirigentes associativos de outros países. A interação conosco foi muito dinâmica, enérgica, comunicativa.

S_CB de 45 anos nascido em Portugal, filho de pais Cabo Verdianos, cidadão português. Experimentou dificuldades (pobreza) durante a infância e juventude. Mas também solidariedade na construção de casas no bairro de Fontainhas, a posterior destruição e o realojamento num bairro de habitação social onde reside atualmente.

Eu vi, fiz parte dessa construção, carreguei muito tijolo, muita areia, ajudei muitas obras dentro da Comunidade que era, tipo, um código... não era preciso pedir. É saber que aquela casa vai ser construída amanhã e a comunidade junta para dar. Primos vizinhos, amigos... pessoas que trabalhavam fora, que vinham ao fim de semana para a comunidade, davam suporte porque era a única maneira de ter uma casa em condições (S_CB, p. 2).

agora eu vejo as Fontainhas como um quilombo, uma zona de salvação para as pessoas porque na minha casa vinha vizinhos, primos, amigos do meu pai e de Cabo Verde ou os meus avós. Ficavam na minha casa o mês até organizarem e depois olha... organizou o trabalho, organizou isso e segue (S_CB, p.3).

as pessoas das Fontainhas foram realojadas com muitas outras comunidades. E quando acontece isso é tipo morreste. Manda a Fontainha abaixo... entre 2001...Eu agora vejo. Mataram. Porque para construir uma comunidade leva 15 a 20 anos porque deu para fazer esse... analisar o percurso da Boba. De 2001 até 2011, bairro... cada um por si. Realojado cada um quer saber da luz, da água...Em termos de Comunidade ninguém tem tempo um para o outro. E isto quebra. Quebra. Eu

senti. Não era a vivência das Fontainhas. Nós, jovens, durante o dia, apanhávamos autocarro, voltámos para as Fontainhas... Até 2004-2005, até mandarem tudo abaixo. Ainda havia casas, nós dormíamos lá... não conseguimos. Tivemos de adaptar. Às vezes vínhamos ficar de dia lá, à noite íamos... mesmo com casas tudo abaixo íamos para lá (S_CB, p.7)

A sua experiência de vida, a convivência, o afeto, a pertença, a solidariedade (“djunta mon” p.3) das pessoas em situação de dificuldades, as suas vivências de jovem negro nascido em Portugal, a violência policial, a droga, a consciencialização na expo 98 de que a África era mais do que sabia, desencadearam processos reflexivos que o levaram a envolver-se em atividades comunitárias. É coordenador de uma associação localizada no bairro onde reside que se foca no apoio educativo de crianças e em outras necessidades da comunidade local.

Tem participado em várias iniciativas de debates sobre direitos humanos e racismo. Dinamiza atividades no bairro envolvendo a população e parceiros. Trabalha como vigilante e aproveita todas as suas interações no quotidiano para tomar iniciativa e intervir em situações de injustiça. É conhecido e reconhecido no bairro onde reside e também numa rede de associações cujo lema é “djunta mon”, ou seja, “juntar as mãos” que, através da solidariedade, procuram ajudar as comunidades com maiores carências.

Na interação é simpático, disponível, simples, tem elevado sentido de solidariedade e com grande vontade de trabalhar para melhorar a vida da comunidade.

quero deixar uma colaboração para minha comunidade para não deixarmos cair na guetificação do bairro porque o bairro social é mau... a guetizar outra vez não devia... não devia de haver bairros sociais porque é guetizar... é pôr pessoas... inserir na sociedade. Não é pôr ali um bairro com carências ainda tudo junto... com a escola, tudo perto... esquadra, polícia, tudo ali. (S_CB, p.7).

FA_CV de 42 anos, nascido em Cabo Verde. Veio para Portugal enquanto jovem adulto. Envolvido em atividades coletivas já em Cabo Verde

Sempre foi uma coisa super coletiva. Mesmo trabalhar na agricultura ninguém vai sozinho, não é? Buscar água, à distância, em grupo (FA_CM, p.2).

já desde Cabo Verde, tinha grupo de rap, que fazia várias coisas. Também grupo de estudo, de discussões, coisas assim (FA_CM, p.2).

eu sempre trabalho de grupo. Eu não tenho essa capacidade de trabalhar sozinho. Eu sempre trabalho com pessoas que me motivam, que me inspiram, que nós trocamos, com

várias perspetivas. E basicamente, já desde Cabo verde, desde o liceu, de uma forma informal até, discussões com o corpo diretivo do liceu, ao nível do direito dos estudantes (FA_CM, p. 1).

Com esse background pessoal e cultural continuou a envolver-se em Portugal, nomeadamente, no movimento hip-hop de cariz sócio-político e análise de situações de opressão / desigualdade/ colonialismo/ racismo. Ao chegar em Portugal foi para o bairro Cova da Moura e confrontou-se com a realidade dos imigrantes em Portugal, contrária à que trazia. Foi também confrontado com as consequências de viver num bairro estigmatizado.

E quando vim cá... a condição que eu vi, a condição material, social... O racismo transversal a todas as instituições em Portugal era evidente. Piores trabalhos, pior habitação, e acesso a direitos zero, e o racismo no cotidiano (FA_CM, p.3).

quando eu cheguei aqui, eu na primeira noite já, descobri que 3, 4 jovens negros não podiam andar juntos assim porque eram parados pela polícia, e também não conseguiam ter um táxi para ir para a periferia, não é? Parecia um demónio a fugir da cruz (FA_CM, p.4).

Essa dissonância entre o que é e o que deveria ser foram motores para a sua participação nos movimentos de denúncia política. Mestre em estudos internacionais, tem uma visão crítica sobre a situação social e acredita que é inevitável uma transformação social estrutural. Trabalha como coordenador numa associação do bairro onde reside mas refere que as suas atividades que se focam nos problemas sociais e mudança social decorrem do envolvimento em outros grupos, como o movimento hip-hop e plataformas de intervenção/consciencialização social - plataformagueto. Na interação é determinado, manifesta um espírito de luta.

JO_BZ de 46 anos, nascido em Cabo Verde, filho de pais Cabo Verdianos. Veio para Portugal ainda criança e foi viver para a Cova da Moura com descreve

O meu pai Cabo Verde e a minha mãe também, só que o meu pai viajou para São Tomé e nós nascemos em São Tomé, depois o meu pai veio para cá, foi viver para a Cova da Moura e depois mandou vir a família toda. Pronto e eu fui viver para a Cova da Moura e foi ali que eu vivi, que eu cresci e foi ali que eu instalei o verniz e foi ali que eu me tornei também criança, adolescente e adulto que sou hoje (JO_BZ, p.1) .

