



## **MÓDULO UM: GERINDO DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA FORÇA LABORAL MULTICULTURAL**

Copyright 2014 Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc. (CARE). All rights reserved.

CARE grants permission to not-for-profit organizations engaged in humanitarian and development activities to reproduce this work, in whole or in part, for noncommercial purposes in connection with such activities. This work is not to be sold, rented, leased, or used for advertising or other promotional purposes without CARE's express written consent.

As a condition to CARE granting permission to reproduce this work, the following notice shall appear conspicuously with any and all reproductions: "CARE's Gender Equity and Diversity Training Materials. Copyright 2014 Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc. (CARE). Used by Permission."

## MÓDULO UM

# GERINDO DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA FORÇA LABORAL MULTICULTURAL

Este módulo destina-se a ser um curso introdutório. Este curso oferece aos participantes uma amostra das muitas dimensões de diversidade. Os participantes examinam como nossas diferenças e similaridades provocam impacto na nossa vida organizacional através da exploração da diversidade de identidade, visão mundial, estilos de trabalho e poder, e aprendem técnicas para agir eficientemente num local de trabalho diverso e complexo. Dentro deste módulo, encontrará descrições de vários exercícios, dicas sobre como simplificá-los e grupos de técnicas que são demonstradas em cada actividade. Este seminário está programado para ser um evento de dois dias; contudo, ele pode ser encurtado para um dia ou dia e meio. Lembrem-se, contudo, de que mais tempo é muitas vezes necessário para explorar as complexas questões de diversidade.

Os objectivos deste módulo são:

- Explorar como nossas diferenças e similaridades provocam impacto na nossa vida organizacional;
- Aprender técnicas para agir eficientemente num local de trabalho diverso e complexo;
- Praticar responsabilidade colectiva e individual para favorecer nossa aprendizagem organizacional.

**Observação: o Módulo Um tem um Livro-guia do Participante que o acompanha**

# ÍNDICE

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE PREPARAÇÃO DE MATERIAIS.....	22
ACTIVIDADE 1: BOAS-VINDAS E INTRODUÇÕES.....	23
ACTIVIDADE 2: EXPLORANDO NOSSA PRÓPRIA HABILIDADE SOBRE DIVERSIDADE.....	24
ACTIVIDADE 3: COMPREENDENDO O QUE ENTENDEMOS POR DIVERSIDADE.....	26
ACTIVIDADE 4: OBJECTIVOS DO SEMINÁRIO.....	27
ACTIVIDADE 5: ESTRUTURA PARA LIDAR COM DIFERENÇAS [EXERCÍCIO DE AIKIDO].....	28
ACTIVIDADE 6: NORMAS OU REGRAS DE BASE.....	31
ACTIVIDADE 7: EXPLORANDO NOSSA DIVERSIDADE DE IDENTIDADE E SIGNIFICADO (A DIFERENCIAÇÃO LAB) .....	33
ACTIVIDADE 8: EXPLORANDO A DIVERSIDADE DE NOSSOS ESTILOS DE TRABALHO .....	38
ACTIVIDADE 9: EXPLORANDO NOSSA DIVERSIDADE DE PENSAMENTO E VISÃO DO MUNDO .....	41
ACTIVIDADE 10: EXPLORANDO NOSSA DIVERSIDADE DE PODER ...	45
ACTIVIDADE 11: DIVERSIDADE DE FUNÇÃO.....	51
ACTIVIDADE 12: APLICAÇÃO DE MUDANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	52
ACTIVIDADE 13: CÍRCULO DE ENCERRAMENTO FINAL .....	54

## Lista de Verificação de Preparação de Materiais

1. Fotocopie o Manual do Participante de Módulo I para distribuir durante a formação.
2. Prepare os seguintes materiais em flipchart. Por favor observe que todos estes materiais estão disponíveis no Powerpoint®.
  - A definição da CARE de diversidade
  - Estrutura de diversidade da CARE para acção
  - A estrutura do Aikido
  - Regras de Base
  - Iceberg
  - Quatro estilos de trabalho
  - Matriz de grupo dominante-subordinado
3. Assegurar que todas as disposições logísticas estão a ser tomadas para tratar de sala, refeições e outros.

## Agenda de Amostra Usada para uma Sessão de Um Dia

*Por favor observe que esta é uma versão modificada usada para um programa de um dia, e não inclui todas as actividades listadas no manual. O total de participantes seria de não mais de 20.*

9:00–10:00	<b>Boas-Vindas e Introdução</b> <b>Explorando Nossa Habilidade Acerca da Diversidade</b>
10:00-10:15	<b>Breve Visão Do Significado de Diversidade</b>
10:15- 10:45	<b>Estrutura Do Dia: Exercício do Aikido</b>
10:45-11:00	<b>INTERVALO</b>
11:00 – 11:10	<b>Regras de Base</b>
11:10-12:30	<b>Saiba Onda Está: Diferenciação Lab</b>
12:30-1:15	<b>Almoço</b>
1:15- 1:30	<b>Barco quebra-gelo</b>
1:30 – 2:30	<b>Saiba Onde Está: Exercício de Visão do Mundo</b>
2:30-2:45	<b>INTERVALO</b>
2:45 -4:15	<b>Ir ao encontro do Outro: Diversidade de Exercício de Poder</b>
4:15 – 5:00	<b>Veja o Que Podemos Fazer: Exercício de Estilo de Trabalho</b>
5:00 – 5:15	<b>Veja o Que Podemos Fazer: Parceiro com um amigo e partilha uma coisa que você pode fazer</b>
5:15 – 5:30	<b>Círculo de encerramento</b>

## Actividade 1: Boas-vindas E Introduções

**Objectivo** Dar as boas-vindas aos participantes à formação, e permitir que facilitadores se apresentem e conheçam os participantes.

### Instruções

1. Um facilitador começa por dar as boas-vindas às pessoas, sublinhando a importância da igualdade de géneros e diversidade (GED) para a organização e o valor deste programa de formação no aumento de conhecimento acerca do modo como estas questões são relevantes para a eficiência da CARE.
2. As boas-vindas são cruciais na consolidação de uma atmosfera segura para o diálogo no seminário. Algumas ideias para descobrir o sentido de quem está numa comunidade de aprendizagem inclui:
  - Pedir a cada indivíduo para se apresentar e participar com algo a respeito de si mesmo que não seja do conhecimento de nenhum presente na sala;
  - Pedir a cada indivíduo para se apresentar colocando antes do seu nome um adjectivo com inicial igual ao do seu nome. Por exemplo, "chamo-me alegre Alegria. Trabalho como Coordenador de Formação".



**TEMPO**  
**15 Min**

### Sugestões do Facilitador

- É importante para o pessoal da CARE apresentar os facilitadores.
- É importante observar se há supervisores e seus relatórios directos na sala. Realçar a honestidade e a abertura à luz desta tensão potencial.

## Actividade 2: Explorando Nossa Habilidade Sobre Diversidade

**Objectivo** Iniciar o processo de formação da comunidade; começar a conversa sobre diversidade; descobrir e honrar a sabedoria que toda a gente transmite sobre o assunto; estabelecer o espírito de que somos todos professores e aprendizes, juntos num inquérito.

