

Liderança Surda

AMÍLCAR JOSÉ MORAIS

amilcarjosemoraes@gmail.com

CED Jacob Rodrigues Pereira/Casa Pia de Lisboa e Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra

Resumo

O tema “liderança Surda” é um dos temas mais preocupantes, que reflete a crítica construtiva na Comunidade Surda atual em Portugal. Esta expressão está relacionada com a expectativa da capacidade de influenciar as pessoas Surdas e as suas organizações associativas, especificamente a proteção dos direitos e deveres da Comunidade na sociedade maioritária. A reflexão feita neste texto demonstra a grande preocupação com a comunicação e os aspetos linguísticos que estão ligados à liderança e gestão organizacional, uma vez que se referem a relacionamentos interpessoais; através destes processos, os líderes e ativistas Surdos interessam-se por encontrar uma solução para melhorar a participação da Comunidade Surda a fim de estas realizarem as suas atividades na organização interna. Neste contexto, a comunicação precisa de ser encarada como uma ferramenta estratégica para o exercício da liderança e a linguística passará a ser avaliada enquanto melhoria do processo de usar a linguagem nos relacionamentos interpessoais, o que torna cada vez mais necessária a compreensão, a participação ativa e o envolvimento dos líderes/ativistas e associados no processo da gestão da comunicação e do conhecimento da língua. Acrescente-se ainda que este trabalho tem por objetivo observar o comportamento linguístico de líderes Surdos relativamente a estilos específicos de níveis de Língua Gestual Portuguesa (LGP) como um aspeto das representações linguísticas.

Palavras-chave: Liderança Surda, líder, ativista, linguística, LGP, Comunidade Surda

Abstract

The theme "Deaf leadership" is one of the most worrying themes, reflecting constructive criticism in the current Deaf Community in Portugal. This expression is related to the expectation of the ability to influence the Deaf people and their associative organizations, specifically the protection of the rights and duties of the Community in the majority society. The reflection of this text, demonstrates the great concern of communication and linguistics that are linked to leadership and organizational management, since they refer to interpersonal relationships; through these processes, the Deaf leaders and activists are interested in finding a solution to improve the participation of the Deaf Community in order to carry out their activities in the internal organization. In this context, communication needs to be seen as a strategic tool for the exercise of leadership and linguistics will be evaluated as an improvement of the process of using the language of interpersonal relationships, which makes it increasingly necessary to understand, actively participate and the involvement of leaders/activists and associates in the process of communication management and language knowledge. It should be added that this work aims to observe the linguistic behavior of Deaf leaders regarding specific styles of Portuguese Sign Language (LGP) as a character of linguistic representations.

Key concepts: Deaf leadership, leader, activist, linguistics, LGP, Deaf Community

Introdução

O objetivo deste artigo baseia-se numa crítica construtiva sobre a liderança desatualizada no seio da Comunidade Surda e respetiva gestão organizacional. A criação de uma associação deverá focar mais o seu interesse e o seu objetivo na participação das pessoas Surdas, ou seja, deverá ser construído um caminho diferente. Por exemplo, uma associação em geral passa uma imagem sindical ou de defesa da causa, enquanto uma associação de Surdos passa uma imagem mais ligada ao convívio e à recreação. Não se trata de uma desadequação, mas sim de uma estrutura com objetivo neutro. Ainda refletimos sobre a diferença entre direito de “bem-estar” e direito de “luta”. Estas noções têm enquadramentos transversais da crítica construtiva da atual situação associativa.