A sua história de vida começa com o confronto com o contraste entre as realidades do bairro e da escola.

depois fui para a escola e quando chego à escola começa a deparar-te com alguma diferença ... mesmo no pragmatismo. Porque uma coisa é que quando estás ali no teu bairro e eu olho para o meu colega ele está todo rote eu também estou, não há gozo não há nada, há uma identificação, ele tem um pão, “dá ai metade” e ele dá-me, há aquela partilha, há aquelas coisas mas depois quando chegas na escola que já não é dentro do bairro, é fora do bairro parece que estás a entrar noutra país, parece é que estás mesmo a entrar no país... disse porra (JO_CM, p.2).

A entrada para a escola obrigou a confrontar-se com a sua realidade social e constatou muitas discrepâncias. Neste processo começou a desinteressar-se da escola e iniciou um caminho de delinquência juvenil.

Fiz uma delinquência muito precoce ... fugi de casa aos nove anos de idade, tive seis meses a viver no Rossio, vivi na rua durante esse tempo todo. Sempre com o objetivo ou quer dizer, não havia objetivo, eu acho que havia era um sentimento de liberdade... ok? E além da liberdade havia também uma coisa que sempre me acompanhou que é ...eu sou assim porque sou pobre porque chego em casa, vejo que não há comida para comer, os meus irmãos são sete a gente vai para a escola, eu vou para a escola sou discriminado, acontece estas coisas todas e isto para uma criança, eu não sabia lidar com isto (JO_BZ, p.2).

Esta experiência de empobrecimento, do sentimento de exclusão do sistema educativo, ter fugido de casa, delinquência juvenil, 10 anos de prisão, a dependência de droga, as várias tentativas de recuperação e recaídas, a violência policial, os programas de reinserção social conduziu a um processo de transformação pessoal. Fez formação em empreendedorismo. Criou uma academia em 2014 cujo foco é a prevenção da delinquência juvenil através da utilização de uma metodologia própria que assenta numa abordagem estruturada com crianças a partir dos 5 e 6 anos potenciando as suas capacidades.

com o futebol como um veículo de mudança do comportamento e, a pouco e pouco, fui percebendo que a nossa comunidade negra precisa de bases académicas. Precisa de se estruturar bem na base para quando chegar ao primeiro ciclo ser tipo lego. As coisas encaixarem (JO_BZ, p.10).

Tem uma ideia clara de qual é a sua missão.

Prevenção da delinquência juvenil. Essa é a baliza onde assenta os princípios da Associação. Porquê? Porque eu estive preso dez anos e antes de estar preso tive uma infância muito complicada e então eu nunca posso ver a cadeia aqui. Eu vejo a cadeia aqui, mas vejo lá atrás como é que se pode processar porque, no fundo, a construção de uma criança não é... desenvolvimento da criança pode

ser... porque ele começa aqui a escrever e ele escreve muita coisa. A forma como ele lida... ele pode estar a desenhar o diploma da Universidade, ele pode estar a desenhar o diploma do 12º, mas também pode estar a desenhar a chave da cela dele (JO_BZ, p.12).

No processo de transformação pessoal pelo qual passou ficou claro qual deveria ser a direção que deveria seguir enquanto líder ou seja houve uma mudança como podemos ver

Líder eu fui... epá... eu liderava esta malta para aqui para ali para ali... Chegou o momento da minha vida que eu comecei a perceber... entre usar a minha liderança... não em benefício próprio mas para a mudança de um paradigma no qual eu acreditava... que era fazer com que... os miúdos da minha comunidade não tenham que bater com a cabeça na parede para perceber que há lá parede. Então... comecei a ver quando é que eu podia com as minhas ferramentas trabalhadas... podia pôr em prática da comunidade. Porque eu era o líder trabalhado... lá está (JO_BZ, p.8)

A luta... a luta... nós também temos que ensinar os nosso jovens que cinquenta por cento do esforço tem que ser feita por nós porque senão estamos a criar pessoas a viverem de assistências. O assistencialismo é um problema. É um problema. Se precisas, pede, mas não leves isso como uma forma de viver senão já foste (JO_BZ, p.14).

Na interação é uma pessoa muito ativa, carismática, comunicativa, demonstra autoconfiança, denota-se uma força interior e transmite a ideia de liberdade e de que para ele nada é impossível.

Com base na descrição dos participantes já podemos verificar que a liderança pode ser desencadeada por um conjunto de fatores contextuais que suscitam uma tomada de consciência sobre as necessidades da comunidade. Essas necessidades ou problemáticas ativam nos participantes a tomada de consciência de que existe uma situação dissonante, geradora de sentimentos de que é necessário uma ação ou iniciativa. Todavia, entre a conscienciatização de que existe um problema e a decisão de agir existem outros fatores a ter em conta. Por exemplo, há uma consciencialização do risco da delinquência juvenil, porém isso pode não conduzir a que a pessoa tome a iniciativa e a responsabilidade de contribuir para intervir nessa situação. Neste sentido, para além da tomada de consciência, a história pessoal (que inclui o aspeto cultural) e a experiência individual podem desempenhar um papel importante na mediação da ação. A história de vida, as vivências pelas quais a pessoa passa contribuem para o seu desenvolvimento e sua capacidade de mobilizar recursos internos e externos para assumir a responsabilidade pela ação coletiva. O S_CB é disto exemplo na

medida em que as suas vivências nas Fontainhas - em especial a solidariedade que experienciou, e a participação em atividades associativas enquanto jovem - foram mobilizadas para se envolver numa ação coletiva que pretende a mudança estrutural do sistema.

De seguida apresentamos os resultados de uma forma global e que se cruzam com a biografia de cada um dos participantes para que possamos ter uma compreensão dos processos que podem levar uma pessoa a tomar a iniciativa de se responsabilizar e envolver na procura de soluções para problemas da comunidade. Como verificamos ao descrever os participantes, existem fatores que apelam à liderança comunitária e fatores que contribuem para a concretização desse apelo, como por exemplo, existir experiências anteriores pessoais ou familiares de ajuda de grupo. É importante ter em conta que os temas que foram identificados na análise das entrevistas estão todos relacionados entre si e que, apesar das diferenças individuais, os dados espelham uma situação social de crise para a qual existe um apelo à mudança. Estes participantes responderam afirmativamente ao apelo e envolveram-se com os recursos de que dispunham para ajudar a comunidade.