### Instruções

1. Peça as pessoas para se numerarem como 1 e 2. Os primeiros tomam seus lugares e formam um círculo no centro da sala encarando-se; Os seguintes formam um círculo à sua volta encarando-se para que toda a gente esteja sentado em frente de alguém à uma confortável distância para conversa<sup>1</sup>. Veja Figura 1.
2. Em cada um dos círculos, coloque uma questão para os pares discutirem. Dê aos participantes 5-10 minutos para discutirem cada questão. Há normalmente tempo para 3 ou 4 voltas.
3. Depois de cada questão, procure os pontos de destaque da conversa para serem partilhados em voz alta por todo o grupo.

No meio de questões peça as pessoas que se encontram no interior do círculo para se afastarem 2-3 cadeiras para que toda a gente tenha um parceiro diferente para cada questão.

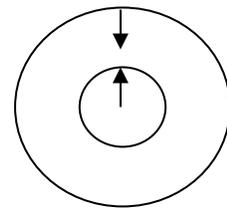


Figura 1

### Questões de amostra

- Discuta com o seu parceiro sobre alguma coisa na sua vida pela qual se sente orgulhoso, profissional ou pessoalmente.
- Relembre o tempo em que era uma criança. Veja-se na sua casa, sua vizinhança ou sua escola. Lembra-se de se ter sentido diferente quando foi pela primeira vez? Que foi que aconteceu? Como se sentiu?
- Agora como um adulto, fale do tempo em que estando a lidar com alguém ou algum grupo diferente, onde a diferença passou a ser uma parte da interacção e não foi bem sucedido.

<sup>1</sup> Requer-se um número par de pessoas; se o grupo for ímpar, um formador junta-se ao exercício ou um grupo de parceiros fica com três pessoas

- Agora fale sobre uma experiência onde diversidade e diferença eram uma parte evidente da interação e foi bem sucedido. Por quê?

## Actividade 3: Compreendendo o Que Entendemos por Diversidade

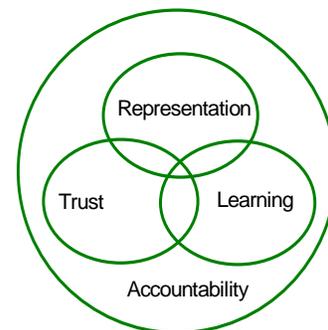
**Objectivo** Para clarificar o que entendemos por diversidade e por que é relevante a visão da CARE.

### Instruções

1. Os participantes podem ficar na mesma configuração como na Actividade 2, ou seleccionar um novo parceiro com o qual ainda não tenham falado para discutir as seguintes questões:
  - o Discuta com seu parceiro o que significa diversidade para si pessoalmente.
  - o Discuta com seu parceiro por que você acha que diversidade é importante programaticamente para alcançar a Missão e Visão da CARE.
  - o Discuta com seu parceiro por que acha que é importante para a CARE promover internamente, dentro da organização, a diversidade.
2. Dê aos participantes 5 minutos para cada questão e depois de cada questão procure destacar da conversa os pontos a serem partilhados em voz alta por todo o grupo
3. Depois dos participantes partilharem suas respostas, partilham os pontos de destaque de Igualdade de Género da CARE e Iniciativa de Diversidade como se segue:



- a. Apresentar a Definição de Diversidade e Quadro de Acção. Realçar o significado destes pontos de influência e a razão por que eles são relevantes para GED.
- b. Partilhar um breve período e história da iniciativa e da razão de ser relevante para a CARE. Veja secção intitulada O Período Histórico da GED da CARE no Guia de Facilitação Para o Currículo de Formação em Diversidade e Igualdade de Género.



## Actividade 4: Objectivos Do Seminário

**Objectivo** Dar aos participantes um sentido do que se espera e de como contextualizar o seminário em termos de iniciativa organizacional mais extensa

### Instrução

Rever os objectivos para o seminário de diversidade:

**TEMPO**  
**10 Min**

#### Objectivos

Avançar com a principal missão e valor da CARE:

- ⌘ Explorando como nossas diferenças e similaridades provocam impacto na nossa vida organizacional;
- ⌘ Aprendendo novas habilidades para funcionar eficientemente num local de trabalho complexo e diverso;
- ⌘ Praticando responsabilidade colectiva e individual para apoiar na nossa aprendizagem organizacional

### Sugestões do Facilitador

- Realçar que a formação foi planeada para tornar os conceitos reais através da criação de um processo de aprendizagem participativo por meio do qual os participantes podem progredir a partir de sua própria experiência pessoal.
- Escutar da sabedoria que existe dentro de cada experiência do participante. A formação proporciona um espaço para reflexão e aprendizagem de uns pelos outros.
- Não gaste demasiado tempo com as actividades 3 e 4 porque enquanto o pessoal aprecia a informação de base e consolida o contexto da formação, muita da informação partilhada não faz muito sentido para os participantes até que eles comecem a explorar estes conceitos "hands on".

## Actividade 5: Extrutura Para Lidar com Diferenças [Exercício de Aikido]

**Objectivo** Apresentar aos participantes um quadro de três partes sobre como se pode responder à diferença, diversidade ou mesmo mudança na qual este seminário esteja projectado

### Instruções

1. Realce aos participantes que como aprendizes adultos nós temos diferentes maneiras de aprender. Alguns de nós aprendem visualmente e através da demonstração. Este seminário respeita a variedade de estilos de aprendizagem.
2. Nós estamos a usar uma demonstração de Aikido para dar forma a esta actividade. Esta usa técnicas visuais e é útil para aprendizes que respondem a visuais.
3. Realce que um indivíduo tem várias maneiras de responder a algo diferente:

**TEMPO**  
30 Min

**I. EVITAR.** Peça para que alguém vá a uma extremidade da sala oposta à sua e de lá caminhe em direcção a você com um braço levantado. Você desvia e foge uma vez que ele/ela tenta bater em você. Peça ao grupo que faça comentários em relação ao que vê—como você descreveria esta relação? Aonde vai a energia? Que é que você observa?

Você está cansado! Não tem energia!

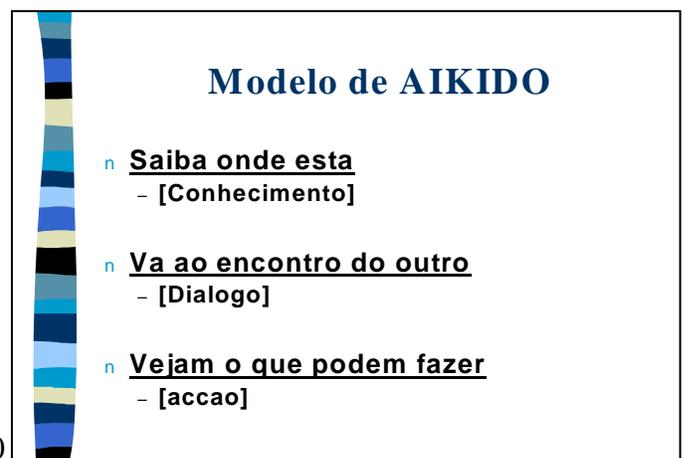
**II. RESISTIR.** Para esta segunda demonstração, você instrui seu parceiro a vir em sua direcção e você empurra-o para trás pelos braços e chegam ao ponto em que ambos não podem mover-se. De novo, peça ao grupo que faça comentários em relação ao que vê. Você deve realçar que não vai a sítio nenhum e que toda a energia está perdida.