1. Enquadramento sócio - cultural

Os indivíduos e grupos de Surdos que vivem juntos, ou seja, que frequentam as mesmas zonas ou pontos de encontro, expressam-se automaticamente utilizando a sua língua para comunicar os seus pensamentos, emoções e a sua independência. A comunicação não é somente a linguagem verbal, ela é feita em grande parte pela linguagem não-verbal. O importante é que uma esteja em concordância

com a outra, de forma que a comunicação seja um processo completo e coerente (Schelles, 2008). As pessoas em geral, julgavam que a Língua Gestual Portuguesa (LGP) era uma das formas de linguagem não-verbal, mas não, esta pertence à comunicação verbal porque é uma língua natural das pessoas Surdas em Portugal. A comunicação verbal é um processo fundamental para as pessoas Surdas e a sua organização reflete-se no processo de gestão, de modo que, se a liderança de uma qualquer organização Surda não é compreendida pela maioria dos recetores com clareza, por estes serem ouvintes, então não comunicará muito bem. Não é difícil perceber que hoje, muitos dos problemas organizacionais da Comunidade Surda decorrem justamente da ineficácia da comunicação das suas lideranças. Observando o meio da pessoa Surda, no seu núcleo, nomeadamente a Associação de Surdos, verificamos que promove o desenvolvimento da sua autonomia e sobrevivência, de participações, demonstrações de vontade e até de responsabilidade de gestão das atividades deste centro. Este ponto de encontro demonstra claramente a enorme vontade das pessoas Surdas em encontrarem um espaço onde possam expressar-se em liberdade, mas dentro da Comunidade Surda é muito visível a quebra de heterogeneidade relacional e, como tal, os associados

fiéis dividem-se por grupos: mulheres, jovens, crianças e homens. A isto chamamos identidade temática, por exemplo, fãs dos clubes de futebol ou de modalidades desportivas, profissões, entre outros, o que torna estes grupos ainda mais pequenos. Cada um começa a identificar - se com determinado grupo, dificultando, desta forma, a integração de novos associados. Alguns desistem e, aqueles que não desistem podem depois escolher o grupo ao qual pertencem. Os dirigentes, elementos dos corpos gerentes (Direção, Assembleia Geral e Conselho Fiscal) dividem-se também. A Direção acaba por não ser forte no relacionamento com os elementos da Mesa de Assembleia Geral e do Conselho Fiscal e também a Direção e associados têm dificuldade em se relacionar. Por exemplo, a Direção cria uma filosofia lucrativa e os associados chamam a atenção de toda a gente, porquê? Normalmente, os antigos líderes participavam sempre nos convívios, mas depois, com o tempo, isto mudou e os líderes atuais estão mais ausentes e não escutam os associados. Enquanto isto, os elementos da Mesa de Assembleia como organizam as reuniões da assembleia dispõem de mais tempo para as “reclamações” dos associados. É a imagem da Direção que se torna um alvo, principalmente a imagem do/a Presidente. Não podemos esquecer que os corpos

gerentes são voluntários e procuram sempre lucro e, por vezes, esquecem-se ou afastam-se dos associados. Quanto aos elementos do Conselho Fiscal, por vezes, fazem as contas na véspera da Assembleia para apresentar contas e orçamentos, mas não analisam as mesmas de forma mensal, trimestral ou semestral, não existindo o devido apoio/controlo ao nível da contabilidade. Os estatutos são o motor do funcionamento da associação de Surdos, mas a prática da organização é completamente diferente. A capacidade de liderança é muito escassa entre os Surdos e as barreiras tradicionais são enormes. As lutas das associações dos Surdos estão a diminuir por falta de alargamento do legado dos ativistas mais novos e mais velhos e o entendimento dos líderes Surdos sobre o conceito do movimento associativo. Ou seja, as Associações de Surdos estão sobretudo viradas para o interior, para o convívio entre os associados, organizando eventos específicos, principalmente culturais e desportivos. Sobre outros temas como formações, reuniões e conferências, acabam por se distanciar. Afastam-se também da situação de desigualdade social, sendo completamente diferente com as organizações internacionais de Surdos que trabalham ativamente no sentido de avançar no reconhecimento das Línguas Gestuais, opondo-se à discriminação

direta, nunca tendo desistido da luta, uma vez que têm de cumprir a visão da Federação Mundial de Surdos (WFD – World Federation of the Deaf) e na Europa, nomeadamente da União Europeia de Surdos (EUD – European Union of the Deaf). Historicamente existem quatro modelos da geração associativa que descrevem diferentes personalidades de liderança, de acordo com o quadro seguinte:

Piedade	Representação	Benevolente	Puro
«Líder piedoso» (que se pretende ouvinte) que organiza uma figura da Comunidade Surda como “coitadinho” e é obstáculo dos interesses próprios da Comunidade, com quebra total dos princípios.	«Líder representante» (que se pretende ouvinte) que integra uma Comunidade predominantemente surda, ganhará pouca confiança, suficiente para desenvolver uma total sensibilidade relativamente à experiência e aos princípios desta Comunidade.	«Líder benevolente» (que se pretende ouvinte e surdo) são toleradas relações interpessoais com alguma condescendência. A liderança é muito incipiente e considerada como uma ameaça à Comunidade Surda.	«Líder puro» (que se pretende Surdo) que representa surdos e tem de ser Surdo com Língua Gestual, ou seja, nativo de Língua Gestual, porque é a única forma de se entender perfeitamente com a Comunidade.

Atualmente existe uma liderança na Comunidade Surda que ainda

não se relaciona com as práticas democráticas das organizações modernas.

2. Enquadramento histórico

Antes do ano de 1958, existiram duas associações de Surdos em Portugal, que defendiam dois objetivos diferentes e comuns: cultural – Grupo Recreativo dos Surdos-Mudos do Porto, criado em 5 de agosto de 1934, na cidade do Porto; e desportivo – Grupo Desportivo dos Surdos-Mudos de Lisboa, criado em 15 de novembro de 1936, na cidade de Lisboa. Houve uma evolução desta área, transformando-se depois na associação de Surdos do mesmo local, nomeadamente, a Associação Portuguesa de Surdos (APS), em Lisboa, no ano de 1958, à qual aderiram muitos sócios Surdos a nível nacional. Esta associação desenvolveu três áreas articuladas: Cultural, Desportiva e Social. Mais tarde, o Porto envolveu-se na política da APS, sendo criada a antiga Delegação do Porto desta associação. Na época desta Delegação, foi formada uma política de movimento de associativismo, criando-se depois uma associação autónoma – a Associação de Surdos do Porto (ASP), no ano de 1995. Quando antigos associados da APS decidiram sair, depois foram criadas outras associações de Surdos locais que “seguiram” o modelo básico do conceito de lide-

rança da APS. Em 1993, foi realizado o primeiro Congresso Nacional de Surdos, em junho, na cidade de Coimbra. Começou a criar-se a Federação Portuguesa das Associações de Surdos (FPAS), a qual se oficializou em dezembro de 1993 e à qual se filiaram 10 associações de Surdos, os associados da APS. Uma associação é uma formação para o desenvolvimento pessoal, linguístico de liderança associativa, porquê? Nas escolas de Surdos, estes passaram por situações de maus tratos e abuso, principalmente a nível linguístico e emocional. Depois do término da escolaridade, ficavam como oprimidos, ligados ao tempo dos opressores que impuseram e eliminaram a sua identidade e língua: a Língua Gestual Portuguesa. A língua ainda foi usada pelos associados, mas de forma escondida na altura das escolas opressoras. Desenvolveram atividades com a permissão dos líderes Surdos porque a comunicação foi adequada e a flexibilidade dos líderes foi positiva. Começaram a crescer atividades, foram criadas várias iniciativas ligadas ao desporto e à cultura, de uma forma mais autónoma, que foram entregues aos responsáveis das divisões. A personalidade de liderança entretanto mudou para apresentar características de bipolaridade autoritária e autista, e depois quebraram-se as regras naturais dos associados e responsáveis

que, obviamente, saíram por causa dos líderes, e não por causa da associação.