3.2. Que processos conduzem à liderança comunitária?

Fatores ativadores

Com base nos dados recolhidos e sua análise identificamos que os processos de liderança comunitária podem ser ativados ou desencadeados por fatores contextuais e fatores individuais. Os fatores contextuais que identificamos foram fatores históricos, sociais, culturais, história de vida e fatores relacionais ou oportunidades e desafios. Estes fatores interseccionam-se resultando num conjunto de necessidades da comunidade. Por exemplo, o colonialismo cruza-se com problemas sociais e com as experiências individuais e coletivas originando uma realidade comunitária particular e multifacetada.

Os fatores históricos estão relacionados com acontecimentos históricos. Por exemplo o colonialismo e as políticas de imigração e integração de pessoas oriundas de países que foram colonizados (Cabo Verde, Angola, Moçambique, Guiné e São Tomé):

... depois do 25 de abril veio muita gente de África, além dos retornados portugueses, não é... também veio muita malta da África. É claro, é escusado dizer, que a maioria, malta africana... eu... ali onde eu moro... ali ao pé... aqui há muitas crianças. Muitas crianças com... a nossa mentalidade dá a

entender que não era, evidentemente, não era..., mas dava a sensação que os miúdos andavam abandonados”(J_MK, p.1).

(...) má fé, negligência... não sei o que é que devo chamar... maldade, ressabiamento do desenvolvimento da Guerra Colonial, a Guerra de libertação, os retornados, perder as colónias... não sei se é o ressabiamento que acaba o negro estando aqui em Portugal, acaba sofrendo por todos esses entraves porque, para além de ter um país que ainda que não resolveu essa essa temática, esse problema... não é uma temática, é um problema... para haver paz tem que fazer justiça. E, enquanto não houver isso, claramente, não podemos estar a dizer que somos países irmãos (S_CB, p.2).

Tínhamos muita gente indocumentada ou com documentos caducados vários anos” (FM_BV, p.3)

(...) imagina o que é tu fazeres escala... não saíres do avião porque foi de noite. Nós não tínhamos intenções de sair do aeroporto e seres ameaçada seres deportada para um país que na altura... isto foi em 2007... nunca teres ido. Tinhas que ir para Cabo Verde (SR_MC, p. 16).

Os rapazes, 5º, 6º, 7º... e a gente pensar assim... então, mas esses miúdos nasceram aqui... na terra da oportunidade, como é que não conseguem, não é... tu comesças a pensar que tens que mudar alguma coisa” FM_BV, p.10).

Estes fatores de contexto podem desencadear sentimentos de injustiça e desajuste impulsionando assim o desejo de mudança. Para além do contexto histórico nacional também o contexto global foi apontado ativador da liderança comunitária:

(...) os refugiados do continente africano são chamados de imigrantes, enquanto noutra parte do mundo é chamado de refugiado. O estatuto jurídico é diferente e implica outras responsabilidades. A morte da população negra não causa confusão no mundo porque o mundo é racista, é anti-negro. Se no Brasil há um mapa de violência, 85% são jovens negros que estão... que eles dispõem com a policia e outras formas de violência que nós podemos não nomear. (FA_CV, p.9).

Fatores contextuais de natureza social referidos pelos participantes estavam relacionados com o sentimento de abandono dos bairros de habitação social, a guetização e os seus efeitos na saúde mental e capacidade de participação, o empobrecimento das populações migrantes, a falta de oportunidades, a delinquência juvenil, pessoas em situação irregular e sem acesso aos direitos fundamentais.

Se tens milhares e milhares de malta tuga, tuga..., mas tuga, tuga, tuga, mas que não é considerada portuguesa e tu podes fazer assim e garantir que por um decreto... pronto está feito... nem há... pronto, tens que dar alguns comprovativos burocráticos e etc..., mas na realidade podia até ser mais rápido. Podias agilizar e garantir os meios para que... efetivares esses discursos, essas leis bonitas, estão de facto regulamentadas de uma forma que possa agilizar e do nada tentares soldar uma dívida de décadas e décadas e décadas... tens uma data de famílias tugas, mais uma vez, que não consideradas as portuguesas pura e simplesmente (MI_AL, p. 6).

Os fatores culturais estavam relacionados com antecedentes de trabalho coletivo. Todos os participantes tinham alguma experiência anterior, seja porque havia solidariedade nas suas famílias ou comunidades, seja porque conheceram cedo o mundo associativo.

(...) na ilha de Santiago que é aquilo que eu sei, e a nível de trabalho, de grupo coletivo, é uma coisa que existe, muito forte né, muito forte, que nós chamamos de Djunta mon, que também tem a ver com o bairro que foi construído nesse processo de Djunta mon. Interajuda, em ter apoio e cooperação em vez de competição, que é melhor, não é? Isto está inscrito mesmo, não só nas festividades de Cabo Verde, também como trabalho agrícola, e trabalho também de construção civil. Que existe em Cabo Verde, no interior existe bastante, e eu sou do interior (FA_CM, p.2).

(...) os meus pais e tantos outros pais daquelas comunidades foram heróis porque deram a mão a muito patricio... que era dar a mão, djunta mon. Era djunta mon... não havia badio, sampadjudo, não havia guineense, angolano. Até durante a guerra civil em Angola quando vieram angolanos, guineenses foram para as comunidades alugar um quarto para ter (...) (S_CB, p.3)

Também fatores de natureza relacional ou oportunidades que surgiram e nas quais as pessoas foram desafiadas a contribuir podem ativar a liderança como por exemplo no desafio lançado à participante FM_BV e que depois se envolveu de uma forma profunda. Da mesma forma que a história pessoal e ainda os processos de autoconhecimento:

Fui percebendo mais ou menos esta parte de pertença e de identificação e o que é que nós podemos fazer mesmo fora e longe dos nossos... o nosso lugar é de pertença, digamos assim (...) conheci uma coach que também ela cabo-verdiana... ela participou no âmbito da sua prática profissional... coach neurolinguística... em que foi... desafiou-me a pensar... S., se não estás bem aqui, agora... isto em Julho... eu quero que tu faças um exercício a pensar a curto médio prazo onde é que tu queres estar até o final do ano. Portanto, houve um exercício muito profundo de reflexão e de monitorização até dezembro (...) como fui monitorizada... como é que estás? Como é que tu estás a

conseguir gerir isso? Em que fase estás? O que é que falta? O que é que é preciso?... e então isto ajudou-me a tomar a decisão de largar tudo e vir para Almada (...) A Terra onde eu nasci, onde me criei. E, a partir daí, cheguei... cheguei, cheguei a Almada em outubro... outubro e em minha casa comecei a reunir as minhas amigas mais próximas a começar a desafiar-lhes a perceber... (SR_MC, p.2)