Empate!  
Resistência!

**III. COLABORAR – MODELO DE AIKIDO.** Este modelo representa a terceira opção e demonstra o que leva a colaborar. Enquanto a pessoa se aproxima de você, concentre-se, respire fundo e facilmente, avance

Colaboração!  
Aceitação!

- ao encontro da pessoa que vem em sua direcção. Quando se encontrarem, vindo para a mesma direcção para a qual eles estão voltados, juntem as ancas, abrace a pessoa pelas costas, segure gentilmente o outro braço e caminhem ao lado deles. Depois de uma breve caminhada juntos, conduza o outro com seus braços, e a seguir permita que o outro o conduza para outra direcção até que se torne numa dança. De novo, pergunte ao grupo o que é que eles observam.
4. Repita este modelo, mas siga os passos e pergunte aos participantes qual é o primeiro passo. Examine o modelo AIKIDO outra vez. Contudo, desta vez, enquanto a pessoa se aproxima de você, concentre-se, respire fundo e exagere ao inalar como se estivesse relaxando. Pergunte o que eles vêem. Realce que o primeiro passo é para saber onde você está—concentre-se; habilite-se; esteja completamente presente; tenha integridade própria; conheça seus valores, etc. Este é um passo importante na resposta à diversidade. Repita o exercício e continue a perguntar os participantes o que eles vêem. Realce que o primeiro passo no modelo AIKIDO é **SAIBA ONDE ESTÁ**.
  5. Depois pergunte os participantes qual é o segundo passo. Repita o modelo AIKIDO. Mas desta vez, ponha-se em posição de quem se estica para “alcançar” a outra pessoa. Pergunte o que eles vêem. Realce que o segundo passo é acerca do encontro com o outro—caminhe na direcção daquilo que é diferente; junte-se a ele; confunda-se com ele; volte-se para circular com ele, e veja como faz sentido para ele mesmo; partilhe seu próprio significado em resposta. Repita o exercício e continue a perguntar os participantes o que eles vêem. O segundo passo é **VÁ AO ENCONTRO DO OUTRO**.
  6. Então pergunte qual é o terceiro passo e repita o modelo de AIKIDO. Para o terceiro passo, coloque o seu braço ao redor da outra pessoa e caminhe ao lado deles. Exagere este movimento ao conduzir a pessoa. Desta vez, enquanto conduz a pessoa, finja que dança e faça com que eles girem à volta. Pergunte aos participantes quem está a conduzir. Como é esta relação? Realce que este terceiro passo é acerca de vermos o que podemos fazer juntos—partilhar a liderança; explorar muitas possibilidades; ser criativo; andar individualmente ou em conjunto. Repita o exercício e continue a perguntar aos participantes o que eles vêem. O terceiro passo é **VEJAM O QUE PODEM FAZER JUNTOS**.
  7. Num flipchart refira-se ao modelo de Aikido e realce os três cestos de habilidade que correspondem ao modelo e sirva como uma estrutura do dia:



- **Saiba onde você está** – isto é acerca da construção de auto-conhecimento. Realce quão essencial é ter auto conhecimento acerca de como a diversidade é relevante nas nossas vidas e trabalho.
  - **Vá ao encontro do outro** – isto é acerca de se envolver em diálogo com o outro. Realce como nós criamos, juntos, uma experiência partilhada.
  - **Veja o que podemos fazer juntos** – isto é tudo acerca de acção. Explora técnicas na identificação de soluções.
8. Diga que o seminário seguirá esta direcção. Há folhas técnicas no manual do participante que segue o modelo de AIKIDO e técnicas correspondentes.

### **Sugestões do Facilitador**

- Nem toda a gente apreciará um exercício visual mas ele realça/concebe a questão duma maneira criativa acerca da maneira como o seminário irá parecer e daquilo que é a diferença de abordagem de base.
- Permita aos participantes que se riem e se ocupem consigo naquilo que eles observam. Esta actividade está projectada para obrigar a pensar e trás também sossego para a atmosfera da formação.
- O modelo não responde à todas as questões e os participantes que desafiarem o modelo devem ser encorajados a explorar suas questões durante todo o dia.

## Actividade 6: Normas ou Regras de Base

**Objectivo** Determinar como estaremos juntos durante o seminário e quais são as expectativas acerca da maneira como nos comportamos para criar nosso próprio espaço seguro e cultura única para o diálogo.

### Instruções

1. Realce a importância da criação de um ambiente de confiança. Este seminário é uma boa maneira para nos mantermos responsáveis uns pelos outros para promover espaço seguro.
2. Realce que estas normas criam o clima do seminário. Elicie as normas ou regras de base do grupo para continuar a aceitar e manterem-se responsáveis uns pelos outros. Os participantes devem dar suas sugestões enquanto você as regista.
  - Para poupar tempo você também pode ter uma lista preparada de regras de base propostas num flipchart.

**TEMPO**  
15 Min

#### Regras de Base Sugeridas

- Escuta
- Empatia
- Confidencialidade
- Direito de passar
- Direito de falar na sua língua

### Sugestões do Facilitador

Há uma questão subtil de acordo a ser considerada neste exercício. Só porque alguém fez uma sugestão e ela foi registada não significa que haja pleno acordo. Você precisa de ser sensível a isto, e se houver algumas sugestões que possam não estar conformes e completamente compreendidas por todos, você precisa de pedir sugestões para que todo o grupo chegue a consenso. Estas regras de base são especialmente importantes para serem discutidos:

- a) **Escuta:** Os participantes devem escutar com um desejo de aprender e respeitar cada voz na sala;
- b) **Empatia:** Os participantes devem procurar pôr-se na experiência dos outros;
- c) **Confidencialidade:** Os participantes devem partilhar sua experiência com outros fora do seminário, mas não devem atribuir nomes a nenhuma coisa dita ou feita durante o seminário;
- d) **Todos têm o direito de passar:** Os participantes em qualquer momento podem escolher não participar. Cada pessoa é responsável por sua própria aprendizagem;

- e) **As pessoas podem falar na sua própria língua (seguida de tradução):** Realce que isto é para honrar a riqueza das línguas presentes na sala e também para livrar algum do stress pelo facto da sua primeira língua não ser a principal língua usada no seminário.

## Actividade 7: Explorando Nossa Diversidade De Identidade E Significado (A Diferenciação Lab)

**Objectivo** Compreender os múltiplos aspectos da nossa identidade e reconhecer que damos nosso próprio significado àqueles diferentes aspectos tanto para nós mesmos como para outros.