3. Enquadramento linguístico e comunicação

A LGP desenvolve-se na riqueza da socialização, na cognição, nas emoções, no alargamento dos aspetos linguísticos e no melhoramento da atitude e redução do isolamento. No centro das associações onde pessoas Surdas, ou seja, associados Surdos participam ativamente, verifica-se, em geral, um conhecimento linguístico limitado, o que está relacionado com o enquadramento histórico. Sobre a perspetiva relativamente às representações linguísticas, podemos avaliar o carácter das representações linguísticas da seguinte forma: as teorias linguísticas tradicionais, tais como as representações linguísticas em LGP são consideradas como simples e diretas, mas fracas a nível abstrato e de ironia. Por exemplo, a metáfora da Língua Portuguesa não é um ponto forte e natural dos líderes e associados Surdos, por outro lado os surdos ativistas usam muito a metáfora e a forma pragmática própria da cultura Surda. Para os associados existem duas personalidades diferentes e respeitam mais os líderes do que os ativistas. O espírito de liderança Surda deve reconhecer e identificar as variações linguísticas e códigos gestuais de forma a

adaptar o discurso e a LGP, dando origem a uma comunicação total e eficaz incluindo aspetos linguísticos (metáfora, entre outros). As representações linguísticas são fundamentais para líderes, ativistas e associados Surdos e ouvintes fluentes em LGP para representar em reuniões e assembleias, podendo haver “riscos linguísticos” ou “caos linguístico”.

Os associados da associação refletem a confiança/naturalidade com base nas palavras das suas lideranças, como os principais canais de comunicação da organização:

- É do líder que os associados esperam receber as informações “oficiais” da organização;
- É no líder que os associados procuram esclarecimentos sobre os rumores e boatos que rondam o ambiente organizacional e a Comunidade;
- É no líder que os associados devem acreditar, pois na mente de todos representam a organização.

De salientar que a sociedade faz parte do processo de comunicação.

4. Enquadramento teórico sobre a liderança

A imagem de futuro da organização tem riscos de comunicação e vice-versa. Uma imagem e visão positiva tem a capacidade de incentivar a mobilização dos membros das organizações da Comunidade

Surda, na medida em que faz com que estes descubram novos horizontes, ou na medida em que a visão ilumine novas possibilidades de ação. Os indivíduos Surdos são considerados como pouco autónomos em relação ao seu grupo social, por exemplo, com base na sua origem geográfica, sexo, idade, escolaridade e classe social. As questões da liderança salientam ideias negativas dos indivíduos por falta de colaboração e participação, o que se comprova pelo conflito nas redes entre líderes e associados Surdos, principalmente jovens e a sua evolução linguística em LGP. Este conflito aparece devido à comunicação “defeituosa”, reveladora de uma grande dificuldade de se fazer entender e de compreender, por exemplo, a comunicação dos associados e líderes Surdos, onde predomina um tipo de comunicação, que levantou alguns problemas, por ordem decrescente de incidência: não-aceitação de ideias novas, fraco entendimento, continuidade de ações incorretas, devido à falta de *feedback*, desconhecimento dos erros linguísticos de LGP, negligência em relação ao tratamento da informação e sobrecarga de informação. As reclamações sobre os associados e líderes são: formação desatualizada da gestão e da liderança, falta de espírito de equipa, falta de conhecimento linguístico de LGP mais inovadora, e uma baixa autoestima.

A formação de liderança demonstra sempre estilos, que sempre foram complexos, por estarem diretamente condicionados pelas reações do comportamento humano, mas é imprescindível que seja situacional, flexível e adaptado aos resultados que se pretendem atingir. O principal objetivo deve contar com as etapas do estilo autocrático, democrático e passivo, levando em conta o recetor com ações de autoestima e afetividade (respeito ao liderar) (Souza, S. 2012).