Como também a própria história de vida, as vivências, o sofrimento, a perda e as transformações pessoais que podem acontecer:

(...) quando comes a olhar para dentro de ti... e comes a perceber... fogo.. ouve... eu sou isto?... eu fiz isto?... de certeza?... porque comes a pensar de cabeça limpa... sem drogas... não há ali nada que te adormece... então... é tipo... é tipo... estás a passar um *dejavu* da tua vida...da tua infância... das coisas que passaram... e tu comes-te a sentir a pior pessoa ao cimo da terra (...) (JO_BZ, p.8)

3.3. Quais são os processos de desenvolvimento da liderança comunitária?

Objetivos / necessidades da comunidade

Constatamos que os processos de liderança surgem da identificação de necessidades da comunidade. Com base nessa identificação podem ser acionados processos de identificação nos quais os contributos que a pessoa pode dar à comunidade e que recursos podem ser mobilizados dentro daquilo que são as redes de contatos e também projetos financiados. Contudo, verificamos que o fator essencial para o desenvolvimento da liderança comunitária é a responsabilização em tomar a iniciativa para dar resposta às necessidades identificadas. Essas necessidades afetaram de alguma forma a vida destes participantes. Não se tratava de um envolvimento para dar resposta a problemáticas sociais que lhes eram exteriores. Estas problemáticas têm impacto direto nas suas vidas.

Com base nos dados constatamos que as necessidades de uma forma geral estão relacionadas umas com as outras. Como verificamos os fatores contextuais são muito importantes para compreender as necessidades. Os líderes referiram existir um problema estrutural na qual as populações negras, cabo verdianas se defrontam com falta de documentos (várias gerações, incluindo pessoas nascidas em Portugal. Sem os documentos

não têm acesso a serviços ou direitos. Sem documentação não têm acesso a contratos de trabalho e ficam em situações de vulnerabilidade e exploração laboral. Sem documentos não podem pedir créditos habitação nem podem alugar uma casa. Esta situação perpetua-se para gerações mais novas. As condições de vida dos pais, muitas horas de trabalho, trabalho fisicamente duro e horários incompatíveis com a vida familiar conduzem à fragmentação das famílias, discrepância entre escola e bairro/ comunidade, abandono escolar.

É decência... nem é questão de direitos. É uma coisa tão basilar. É que são coisitas tão basilares... como é que tenho malta da minha idade que, se for preciso, nem tem número de segurança social? Não estou a dizer que não tem nacionalidade portuguesa, não têm título de residência... não têm... nem estou a dizer isso. Número de segurança social. Só a partir daí... todas as coisas que lhes são vedadas ao longo da sua existência... de mais 2 décadas, mais 3 décadas de existência...(MI_AL, p.10)

A estigmatização dos territórios conduzem a um fenómeno de guetização com efeitos na saúde mental e na capacidade de ocupar espaços diferentes daqueles que são conhecidos.

porque com efeito da cena da guetização, tu só te sentes que pertences naquele cantinho e tens malta... malta se for preciso feita que simplesmente, às tantas, ir ali passar o rio dá ansiedade... (...) É que não é só às vezes o espaço em que tu, o teu corpo está... rejeita. Tu mesmo... é estranho. Tu vê-se a ansiedade. Pessoal a ter mini ataques de ansiedade por não estarem naquela zona e não sei quê... muito tem influência às vezes da questão da documentação. (...) E nem é só de... ele não está documentado. É o facto de a documentação ser um factor em que simplesmente justifica por tu seres black, seres cabo-verdiano, whatever... vêm ter contigo e vão-te dar a pressão de ar... então, documento onde é que está? E tu podes até ter documento, estás a ver? Mas é um dos efeitos em que... é o teu cantinho e ficas centrado no teu cantinho... e é aqui. não te mexas muito mais do que isto. E epá... tu vêes mesmo no pessoal... A saúde mental... esses efeitos a nível de onde sentes que te queres inserir porque há de facto a rejeição dos espaços ou das pessoas que estão num espaço em que tu estás naquele momento a ocupar de facto (MI_AL, p.13)

Estas situações que se perpetuam levam a situações de resignação ou mesmo conformismo das pessoas da comunidade dificultando assim que toda a comunidade se envolva em processos de liderança.

Atividades e Práticas de liderança

As atividades que os participantes se propuseram a fazer tinham por objetivo dar resposta a alguma necessidade identificada. De forma global incluem-se nos seguintes tópicos: educação, apoio da regularização de documentos, apoio social às famílias, prevenção da delinquência através do desporto e atividades culturais, denúncia e luta política através da música, grupos de discussões e reflexão conjuntas, plataformas digitais, organização de eventos de formação e discussão, construção de redes de apoio e solidariedade entre associações e comunidades. Nota-se um dinamismo comunitário e uma crescente capacitação da comunidade para fazer pressões sociais e políticas no sentido de mudanças estruturais - nas organizações do estado e na própria sociedade.

As práticas de liderança diferem de acordo com a percepção que os participantes têm do trabalho em grupo. Constatamos que existe uma consciencialização de que é preciso despertar a capacidade de liderança em todas as pessoas no sentido de capacitação para resolver os problemas com as quais se confrontam e que existe um movimento pouco visível na sociedade em geral mas que está a acontecer, de preparação de jovens para a liderança comunitária.