### Instruções

1. Indicar que nós estamos a trabalhar com um Cesto de Conhecimentos: "Saiba Onde Você Está" e nós vamos explorar nossa diversidade de identidade e significado.
2. Refira-se as Folhas sobre Habilidades 1, 2 e 3 no Livro-Guia do Participante. Faça o favor de se referir ao slide do Powerpoint® se for necessário.
3. Realce que nós vamos olhar para muitas identidades diferentes que nós transportamos, e os significados que lhes atribuímos.
4. Tenha o grupo em pé, empurre todas as cadeiras para trás e crie um espaço livre no chão
5. Diga aos participantes que você dará nomes a diferentes grupos de identidade. Então os participantes, sem falarem, devem ir ao lugar por si indicado na sala se eles se identificarem com esse grupo.
6. Deixe claro que as pessoas podem usar qualquer critério que escolherem para tomar sua decisão sobre onde ficar em pé. Reconheça que pode haver algumas categorias em que a escolha pode ser óbvia e fácil; outras categorias onde a filiação não é óbvia ou múltipla. Diga-lhes, nesses casos, para simplesmente escolherem o destino na base de seu desejo.
7. Chame qualquer dos grupos achados na tabela seguinte e indique onde, na sala, devem estar em pé se eles pertencerem ao grupo.
8. Primeiro, peça a todos que trabalharam para a CARE para virem ao centro da sala. Depois, comece com uma categoria fácil, tal como, "Se você é canhoto vá para este lado da sala. Se você é destro vá para o outro lado".



TEMPO  
1 Hr  
15 Min

9. Em cada lugar, eles têm de ficar em pé silenciosamente e olhar à volta da sala. Observe onde eles estão e onde estão os outros. Eles devem prestar atenção à maneira como se sentem nesta configuração, o que eles observam e experimentam—depois peça-lhes para conversarem no meio do grupo acerca da razão por que eles escolheram aquele grupo particular.
10. Está em baixo uma lista de categorias que nós escolhemos para usar na pasta. Você provavelmente teria tempo apenas para 5-6 categorias. Faça o favor de observar que estas categorias devem ser seleccionadas conforme se relacionem com o seu contexto e se baseiem no nível de “segurança” no ambiente de participantes para associar com estes grupos de identidade.
11. Escolha 5-6 categorias e repita as instruções 4-7.
12. Para terminar a categorização, peça a todos os que trabalham para a CARE para voltarem para o centro da sala e olharem uns para os outros outra vez. Desta vez pergunte o que eles sentem ou vêem. Pergunte se este exercício é algo diferente de quando vieram juntos pela primeira vez no início do exercício.
13. A seguir tenha as pessoas divididas em pequenos grupos de quatro ou cinco, tentando obter uma mistura o mais diversa possível. Discutiram eles a experiência? Peça-lhes que examinem os grupos em que se sentiram mais confortáveis; aqueles em que se sentiram menos confortáveis. Observaram eles quaisquer modelos? Como eles se sentiram?
14. Depois que os grupos tenham tido chance de discutir, peça pontos de destaque dos grupos. Qual foi mais confortável, e porquê? Qual foi menos confortável, e porquê? Que mais observaram eles? Que foi que eles aprenderam?
15. Para terminar este exercício, voltem para o círculo completo e conduza um breve processo de reflexão. Pergunte o que foi que eles aprenderam, re-aprenderam? Como é que isto se relaciona com a vida? Como é que isto se relaciona com o trabalho da CARE?

**Categorias de amostra para Uso:**

GRUPO	NOTAS
Raça/etnia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Branca (Caucasiano); Negra (Africano Americano); Asiático ou Asiático Americano; Latino ou Hispânico; Africano; Nativo ou Indígena; Médio Oriental; Bi-racial ou multi-racial (Nos Estados Unidos nós temos usado estas classificações, mas estes termos estão sujeitos a mudança baseada no contexto)</li> </ul>

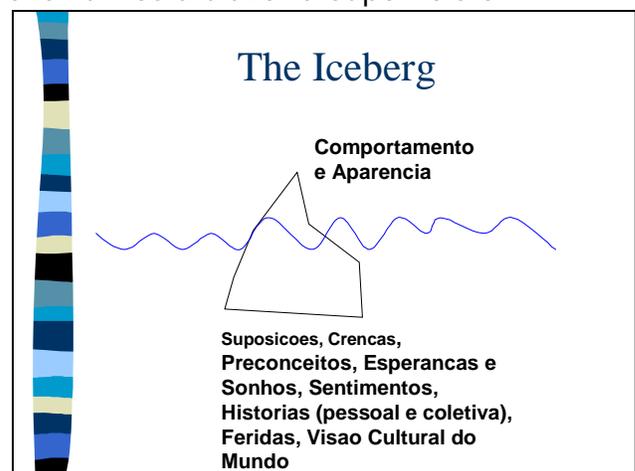
## MÓDULO UM

<p><b>País de origem ou região de origem</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• América do Norte (US, Canadá, México); Central ou América do Sul; Europa Ocidental; Central ou Europa do Leste; Médio Oriente; África; Ásia; Austrália/Nova Zelândia ; e Ilhas do Pacífico (Estas classificações têm sido usadas nos Estados Unidos e Seminários globais)</li> <li>➤ Na Etiópia, as várias regiões no país foram usadas mais do que os grupos étnicos diferentes, visto que esta era uma categoria menos ameaçadora que, apesar de tudo, produziu uma discussão igualmente produtiva.</li> <li>➤ Num seminário global dividimos o grupo entre aqueles que trabalharam num sub-escritório e aqueles que trabalharam num escritório da sede.</li> </ul>
<p><b>Género</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masculino; Feminino</li> <li>➤ Na maioria dos Escritórios Nacionais, este exercício mostra um equilíbrio distinto entre representação masculina e feminina, e produz muito diálogo acerca da razão por que há sub-representação de mulheres.</li> <li>➤ Em geral as mulheres levantam consistentemente questões acerca do equilíbrio no trabalho e vida pessoal.</li> </ul>
<p><b>Habilidade (Note: Esta é feita de modo um pouco diferente)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiver um membro de família que seja 'diferentemente-capaz'; Se tiver um amigo que seja 'diferentemente-capaz'; Se você não conhece ninguém; Se você mesmo é 'diferentemente-capaz,' quer isso seja visível aos outros quer não.</li> <li>➤ Este exercício muitas vezes forma conhecimento acerca da razão pela qual incapacidades devem ser uma prioridade de uma perspectiva de diversidade, visto que ele muitas vezes se torna invisível.</li> </ul>
<p><b>HIV/SIDA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se você tiver um membro de família ou amigo que tenha HIV; Se você não conhece ninguém; Se você mesmo tiver HIV quer seja visível aos outros quer não.</li> <li>➤ Este exercício muitas vezes gera diálogo acerca da realidade de que em alguns lugares muito poucos indivíduos na CARE têm ou sabem de alguém que tenha HIV, enquanto que em programas que tratam do assunto esta informação está difundida.</li> </ul>
<p><b>Preferência Sexual (Note: Esta também está feita de modo diferente)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se você tiver um membro de família que seja homossexual ou lésbica; Se tiver um amigo; Se conhecer alguém no seu local de trabalho; Se não conhece ninguém; Se você mesmo é homossexual ou lésbica [publique já esta informação ou escolha este momento para torná-la pública]</li> <li>➤ Nós temos usado esta categoria apenas nos Estados Unidos onde o ambiente é relativamente mais aberto com respeito a preferência sexual.</li> </ul>
<p><b>Classe</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classe alta ou a elite; Classe media alta; Classe média;</li> </ul>