Nas associações de Surdos em Portugal encontraram-se três estilos de liderança nos ambientes, que foram nomeados como: autoritário, democrático e passivo. Há uma presença de uma maioria de líderes democráticos, passivos e autoritários, sendo que a presença de autoritários, conta apenas com duas associações de Surdos (uma do Norte e uma do Sul). Existe um líder mais novo com enorme expectativa para mudar a Comunidade Surda, fruto das sementes de um crescimento em participação com as pessoas surdas e, em geral, criando protocolos com entidades públicas e privadas, distribuindo tarefas de cada pelouro, dando formações, investindo em vários projetos e dando visibilidade ao nome institucional da Comunidade Surda: o ainda presidente da Federação Portuguesa das Associações de Surdos (FPAS), Pedro Costa. Deve propor-se um novo modelo com aumen-

to da capacidade de gestão juntamente com a dinâmica, como o mais adequado para as preocupações de uma “liderança transformadora”. Seria uma gestão através de maiores objetivos, por meio de projetos integradores e dinâmicos, desenvolvidos por equipas interdisciplinares com grande autonomia. Esta perspetiva necessita de reforçar mais as equipas, o que se aproxima de uma liderança mais coletiva. (Machado, Maria, 2014).

As características de um líder Surdo como Pedro Costa devem reconhecer as suas funções de liderança para permitir uma nova geração de gestão renovada e preparada para trabalhar nas atividades. As principais preocupações da liderança numa perspetiva sociológica são as que afetam o desenvolvimento do potencial dos membros e das Pessoas Surdas.

5. Características de um líder

As tarefas propostas que um espírito líder Surdo pode transformar em grande sucesso para a Comunidade Surda e que devem ser reconhecidas pela Comunidade Surda para ser passível de ser eleito como líder são as seguintes:

- Criar uma visão de respeito dos princípios da Comunidade Surda, favorecendo a perspetiva sociológica, nomeadamente

a Surdidade (Ladd, P. 2013);

- Estar ao corrente das tendências e teorias atuais ligadas à Comunidade Surda;
- Reconhecer os efeitos e defeitos da liderança e personalidades, que são distintas;
- Planear/organizar uma atividade que possa ser cumprida (se isto não acontecer, os membros terão como consequência a confusão, falta de cooperação, informação errada, conduzindo à quebra da «imagem de líder»);
- Cooperar com os membros e com as pessoas Surdas, criando respeito, confiança, compreensão, contribuição, paixão e paciência.
- Entusiasmar os membros e demonstrar interesse nas suas práticas, atendendo às diferentes atividades daqueles;
- Demonstrar comunicação com força de carácter e cordialidade.

Na Comunidade Surda, reconhece-se um líder Surdo como representante dos direitos e deveres, como um *lobby* a nível nacional, líder esse que deve:

- Ser membro ativo da Comunidade Surda;
- Utilizar Língua Gestual pura e natural;

- Reconhecer os seus direitos e deveres;
- Envolver-se na política em geral;
- Apresentar uma forma de comunicação e sabedoria;
- Ter acesso às oportunidades de educação;
- Exemplificar a modalidade visual (necessária a toda a Comunidade);
- Demonstrar clareza na comunicação, devendo estar consciente de uma comunicação clara e de uma boa compreensão das suas tarefas, tendo em conta os contributos e ideias dos membros e Pessoas Surdas.

Poderia tentar-se encontrar alguns pontos para alcançar a separação entre a personalidade própria e a liderança. Podemos reconhecer alguns pontos fortes e fracos dependendo da influência da natureza própria (reação) (Almeida, M. 2012)

Reflexões finais

Observa-se que a sociedade criou um estereótipo e estigmatizou os indivíduos Surdos. Isso começou na classe dominante com os ouvintes, que subestimam os surdos, estando ligado ao Congresso de Milão (Itália), no ano de 1880, onde a língua gestual foi proibida na educação de surdos. A educação dos Surdos misturou-se com o po-