Mas não quero que fique responsabilidade acima do que diz ser líder. Não, líderes somos todos. Temos que ser todos líderes (S_CB, p. 23).

acordar dentro da pessoa o empowerment que a pessoa tem dentro dele para lhe dar a mão e ajudar-lhe a caminhar e há um determinado momento em que a gente tem que largar as mãos que é para ver se ele voa... que é para ver se ele vai... não é? (JO_BZ, p.8)

Do ponto de vista destes participantes, verificamos que a abordagem difere de acordo com o próprio processo de desenvolvimento pessoal e as percepções que se vão construindo ao longo da vida. Coexistem práticas mais autoritárias e práticas mais democráticas como podemos ver no exemplo:

(...) eu não gosto que me interfiram no meu trabalho. Quando interferem e querem pôr os pezinhos em cima, eu não autorizo... eu não autorizo (J_MK, p. 4)

E eu sempre era no terreno. Nunca preocupei com o lado burocrático. Isso é para o pessoal aí todo que... eu quero é dança, cultura, intervenção...(S_CB, p.6)

É tudo uma relação, estás a ver? Porque se ninguém ouvir, se ninguém participar, os artistas ficam com quem? Vão falar para a parede. É uma relação (FA_CM, p. 11)

fui uma pessoa curiosa, ou seja, ir atrás das respostas, saber o que é que é necessário para este tipo de situação e aquela outra. Tenho sido sempre chato também. E simplesmente, às tantas, aperfeiçoei ser chato e curioso (MI_AL, p.12)

(...) E aí fomos numa ótica também super informal, uma roda... não há cá a S. vai falar, não... é lançar desafios e... desafios de olhamos para o nosso bairro interno porque nós, enquanto jovens, também estamos num processo muito reivindicativo (SR_MC, p.7).

Eu não estou lá (no gabinete) porque eu sou índio, eu sou da rua (GO_BZ, p.20)

acordar dentro da pessoa o empowerment que a pessoa tem dentro dele para lhe dar a mão e ajudar-lhe a caminhar e há um determinado momento em que a gente tem que largar as mãos que é para ver se ele voa... que é para ver se ele vai... não é? E ficamos com a ponta, quando ele mexer... ele vem... a gente torna-lhe dizer... meu o que é que se passa? Embora lá... força... andamento (JO_BZ, p.8).

As práticas de liderança dependem de recursos e podemos verificar que os participantes acionaram uma série de recursos para conseguir desenvolver as suas atividades. Denota-se aqui que apesar das carências dos contextos, estes participantes conseguiram reunir condições para agir o que nos leva a compreender que apesar da importância dos recursos materiais (espaços, financiamento, mentorias) existe um fator motivacional que ultrapassa as barreiras.

3.4 Dimensão pessoal da liderança

A importância das características individuais foram apontadas pelos participantes. Não só para diferenciar o tipo de liderança na qual a pessoa se vai envolver. Por exemplo, o JO_BZ referiu que sempre teve características de líder desde a infância mas era uma liderança de grupo de crianças para delinquência.

Só que eu quando era criança também sempre fui líder. Eu fui sendo líder pela negativa como eu lhe chamava, porque liderei muitas crianças. Se eu dissesse para a esquerda era para a esquerda, se eu dissesse para a direita era para a direita, mas sempre naquele intuito de delinquente... ok (JO_BZ, p.1)

Neste sentido, a própria vida, as aprendizagens e os processo pelo qual a pessoa passa conduzem a um posicionamento consciente de qual é o seu contributo na sociedade face aos desafios e necessidades que lhe são apresentados pela vida e contextos.

Os participantes referiram algumas características que consideram ter sido importante para o seu percurso de envolvimento comunitário tais como a audácia, a liberdade, a capacidade de reflexão.

talvez capacidade de reflexão. Ter essa oportunidade. Às tantas também tem a ver com a maturidade que uma pessoa vai ganhando ao longo do tempo (MI_AL, p.12).

quando comes a olhar para dentro de ti... e comes a perceber... fogo.. ouve... eu sou isto?... eu fiz isto?... de certeza?... porque comes a pensar de cabeça limpa... sem drogas... não há ali nada que te adormece... então... é tipo... é tipo... estás a passar um dejavu da tua vida...da tua infância... das coisas que passaram... e tu comes-te a sentir a pior pessoa ao cimo da terra (JO_BZ, p.8).

Denotamos também que a maioria dos participantes experienciaram ou contataram com situações de grande sofrimento e carências sociais. Essas situações parecem ter impacto não só por apelar ao desejo de mudança pessoal e comunitária como também levar a processo de introspecção e tomada de consciência de qual pode ser o contributo a dar.

Foi um sofrimento muito grande porque pá aconteceram-me coisas dentro da cadeia que me abanaram imenso. Dentro da cadeia eh o meu o meu espaço era reduzido a um quadrado... porque eu sempre fui aquele, eu sempre fui do contra, eu preferia partir do que vergar, eu era contra o sistema e então estava sempre fechado, trinta dias de célula de isolamento (...) (JO_BZ, p.4)

a sério a minha cabeça nunca estava ali a minha cabeça estava sempre cá fora na minha mãe, como ela está? e é as coisas que aconteciam com ela, o facto de... eu estar aqui no Linho e ela ia me visitar no Linho mas eu depois já não estava no Linho tava em Coimbra, o facto.. todo aquele percurso que ela fazia, o dinheiro que ela ia emprestar para me levar uma coisa melhor (JO_BZ, p.4)

Esse processo de reflexão e evolução pessoal leva, segundo os participantes, à consciencialização dos impactos que podem ter nos outros com as suas iniciativas e questionar qual é a mudança que querem ver acontecer.

mas ...um líder... que na qual, eu fui perceber se eu queria ser líder ou não... por isso... é que aquela pergunta (sobre características individuais do líder) é muito diferenciador... diferencia muito. No líder comunitário ainda por cima negro... agora falando um bocado aqui na pergunta... negro. Nós

temos que ter o nosso eu trabalhado e sermos neutro naquilo que é a mudança do outro... independentemente de eu ser black e o outro ser black.. eu tenho que olhar para o black e dizer assim... a cor não interessa... estou a ver uma pessoa não é? E quando não se faz isso... às vezes deixamos mais vazio do que aquilo que a gente encontra... porque há um atrofio... porque a malta já vive esta coisa do preto e do branco e quando vem o líder comunitário black para dentro do bairro que tenta fazer dele... ahh... a pessoa que ela é... porque nós não podemos mudar ninguém... nós temos é que... acordar dentro da pessoa o empowerment que a pessoa tem dentro dele para lhe dar a mão e ajudar-lhe a caminhar e há um determinado momento em que a gente tem que largar as mãos que é para ver se ele voa... que é para ver se ele vai... não é? E ficamos com a ponta, quando ele mexer... ele vem... a gente torna-lhe dizer... meu o que é que se passa? Embora lá... força... andamento. Esta é a minha expectativa do líder. Eu não deixo que as coisas atrofiem. Temos de separar o trigo do joio (JO_BZ, p.8).

Apesar do reconhecimento da importância da dimensão individual, alguns participantes criticam uma concepção de liderança centrada no indivíduo porque consideram que desresponsabiliza a própria pessoa do seu papel ativo na sociedade.