<p><b>(Baseada na classe em que eles cresceram; não a que eles ocupam agora)</b></p>	<p>Classe trabalhadora; Pobre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Este exercício gera muito diálogo acerca das características que o pessoal da CARE representa na comunidade e evoca questões sobre se o pessoal da CARE representa verdadeiramente o pobre e o marginalizado.</li> <li>➤ Esta categoria evoca altos níveis de emoções do pessoal.</li> </ul>
<p><b>Religião</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cristã (incluindo as várias formas—Católica, Protestante, Ortodoxa, etc.); Judaica; Muçulmana; Hindú; Budista; Indígena; Espiritual; Agnóstico; Ateísta, etc.</li> <li>➤ Você pode eliminar algumas destas categorias baseado no seu contexto ou acrescentar novas.</li> </ul>
<p><b>Urbana/Rural</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência urbana; Experiência rural</li> <li>➤ O diálogo à volta deste grupo destaca questões de influência e poder entre aquelas das zonas urbanas versus experiências rurais</li> <li>➤ Muitas mulheres em particular são também contratadas dos centros urbanos.</li> </ul>
<p><b>Nível de Educação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bacharel; Doutorado; Escola Secundária; Escola Elementar</li> <li>➤ Na maioria dos casos, o pessoal contratado pela CARE representa categorias com alto nível de educação, estimulando assim um debate sobre aquilo que são as implicações para a CARE se ela quiser promover diversidade.</li> </ul>
<p><b>Nacional/Internacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoal Nacional; Pessoal Internacional</li> <li>➤ Na maioria dos casos este diálogo concentra-se em percepções em relação à diferenças de influência e poder entre o pessoal internacional e pessoal nacional.</li> </ul>

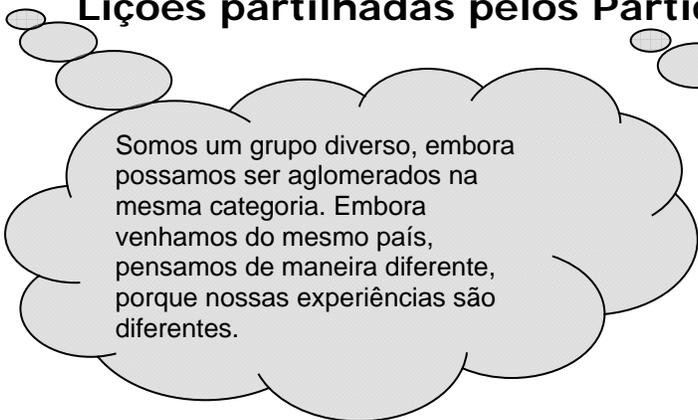
**Sugestões dos Facilitadores**

- ❑ Pode ser que haja categorias onde a tensão é alta ou a informação poderosa. Por exemplo, se houver muita actividade não-verbal, dê aos participantes mais tempo para explorarem suas reacções. Pergunte porquê e investigue as razões pelas quais as pessoas se atribuem suas reacções.
- ❑ Ao encerrar, realce que este exercício ensina-nos a trazer à superfície o que está escondido e aprecie a multiplicidade das nossas identidades. Podemos optar por ignorar estas identidades, se bem que cada um de nós trás consigo uma experiência verdadeiramente única que influencia o nosso ser.

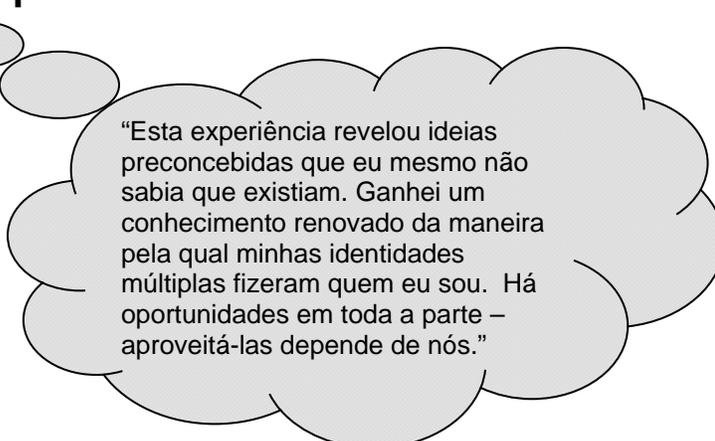


- ❑ Desenhe um iceberg num flip chart como forma de discutir como alguns elementos da nossa identidade são visíveis – tais como comportamento e aparência – e alguns são invisíveis – tais como suposições. Muitas vezes permitimos que traços superficiais dêem significado a toda uma pessoa.
- ❑ Enfatize que por falar sobre diversidade, você levanta o que não é visível ao olho. Nós aprendemos como apreciar e ir por baixo do superficial buscar recursos de experiências.

### Lições partilhadas pelos Participantes



Somos um grupo diverso, embora possamos ser aglomerados na mesma categoria. Embora venhamos do mesmo país, pensamos de maneira diferente, porque nossas experiências são diferentes.



“Esta experiência revelou ideias preconcebidas que eu mesmo não sabia que existiam. Ganhei um conhecimento renovado da maneira pela qual minhas identidades múltiplas fizeram quem eu sou. Há oportunidades em toda a parte – aproveitá-las depende de nós.”

## Actividade 8: Explorando A Diversidade Dos Nossos Estilos de Trabalho

**Objectivo** Ajudar os participantes a tomarem consciência do seu próprio estilo de trabalho e como isso se ajusta aos outros; e compreender como uma combinação e respeito pelos diferentes estilos de trabalho podem aumentar a eficiência da equipa.

### Instruções

1. Refira-se à Folha de Habilidades #4 do Livro-guia do Participante aos participantes. Realce que ainda estamos no Cesto de Conhecimento, para *Saber Onde Estamos Em Pé*. Agora vamos olhar para a nossa maneira preferida de trabalhar e de poder estar confortável no nosso próprio estilo enquanto trabalhamos com aqueles que são verdadeiramente diferentes.

**TEMPO**  
1 Hr 15  
Min

2. Peça as pessoas para lerem e complete o *Questionário de Estilo de Trabalho* no Livro-guia do Participante. Seja extremamente claro sobre a maneira de avaliar as questões, realçando que você não está apenas a verificar uma ou duas respostas que melhor se ajustam a si mas que você está a colocar em ordem cada um dos itens com uma letra de 'a' a 'd'.<sup>2</sup>

### Características do Estilo de Trabalho

#### Analítico

- Faz correctamente o trabalho
- Gosta de factos e números
- Concentra-se nos passos e objectivos
- Procura explicações lógicas

#### Condutor

- Manda fazer o trabalho
- Gosta de resultados
- Concentra-se nos resultados
- Procura meios mais eficientes

#### Amável

- Trabalha cooperativamente
- Gosta de pessoas e justiça
- Concentra-se no processo
- Procura informalidade

#### Expressivo

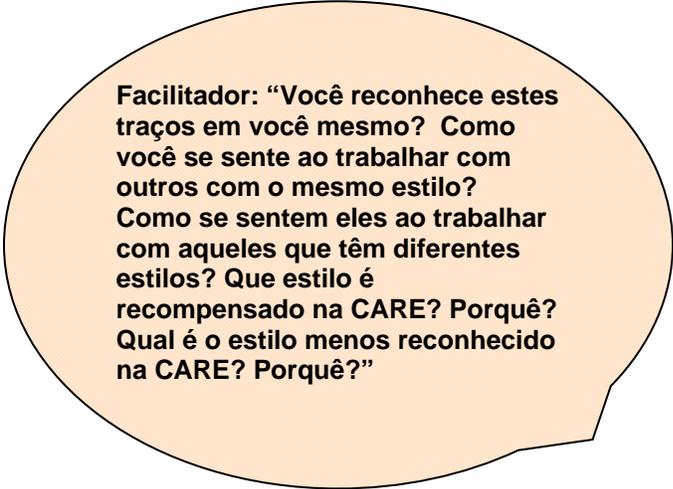
- Trabalha entusiasticamente
- Tem visão
- Concentra-se em palpites
- Procura estimulação



© 2004, CARE USA. All rights reserved.