der da medicina o que contribuiu para um caminho errado. Seguiram o modelo autoritário dos opressores e depois assumiram-se como líderes da Associação de Surdos. Nota-se consequências mais negativas no processo comunicacional, com uma maior lentidão na tomada de decisões que ocorre, em parte, devido a uma maior necessidade de aprovação para essa tomada de decisão. Esta situação, leva à retenção de informações e conhecimentos importantes que, na prática quotidiana, acarreta o não crescimento da equipa e as falhas das informações em pontos cruciais da cadeia hierárquica, o que torna a comunicação deficitária, que muitas vezes falha devido à falta de informações relevantes, por isso, os associados começaram a afastar-se (Miguel, M. 2014). Ressalvam-se os acontecimentos históricos como grupo minoritário que possui uma língua, uma identidade e uma cultura. Nas relações de poder, os indivíduos Surdos sempre se mantiveram numa situação inferior, mas com o passar do tempo demonstraram interesse de assumir também funções de liderança. Deixaram de ser apenas submissos e começaram a lutar pelos seus direitos. A submissão dos indivíduos Surdos não é muito diferente do que aconteceu com os ouvintes, pois nas relações de poder tinham sempre uma posição subalterna, mesmo na educação. Como se pode

retomar tudo? Deviam convidar mais jovens Surdos para participar na organização com adultos Surdos para colaborar em tudo. Assim, a Associação poderá evoluir, com maior expectativa da Comunidade Surda que necessita muito de receber uma nova visão: a Surdidade, que possa transformar o mundo e exigir a igualdade de oportunidades e o bem-estar para todos os associados Surdos. A mobilização de uma nova imagem organizacional da Comunidade Surda pode ser efetiva. O líder Surdo deve, igualmente, inspirar confiança, a qual estaria relacionada não só com a noção de ‘ser um exemplo’, mas também com a postura de auto - consciencialização. Têm que se conhecer as razões morais, os valores, os costumes e as línguas através das quais uma comunidade funciona, para se poder agir de acordo com a sociedade, para que se possa desenvolver na perspetiva de um futuro melhor.

Referências Bibliográficas

- Almeida, M. (2012). *Liderança Escolar e Satisfação com o Líder: Uma relação possível?* (Tese de mestrado). Instituto Superior de Educação e Ciências. Lisboa.
- Esteves, J.P. (2003), *A ética da comunicação e os médios modernos: Legitimidade e poder nas sociedades complexas*. 2 ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Esteves, J.P. (2003), *Espaço Público e Democracia*. Lisboa: Colibri.

- Ladd, P. (2017), Em Busca da Surdidade 2 – Compreender a Cultura Surda, Lisboa, Surd´Universo.
- Ladd, Paddy (2013), Em Busca da Surdidade 1 – Colonização dos Surdos, Lisboa, Surd´Universo.
- Machado, M. (2014). Lideranças Curriculares Intermédias no Contexto da Avaliação Externa das Escolas em Portugal. Instituto de Educação. Universidade do Minho. Braga
- Miguel, M. (2014). *Aprendizagens Contextualizadas: uma forma de promover o ensino das Ciências*. (tese de doutoramento). Instituto da Educação. Universidade de Lisboa. Lisboa
- Schelles, Suraia (2008). *A Importância da Linguagem Não – Verbal nas Relações de Liderança nas Organizações*. Revista Esfera – nº. 1 Jan/Jun. Rio de Janeiro
- Souza, S. (2012). A Liderança na Gestão de Pessoas das Organizações Pós-Graduação “Lato Sensu” AVM Faculdade Integrada. Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro
- Torres, A. (2013). *A Importância Da Comunicação Nas Organizações*. Retirado de Blog: <https://blogdaqualidade.com.br/a-importancia-da-comunicacao-nas-organizacoes/>

Nota curricular

Amílcar José Morais é Mestre em Sociologia pelo ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa e possui a licenciatura em Língua Gestual Portuguesa da Universidade Católica Portuguesa.

É professor de Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra e do Centro Educação e Desenvolvimento Jacob Rodrigues Pereira da Casa Pia de Lisboa, IP. É, ainda, Vice-presidente da Direção da Federação Portuguesa das Associações de Surdos, Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Associação Portuguesa de Surdos e Membro da Comissão para a Defesa de Língua Gestual Portuguesa. É autor de vários artigos relacionados a temas da Comunidade Surda.