3.5. Desafios

Os participantes identificaram algumas dificuldades que de alguma forma afetam a iniciativa, o envolvimento e a sustentabilidade das atividades comunitárias e simultaneamente da liderança.

As dificuldades apresentadas foram a burocratização das iniciativas que emergem na comunidade, a apropriação de ideias que surgem, o assistencialismo de múltiplos projetos de cariz social que são dirigidos à comunidade, a falta de tempo e espaço de quem ter iniciativas mas que não tem recursos e a perda da essência dos projetos quando existem financiamentos porque condicionam a direção dos mesmos.

A burocracia interna do fechar parceiro e até o próprio projeto terminar... o programa era de 1 ano... em 1 ano não se aprende a ler e a escrever...(SR_MC, p. 11)

É preciso espaço, é preciso tempo e são coisas que são cada vez mais complicadas. Esses dois fatores é muito, muito complicado (MI_AL, p.7).

Falando dessa malta que faz acontecer... se não tivesse potencial não faziam nada porque, às tantas, nem tem tempo, nem espaço, nem tem financiamento. Então sem potencial, a energia não se transformava em algo. Então esse pessoal tem potencial...(MI_AL, p. 18)

Os desafios apontados para a liderança comunitária residem essencialmente na capacidade de lidar com as dificuldades tais como o pouco envolvimento das famílias (porque estão cansadas, não tem recursos materiais e pessoais), falta de apoios do estado, a institucionalização da solidariedade e as suas consequências de perpetuar as desigualdades. A sustentabilidade das iniciativas é também um desafio do futuro.

é preciso investir sim, mas nós temos que pensar seriamente se é um investimento que podemos fazer. Não é essas coisinhas avulso que damos. Agarramos um miúdo um ano e, no ano seguinte, o projeto acaba...(FM_BV,p.38)

nós temos que encontrar soluções na própria Comunidade. É investindo nas famílias onde nós sentimos que as famílias estão a fraquejar que vamos ver... O que é que é preciso para essa família passar mais tempo de qualidade com os filhos? Não adianta continuamos a exigir às pessoas doze, quatorze horas de coiso e queremos que ela tenha uns filhos bem-comportados (FM_BV,p.43)

Os nossos líderes olha... é tentarem ser eles próprios. Tentarem ser eles próprios para que, dentro daquilo que é o *know how* que possam ter, porém sempre em prática para os outros, em prol do geral. Em prol do geral. Não podemos chegar a todos, é verdade, mas no fundo o que é que podemos fazer? Se semearmos bem, eles vão colher mais tarde. Esse é um líder. O papel do líder é esse (JO_BZ,p.27).

De seguida apresentamos a discussão dos principais resultados deste estudo, suas potencialidades e limitações.

4. Discussão

O objetivo principal deste estudo era compreender os processos de liderança comunitária, entendida como uma dinâmica relacional na qual cada pessoa é chamada a participar e dar seu contributo na procura de soluções para as problemáticas da comunidade.

As questões que nortearam este estudo foram as que processos/situações/eventos levam a que certas pessoas tomem a iniciativa de se envolver no trabalho comunitário? Quais

os fatores contextuais que ativam processos de liderança? Existem atributos individuais que contribuíram para esse envolvimento? Que mecanismo ou estratégias são utilizadas pelos líderes nas suas comunidades?

Os resultados deste estudo permitem-nos compreender que o fenômeno liderança comunitária pode ser desencadeado por múltiplos factores dos quais se destacam os fatores contextuais histórico-sociais, culturais e relacionais. Neste sentido, a liderança pode ser desencadeada um contexto de crise, carências, injustiças, desigualdades que funcionam como ativadores de uma consciencialização de dissonância entre a realidade social na qual se observam estes problemas com por exemplo, o empobrecimento nos bairros de realojamento, as dificuldades em ter documentos (cartões de cidadão) mesmo tendo nascido em Portugal, a violência policial, o insucesso escolar crónico, a institucionalização de crianças e jovens, a delinquência e aquilo que deveria ser - igualdade de direitos e oportunidades. Essa dissonância pode conduzir à consciencialização da necessidade de mudança. Ganz (2008) já tinha identificado este potencial de envolvimento que decorre destes processos de identificação de situações de profundas desigualdades.

Todavia, os dados sugerem que a ativação de processos de liderança não depende apenas da constatação da existência dos problemas. Existem outros fatores que medeiam a consciencialização e a tomada de decisão para agir. Os fatores culturais como por exemplo, a existência de práticas coletivas anteriores (referenciado pelos participantes) podem reforçar o envolvimento através do sentimento de responsabilidade na ajuda ao outro. A experiência de vida, como por exemplo, ter experienciado situações de pobreza, a discriminação, ter estado numa prisão, suscitam a consciencia da responsabilização e de que há um contributo que pode ser dado ao grupo e comunidade. Ainda como mediador da ação, o que pode também levar a decisão de se envolver em processo de liderança é o sentimento de pertença, o sentimento de comunidade. Este sentimento de identificação com o grupo, com a situação das pessoas e que também são problemas que dizem respeito ao próprio líder porque é membro dessa comunidade podem levar a que a pessoa tome uma posição ativa e se organize com outras pessoas para procurar soluções. Vários autores já tinham apontado a importância do sentimento de comunidade no envolvimento cívico (Chavis & Newbrough 1986; McMillan & Chavis, 1986; McMillan, 1996; Putman, 2001). Neste sentido, o facto de as circunstâncias e

situações serem familiares e não distantes da pessoa pode fazer diferença no grau de envolvimento na liderança e os seus efeitos na procura de soluções para problemas reais da comunidade. Ganz(2008) já tinha apontado que os(as) líderes comunitários(as) devem emergir dentro das próprias comunidades. Líderes formados ou impostos provavelmente não passam por este processo de consciencialização e responsabilização em contribuir para a resolução dessa problemática. Podemos constatar nos discursos de alguns participantes que a liderança comunitária tem um carácter emergente (surge preferencialmente na comunidade).

isso tem um recalçamento, tem uma coisa que é terrível que eu desconfio porque foram... quem que definiu que nós aqui somos líderes? Quem? Ah, então de fora eles determinaram que indivíduo é líder? Não... se houver liderança aqui, é dentro aqui que vai definir se alguém é ou não é porque no dia em que dentro aqui a comunidade não quiser também essa pessoa vai ter que... vai sair daqui.(FA_CMp.13)

ah, o meu alívio, finalmente... o meu stress finalmente está aliviado porque apareceu esta uma pessoa... e esta uma pessoa vai carregar todas as minhas ânsias. Mentira, não é assim... (MI_AL, p. 20)

E um líder tem que ter esta capacidade de muita das vezes dar dez passos para trás em prol de uma comunidade..(JO_BZ, p.5)

Curiosamente estes contextos onde há mais problemas é também um espaço onde existem oportunidades de superação individual e comunitária porque existe um “fermento” que apela ao envolvimento de cada um na mudança daquelas situações. Porém, também a dimensão individual da liderança parece ser importante nessa decisão de agir, nomeadamente, as ideias que a própria pessoa tem e que decorrem da forma como superior os desafios que a vida lhe coloca e na perceção de como essas competências podem ser mobilizadas.