<sup>2</sup> Cedido por L Sylvester 98

3. Diga as pessoas para continuarem a preencher as letras de cada uma das cinco questões na folha de registo seguindo o questionário. Adicione cada coluna e determine o estilo dominante (sendo o dominante a coluna/letra com a pontuação MAIS BAIXA).
4. Distribua os participantes pelos cantos da sala designados por cada estilo de trabalho. Toda a gente deve observar onde os outros estão.
5. Os grupos devem gastar 5 minutos a discutir as características relacionadas com seu estilo de trabalho conforme exposto na matriz no Livro-guia do Participante.
6. Dê a volta à sala e tente confirmar se os traços do estilo de trabalho correspondem com as experiências dos participantes.
7. Informe que nós resolveremos um problema através de um estudo de caso. Marque a actividade o *Gelo Nos Fios* do Livro-guia do Participante. Peça cada grupo para abordar o problema de sua maneira única e própria. Feito isto, peça aos grupos para partilharem o que eles sugeriram e pensaram disso. Provavelmente, os grupos estarão certos em suas características e as pessoas rir-se-ão em reconhecimento de suas diferenças.
8. A seguir, divida as pessoas em quatro grupos para você terminar com quatro grupos misturados. Marque a actividade *Saúde Reprodutiva* do Livro-guia do Participante. Feito isto, peça a cada grupo que informe sobre o que eles sugeriram e o que eles observaram ao estarem num grupo misturado agora como oposto ao anterior onde eles estavam com colegas com estilos de trabalho idênticos. Algumas reflexões sobre a maneira como isto pode ser útil na situação de trabalho diário?
9. Se não tiver tempo suficiente, esta actividade foi também realizada dividindo o grupo em quatro com o mesmo estilo em cada grupo e um quinto grupo misto. Para formar um grupo misto, leve uma pessoa de cada grupo de estilo de trabalho para formar o 5º grupo misto. Cada grupo é atribuído o caso de estudo o *Gelo Nos Fios* e você pode apontar a *única diferença* de como cada estilo resolve o caso e depois comparar as únicas soluções que vêm do grupo misto. Com esta divisão, você evita agrupar as mesmas pessoas duas vezes e você as tem a fazerem um só caso. A desvantagem é que nem toda a gente experimenta a diferença de



**Facilitador: “Você reconhece estes traços em você mesmo? Como você se sente ao trabalhar com outros com o mesmo estilo? Como se sentem eles ao trabalhar com aqueles que têm diferentes estilos? Que estilo é recompensado na CARE? Porquê? Qual é o estilo menos reconhecido na CARE? Porquê?”**

trabalhar com outros num estilo similar como oposto àqueles com um estilo diferente.

### **Conclusão**

Sem voltar para o círculo maior, peça curtas 'aprendizagens', tais como:

- Eu aprendi...
- Eu re-aprendi...
- Eu gostaria...
- Fiquei surpreendido...
- Observei...
- Senti...
- Aprecio...
- etc.

### **Sugestões do Facilitador**

- Os participantes apreciam esta actividade porque ela oferece-lhes conhecimento profundo dentro do seu estilo de trabalho, estimula uma discussão sobre os diferentes estilos de trabalho na CARE e o modo como ela provoca impacto nas diferenças de pensamento e tomada de decisão.
- Muitos participantes realçam que o desafio da diversidade não é simplesmente acerca da representação, mas acerca de estilos de trabalho diferentes e estilos de tomada de decisão na organização.
- Muitos grupos têm uma predominância de Condutores e Analíticos; muito poucos Expressivos e Amáveis. Esta é uma divisão normal na sociedade em geral.
- Tente e observe se você vê quaisquer modelos, tais como, se certas profissões tendem a ter um estilo de predominância (ex. aqueles que trabalham em projectos de desenvolvimento podem tender a ser mais Amáveis, enquanto aqueles em emergência podem ser mais Condutores, e aqueles que trabalham em Sistemas de Informação e Finanças podem ser Analíticos).
- Refira-se à matriz intitulada *Tirando o Máximo do Seu Estilo de Trabalho* no Livro-guia do Participante de como lidar com estilos diferentes. É importante observar como os participantes se sentem quando trabalham com outros que têm estilos diferentes e o que eles acham que pode ser feito para se trabalhar mais eficientemente com os outros.

## Actividade 9: Explorando Nossa Diversidade de Pensamento e Visão Mundial

**Objectivo** Ajudar os participantes a compreenderem nossas diferenças culturais e como nossas suposições básicas acerca da natureza da realidade (como são as coisas no mundo) afectam nossas vidas e nossas interacções.

### Instruções

1. Refira-se à Folha de Habilidade # 5 no Livro-guia do Participante – *Expanda Além Da Sua Zona de Conforto*. Agora estamos a trabalhar com o Cesto de Diálogo, aprendendo como Ir Ao Encontro do 'Outro,' ou daqueles que são diferentes de nós. Neste caso, vamos ter um diálogo com aqueles que têm suposições culturais diferentes, visões do mundo diferentes ou sistemas de crença diferentes que determinam nosso comportamento.
2. Fale sobre estender além da zona de conforto. Demonstrar como estender-se e mover-se além do nosso lugar de maior conforto permite-nos ir ao encontro daqueles que estão fora da nossa zona normal e que é onde a aprendizagem ocorre. Você poderá querer introduzir esta secção com uma situação ou história pessoal onde você teve que se mudar para fora da sua zona de conforto.
3. Limpe o espaço e explique que você irá traçar uma linha imaginária ou contínua na sala e dará nome ao que estiver na contínua. Veja as categorias listadas em baixo.
4. Os participantes devem colocar-se (sem falar) na contínua onde quer que achem que se enquadram baseados na cultura na qual cresceram, não onde estão agora. Veja o diagrama na Figura 2.

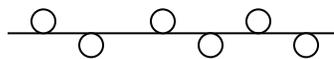


Figura 2

5. Depois deles se posicionarem na linha, peça aos participantes para falarem com aqueles que estão perto deles na linha contínua e, falem acerca da razão pela qual se posicionaram lá. Faça que as pessoas partilhem com o todo o grupo o que elas observaram. Ou, peça às pessoas que se encontram numa extremidade da linha para falarem com aquelas que se encontram na extremidade oposta e faça com que elas expliquem como são as coisas para elas lá ou fazendo perguntas de curiosidade acerca do outro lado. Pergunte quais são suas noções predeterminadas de pessoas na outra extremidade da contínua.
6. Depois, faça que os participantes se posicionem na contínua baseados naquilo que acham que “é a visão mundial da CARE”. De novo, peça reflexões e pensamentos. Você também pode alternativamente fazer com que as pessoas mudem para “onde elas estão hoje” ou pedir as pessoas para darem três passos para qualquer direcção ao longo da linha, para tentar “estender-se além da sua zona de conforto” e vendo o que o mundo parece a partir de uma perspectiva diferente. Se elas fizerem isto, depois de alguma conversa e partilha, faça então com que eles voltem para os seus lugares de origem para ver se a sensação é diferente. Combine estes métodos de diálogo ou invente outros.
7. Repita com três ou quatro das categorias contínuas seguintes (dependendo de tempo e energia do grupo). Com cada contínua varie as instruções.