Os dados também sugerem que a liderança comunitária é provavelmente inerente a qualquer proposta de ação e que o que difere é o grau de sofisticação ou consciência que as pessoas são capazes de manifestar e sustentar ao longo do tempo. Neste sentido a liderança pode evoluir de acordo com o grau de desenvolvimento da pessoa, a sua experiência de vida, as ferramentas que vai adquirindo. Da mesma forma e tendo presente que a liderança

comunitária é um processo de construção de relações nas quais todos são convidados a participar e que envolve o desencadear de mecanismo de capacitação individual - as próprias práticas de liderança comunitária variam de acordo com a evolução pessoal.

5. Reflexões finais

De uma forma global este estudo captou experiências e vivências de sete participantes que partilharam as suas práticas e reflexões sobre o seu trabalho com a comunidade, essencialmente, a comunidade cabo-verdiana da região de Lisboa. Essas experiências permitiram recolher pistas para a compreensão dos processos de liderança comunitária, nomeadamente, a relevância de fatores contextuais históricos (história colonial) e sociais que se manifestam em problemas reais da vida das pessoas e que revelam uma discrepância entre o que é e o que deveria ser, que conduzem à tomada de consciência de situações de injustiça social. Esta consciencialização, em simultâneo com processos de identificação (pertença), sentimentos de comunidade, experiências de vida, influências culturais podem conduzir a uma tomada de iniciativa e responsabilização pela resolução de problemas que são comuns à comunidade.

Neste sentido, perante situações de crise ou perante contextos de dificuldades, as próprias circunstâncias apelam a uma tomada de posição. Essa tomada de posição pode ser realizada de diversas formas tal como fizeram os participantes deste estudo: envolver crianças no atletismo para evitar que se envolvam noutros caminhos, criar grupos de discussão para analisar as necessidades da comunidade, cursos de alfabetização, garantir que as pessoas tenham documentos, intervir junto da população com apoio social (alimentos, educação para a saúde) Denunciar as situações de violência, racismo, ou falta de poder através da música de intervenção e plataformas digitais, através do apoio educativo a crianças nos primeiros anos para que possam aprender a ler e escrever, utilizar o futebol como estratégia de negociação com jovens na prevenção de delinquência juvenil recorrendo à experiência vivida, intervir diariamente e no quotidiano perante situações de injustiças relacionadas com a cor da pele ou situação económica, organização de festas e eventos culturais, criar redes de pressão social

para a mudança mesmo que aparentemente invisíveis, ocupando espaços que anteriormente eram vedados ou percebidos como vedados.

O estudo aponta também para a importância do sentimento de comunidade na ativação de processos de liderança e ainda dos recursos individuais como o autoconhecimento, autoafirmação, a reflexão na sustentabilidade das iniciativas.

Este estudo tem como limitações o facto de ter uma amostra reduzida, os dados foram recolhidos em contexto com semelhanças estruturais, as problemáticas levantadas são de comunidades que partilham as mesmas dificuldades. Teria sido interessante alargar o estudo para outros contextos e outros grupos para compreender se serão os mesmos fatores que conduzem as pessoas a se envolverem no trabalho comunitário.

Os dados deste estudo podem ter impacto a vários níveis: sugerem a necessidade de criar mecanismos de suporte à liderança comunitária, nomeadamente, a valorização de iniciativas com origem na comunidade e o apoio material a essas iniciativas. Este estudo revela as potencialidades de espaços que tipicamente são apresentados como espaços que apenas têm dificuldades e por isso pode ser um contributo para a reflexão ao nível da academia e ao nível social. É evidente a necessidade de reformas públicas que visem a intervenção nos bairros de habitação social. É também evidente que é necessário mudanças estruturais na sociedade de forma que seja verdadeiramente democrática e verdadeiramente um estado de direito no qual ninguém pode ser deixado para trás.

Este estudo pode abrir caminhos para outros estudos sobre a liderança comunitária, nomeadamente, estudos cujo foco seja a sustentabilidade de iniciativas de origem na comunidade. Seria também interessante alargar e diversificar a amostra no sentido de compreender se existem padrões nos processos de liderança que possam informar a elaboração de um modelo integrativo de liderança comunitária.

Este estudo, no âmbito da psicologia comunitária, vem reforçar a ideia que a liderança comunitária pode ser um processo de empoderamento comunitário desde de que esses processos sejam reconhecidos e validados pela própria comunidade. No âmbito geral dos estudos sobre a liderança este estudo pode ser um contributo para que se construam modelos de liderança que tenham em conta os fatores ativadores ou motivadores e sua intersecção com a realidade social.

Referências bibliográficas

- Adedokun, M. O., Kayode, G. M. (2019). Local Leadership Styles and Community Development: A Study of the Irasa Community of Ado-Ekiti, Nigeria. *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal*, 2, (4), 27-31. doi : <https://doi.org/10.33258/birle.v2i4.469>
- Antunes, G (2019). Política de habitação social em Portugal: de 1974 à actualidade. *Forum Sociológico*, (34) consultado em 09 novembro 2021. <http://journals.openedition.org/sociologico/4662>; DOI: <https://doi.org/10.4000/sociologico.4662>
- Almada, F.J.T.Z (2020). *Os discursos sobre a cova da moura: uma análise crítica e exploratória a partir de alguns conceitos de Frantz Fanon*. Dissertação de Mestrado em Estudos Internacionais – Médio Oriente e Norte de África. Instituto Universitário de Lisboa - Escola de Sociologia e Políticas Públicas.
- Avolio, B.; Walumbwa, F. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449; doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Barnett, B. M. (1993). Invisible southern black women leaders in the civil rights movement:: the triple constraints of gender, race, and class. *Gender & Society*, 7(2), 162-182
- Beer, A. (2014). Leadership and the governance of rural communities. *Journal of Rural Studies*, 34, 254-262. p61 8 8313 3216. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2014.01.007>
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. New York: Basic Books. Retrieved from https://www.academia.edu/10354637/On_become_a_leader <https://doi.org/10.1177/089124393007002002>
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, 251–269 <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Chaskin, R. J. (2001). Building community capacity. A definitional framework and cases studies from a comprehensive community initiative. *Urban Affairs review*, (36), 3, 291-323.

- Chavis, D. M., & Newbrough, J. R. (1986). The meaning of “community” in Community Psychology. *Journal of Community Psychology*, 14(4), 335-340.
- Elliot, A. (1996). Ella Baker Free Agent in the Civil Rights Movement. *Journal Of Black Studies*, 26 (5), 593-603.
- Emery, M., Fernandez, E., Gutierrez-Montes, I., & Flora, C. B. (2009). Leadership as Community Capacity Building: A Study on the Impact of Leadership Development Training on Community. *Journal of the Community Development Society*, (38), 4, s 60-70 <https://doi.org/10.1080/15575330709489819>
- Evans, SD. (2012). Community leadership. *Global Journal of Community Psychology Practice*, 3(3), 1-6. Retrieved Day/Month/Year, from (<http://www.gjcpp.org/>).
- Ganz, M. (2008). Leading Change: Leadership, Organization, and Social Movements. Retrived from https://www.researchgate.net/publication/266883943_Leading_Change_Leadership_Organization_and_Social_Movements
- Gordon, J.U. (2000). Black Males in the Civil Rights Movement. *The Annals of The American Academy*, 569, May, 42-55.
- Hickman, G. R. (2010). *Leading Change in Multiple Contexts: Concepts and Practices in Organizational, Community, Political, Social, and Global Change Settings*. SAGE.
- Hunt, T.J.D & Fedynich, L.C. (2018). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts & Humanities*, 8(2), 20-26.
Doi: <http://dx.doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>
- Khan, Z.A., Bhat, S.J. & Hussanie, I. (2017). Understanding leadership theories - A review for researchers. *Asian Journal of Research in Social Sciences and humanities*, 7(5), pp. 249-264.
- Kelly, J. G.; Azelton, L. S.; Lardon, C.; Mock, L.O.; Tandon, S. D., & Tandon, M. (2004). On Community Leadership: Stories about collaboration in Action Research. *American Journal of Community Psychology*, 33, 205-216
- Kirk, P., & Shutte, A. M. (2004). Community leadership development. *Community Development Journal*, 39 (3), 234-251. doi: 10.1093/cdj/bsh019
- Lamm, K. W., Carter, H. S., Lamm, A. J., Lindsey, A. B. (2017). Community Leadership: A Theory-Based Model. *Journal of Leadership Education*, July, 118-132.
DOI: 10.12806/V16/I3/T2

- Mango, E. (2018). Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*, 7, 57-88.
<https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71005>
- McMillan, D. W., & Chavis, D. M. (1986). Sense of Community: A Definition and Theory. *Journal of Community Psychology*, 14, January, 6-23.
- McMillan, D. W. (1996). Sense of community. *Journal of Community Psychology*, (24),4, 315-326.
- Malheiros, J., Ferreira, B., Carreiras, M., Amilcar, A., Raposo, R. (2016). *Vulnerabilidade e integração urbana em bairros de habitação social da grande lisboa: Uma aproximação conceptual e empírica*. Espaço & Geografia, 19(1), pp. 185-237.
- Naderifar, M., Goli, H., Ghaljaie, F. (2017). Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. *Strides Dev Med Educ.*, 14(3).
doi: 10.5812/sdme.67670.
- Smith, C. (2005). Servant Leadership. The leadership of Robert K. Greenleaf. Consultado a 01 Novembro 2021
https://www.boyden.com/media/just-what-the-doctor-ordered-15763495/Leadership%20%20Theory_Greenleaf%20Servant%20Leadership.pdf
- Obst, P., Zinkiewicz, L. & Smith, S.G. (2002). Sense of community in science fiction fandom, part 2: Comparing neighborhood and interest group sense of community. *Journal of Community Psychology*, 30 (1), 105–117.
- Ornelas, j., Duarte, Seixas, T., Jerónimo, J., Martins, A., Matos, C., Nunes, D., Varela, F. & Costa, L. (2013). *Liderança comunitária: estudo colaborativo com dirigentes associativos*. CPCCRD.
- Ospina, S. & Su, C. (2009). Weaving Color Lines: Race, Ethnicity, and the Work of Leadership in Social Change Organizations. *Leadership*, 5(2), 131–170.
DOI: 10.1177/1742715009102927
- Pigg, K. E. (1999). Community leadership and community theory: A practical synthesis. *Journal of Community Development Society*, 30(2), 196-212.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, (1), 65-78.
- Rami, A. A., Abdullah, R., Simin, M.H. (2017). Influence Of Leadership In Rural Community Development In The State Of Terengganu, Malaysia. *Asian Journal For Poverty Studies* 3(1): 47 - 52
- Sánchez Vidal, A. (2016). *Ética psicossocial*. Ediciones Pirámide.
- Schofer, E. A. & Gourinchas, M. (2001). The Structural Contexts of Civic Engagement:

- Voluntary Association Membership in Comparative Perspective. *American Sociological Review*, 66, 806-828.
- Simpson, B., Miller, A., & Amant, R.S. (2010). Community Leadership Development. Retrived from http://bsimpson.ca/reports/community_leadership/community_leadership_development.pdf
- Snape, D. & Spencer, L. (2003). The Foundations of Qualitative Research (pp 2-10). In Ritchie, J. & Lewis, J. *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London: Sage
- Udensi, L.O., Udoh, O.S., Daasi, G.L.K. and Igbara, F.N. (2012). Community leadership and the challenges of community development in Nigeria: The case of Boki local government area, Cross River State. *International Journal of Development and Sustainability*, 1 (3) (In Press).
- Wilson, C. & Johnson, L. (2015). Black Educational Activism for Community Empowerment: International Leadership Perspectives. *International Journal of Multicultural Education*, 17 (1), 102- 120
- Wituck, S., Ealey, S., Clark, M.J., Heiny, P., & Meissen, G. (2005). Community Development through Community Leadership Programs: Insights from a Statewide Community Leadership Initiative. *Journal of the Community Development Society*, (36), 2, 89-101. DOI: 10.1080/15575330509490177