### Categorias de Visão do Mundo Contínuas

Contínuas	NOTAS
<p><b>TEMPO</b> Numa extremidade, o tempo é medido, finito e linearmente. Nós dizemos frases tais como, “temos ou não temos tempo suficiente”, “gastamos tempo”, “desperdiçar tempo”, “perder tempo”, “vamos à reuniões a horas certas”, “temos prazos”, “devemos apressar”, “tempo é dinheiro.” Convide pessoas a partilharem outras descrições ou palavras para descrever o tempo quando é finito.</p> <p>Na outra extremidade, o tempo é abundante, cíclico e infinito. Está muitas vezes relacionado com a natureza ou ciclos naturais. Nós realizamos coisas ou chegamos à reuniões ‘a tempo ou fora dele’. Acreditamos que as coisas realizar-se-ão ou estabilizar-se-ão durante longos períodos de tempo. Não há pressa; há sempre o amanhã.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Na maioria dos casos quando fizemos isto, houve um modelo aparente no qual os participantes se posicionaram, aqueles do Norte (Países Ocidentais) mudaram-se para a contínua onde o tempo é finito e a maioria daqueles do Sul ou de países desenvolvidos posicionaram-se na outra extremidade da contínua onde o tempo é considerado infinito.</li> <li>o O diálogo concentra-se no modo como a maioria do pessoal da CARE adaptou sua visão do mundo ao redor do tempo para adequar à cultura da CARE. Na maioria dos casos, eles são conduzidos por princípios ocidentais e, alguns gostariam de saber o que perderam dentro de sua própria cultura como consequência.</li> <li>o Alguns expressam o dilema que encaram quando pressionados pelos prazos do doador ou prazos de Atlanta, e sua dificuldade em equilibrar esta demanda com a realidade do ciclo do programa, que é conduzida pela comunidade local e não segue a mesma visão do mundo ao redor do tempo</li> </ul>
<p><b>FOCO DE IDENTIDADE.</b> Numa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Na maioria das formações, os participantes</li> </ul>

<p>extremidade, o foco de identidade é o indivíduo. Nós estamos separados, únicos seres humanos, cada um decidindo a nossa própria trajectória de vida. O que nós pensamos, queremos e sentimos é importante.</p> <p>Na outra extremidade, o foco de identidade é o grupo (família, clã, nação, etc.). Aqui, somos parte de um todo mais amplo, e a nossa relação com esse grupo maior determina nossas escolhas, nossas acções e nossas opções. O que o grupo quer e precisa é importante.</p>	<p>que cresceram em sociedades tradicionais tendem a definir sua identidade baseados na sua unidade familiar ou comunidade, ao contrário daqueles do Norte que se concentram na escolha individual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Esta actividade também ajuda os participantes a reflectirem sobre a maneira como suas escolhas e decisões são influenciadas pelas suas diferentes experiências de vida</li> <li>o Alguns casos realçam que nos direitos e responsabilidades da comunidade são muitas vezes conduzidos pelo colectivo mais do que baseados no indivíduo.</li> </ul>
<p><b>FOCO DE ACTIVIDADE.</b> Numa extremidade, o trabalho é o principal foco da actividade. Nós dizemos frases tais como, “aprontar o trabalho”, “realizar o objectivo”, “completar o trabalho”, “conseguir um bom resultado”, etc.</p> <p>Na outra extremidade, o relacionamento é o principal foco de sua actividade. Assegure-se de que as pessoas envolvidas se sentem incluídas, que é patente o respeito pelo lugar das pessoas no esquema das coisas, e que ninguém perde a ‘face.’</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Este exercício pode produzir resultados similares aos do exercício de estilo de trabalho. Aqueles que tendem a ter foco de estilos de trabalho “amável” na construção de relações como uma prioridade.</li> <li>o Muitos realçam a importância da criação de um equilíbrio entre actividade e relação mas, às vezes, devido à pressão de prazos, a actividade torna-se o foco.</li> </ul>
<p><b>COMUNICAÇÃO.</b> Numa extremidade, palavras são um meio para um fim. Nós falamos directamente, dizendo o que queremos e o que vemos. Honramos o discurso que vai directo ao assunto; que insiste; que desenvolve e melhora no ponto principal.</p> <p>Na outra extremidade, o discurso é uma parte vital da relação. Nós falamos em circular, abstracto, de modos indirectos, sem querer embaraçar ninguém nem permitir que alguém perca a face. Nós honramos o discurso que sugere, que insinua e abre possibilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Este exercício é uma excelente maneira de discutir estilos de comunicação diferentes.</li> <li>o É um método de observar como diferentes estilos de comunicação podem ser percebidos, a importância de reconhecer o valor e a razão pela qual as pessoas se comunicam e o modo como se comunicam com algumas preferindo apresentações de Powerpoint® que são directas ao assunto, enquanto outras preferem menos directas, que contam mais histórias e formas circulares.</li> </ul>
<p><b>MANEIRA DE PENSAR.</b> Numa extremidade, o pensamento é linear e racional. Fazemos as coisas passo a passo e, elas têm de ‘fazer sentido.’ O pensamento é um instrumento para alcançar um objectivo; a lógica é altamente valorizada.</p> <p>Na outra extremidade, o pensar é circular e abstracto. Nós observamos relações,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Isto tende a estimular uma discussão sobre a maneira como estes estilos diferentes podem ser geridos e, como às vezes há uma tendência para encorajar apenas o lógico e o “pensamento directo” quando na verdade muitas comunidades no Sul tendem a concentrar-se em contos de histórias, relações, modelos e associações.</li> </ul>

<p>modelos e associações. Contamos histórias, usamos metáforas e acreditamos na intuição.</p>	
<p><b>RELAÇÃO COM A NATUREZA.</b>          Numa extremidade, a natureza é parte do mundo material. Nós controlamos a natureza; ela existe para o nosso uso e para nos apoiar. Nós conquistamos a natureza para tornar o mundo habitável—esse é nosso dever e nossa responsabilidade.</p> <p>Na outra extremidade, nós somos uma parte dum sistema natural de vida, um web intrincado de vida de muitas formas. Vivemos em harmonia com a natureza, sabendo que nossos pensamentos e nossas acções afectam todos os elementos do mundo em que vivemos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o O pessoal de sociedades tradicionais pode muitas vezes explicar como é viver em harmonia com a natureza baseados na sua própria experiência de vida pessoal.</li> </ul>

## Conclusão

Convide as pessoas a voltarem para o grande círculo para uns momentos de discussão e reflexão. Que foi que eles aprenderam? Que foi que eles observaram? Como pode isto afectar o trabalho na CARE?

## Sugestões do Facilitador

- o Este exercício não é sobre o que é bom ou mau. Enquanto se pode sentir algo artificial para criar uma divisão ao longo da contínua imaginária, tenta-se realçar as diferentes maneiras de viver, pensar e abordarmos o nosso trabalho.
- o A intenção é envolver os participantes no diálogo acerca daquilo que levaria a criar um equilíbrio onde visões diferentes do mundo podem co-existir, sem enfraquecer um ou o outro. Ele realça a importância da diversidade para aumentar eficiência organizacional e sem diversidade o que essa perda significa para o indivíduo e para a organização.
- o Desafia-nos a não ficarmos dentro da “nossa zona de conforto,” dentro daquilo que sempre soubemos, mas pelo contrário caminhar mais depressa e explorar outras possibilidades.
- o Este exercício pode ser uma maneira “menos ameaçadora” de iniciar um diálogo acerca de diversidade, visto que ele apresenta dimensões da visão do mundo que as pessoas experimentam diariamente nos seus ambientes de trabalho.

## Actividade 10: Explorando Nossa Diversidade de Poder

**Objectivo** Ajudar os participantes a compreenderem as dinâmicas do poder entre membros do grupo subordinado e dominante e os efeitos que estas dinâmicas têm nas relações. Para encorajar o diálogo através destas fronteiras; para dar uma oportunidade aos participantes de darem voz às experiências de seus membros do grupo subordinado num espaço seguro.

**TEMPO**  
1 Hr 15  
Min

### Instruções

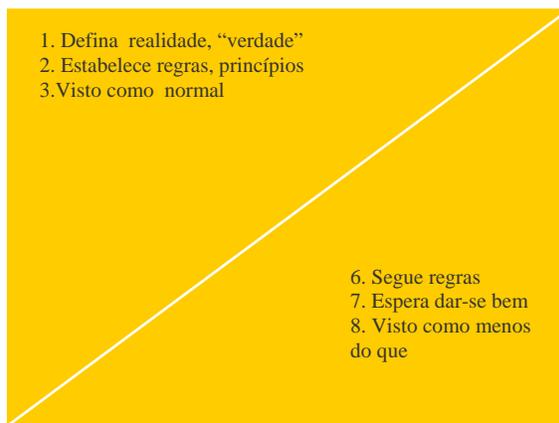
1. Explique que nós estamos no Cesto de Diálogo: Ir ao Encontro do Outro. Em breves palavras explique aos participantes que nós iremos abarcar Folhas de Habilidades #6 – *Suspender Julgamento*, #7 – *Ocupar-se com Curiosidade*, e #8 – *Vá Caçar o Tesouro*.
2. Explique aos participantes que dinâmicas de poder são verdadeiramente reais nas comunidades em que trabalhamos e no nosso local de trabalho. Agora iremos explorar como estas dinâmicas podem provocar impacto em nós pessoalmente e na eficiência do nosso local de trabalho.
3. Comece com uma ilustração fácil. Por exemplo, pergunte quem no grupo é canhoto? Pergunte-lhes como foi crescerem canhotos. Tiveram eles que fazer quaisquer ajustes? Elicite várias respostas deles. Na maioria dos casos eles ilustrarão como seus professores insistiriam com eles para usarem sua mão direita ou em algumas culturas seria tabu comer usando a mão esquerda. Com estas ilustrações, faça a pergunta, "Para quem foi feito o mundo?" ou "Quem é o dominante? Quem é o subordinado?"
4. Apresente a matriz de *Dominante-Subordinado* no Livro-guia do Participante e faça uma breve apresentação acerca das dinâmicas e comportamentos dos membros do grupo subordinado e dominante. Discuta modelos de comportamento em Grupos Dominante e Subordinado. Faça uma nota a comunicar que subordinado não significa

ser submisso, pelo contrário fala-se para membros de um grupo que não tem poder.

- Usando a Figura 3 como um exemplo, ilustre como aqueles com membros de grupo subordinado são muitas vezes vistos como “menos do que”, e “espera-se que se dêm bem”. Use o exemplo da mão direita e da mão esquerda perguntando quem tem membros do grupo dominante. Aponte três elementos deste dinâmico:

**Figura 3**

**Dominante +**



**Subordinado -**

- Este dinâmico ocorre em todo o mundo;
- Não está directamente relacionado com a maioria numérica (ex. Aparteid na África do Sul onde brancos eram claramente uma minoria, contudo no poder);
- Que todos nós temos alguma experiência tanto com membros de grupo dominante como subordinado por causa das nossas identidades múltiplas.

Dê exemplos e partilhe suas próprias histórias pessoais. Use você mesmo como uma ilustração realçando que membro de grupo você tem que é dominante e qual é subordinado; escolhendo-se a si próprio para exemplo os participantes poderão compreender esta estrutura. Por exemplo, eu tenho por membro do grupo dominante um indivíduo altamente educado, de uma família rica no meu país, mas tenho por membro subordinado uma mulher.

- Explique o impacto destas diferentes experiências e hábitos nas nossas relações. Use outra história. Por exemplo, pergunte aos participantes o que aconteceria se um cego entrasse na sala. Explique até que ponto todos os elementos do seminário deram, desta maneira, instruções e se concentraram nos exercícios baseados na capacidade dos participantes de perceber. Mostre como todos os flipcharts estão escritos. Em que posição estaria alguém que fosse cego?

Pergunte aos participantes se ao acordarem de manhã pensam acerca de si mesmos como “indivíduos capazes de ver”? Que conhecimento temos nós do nosso privilégio? Realce que muitas vezes se tivermos um membro

do grupo dominante não temos muitas vezes conhecimento e consciência do nosso imerecido privilégio, enquanto aqueles membros do grupo subordinado têm pleno conhecimento e consciência de sua falta de privilégio. Use uma história convincente que possa ilustrar esta dinâmica.

Realce que por causa de experiências diferentes, nosso hábito pode ser diferente. Por exemplo, aqueles com membros do grupo subordinado observam modelos em que eles vêem certos comportamentos em relação a eles constantemente repetidos. O seu foco está no resultado, no modo como eles sentem e, sua resposta é pedir mudanças imediatas dentro do sistema de limites da sociedade. Alternativamente, aqueles com membros do grupo dominante reconhecerá situações individuais, verá em cada pessoa apenas uma simples vítima e normalmente insistirá que a mudança levará tempo.

7. Realce que reconhecendo estas diferenças em experiências e hábitos pode aprofundar nossa compreensão das dinâmicas de poder e seus impactos nas relações.
8. Explique que iremos explorar isto mais adiante através de exame da nossa própria experiência pessoal. Peça aos participantes para se dividirem em grupos de três – assegure-se de que o grupo é tão diverso quanto possível.
9. Depois peça aos participantes para atribuírem papéis a cada membro do grupo:

**Narrador** – contará ao investigador uma história real sobre a ocasião em que os achou a realizar um encontro com membros do grupo subordinado. Eles descreverão a situação e a sensação sentida.

**Investigador** – escutará atentamente, porá julgamentos de lado, manter-se-á concentrado no narrador, evitará interrupções e fará perguntas expansivas.

**Observador** – não deve falar e observa apenas a interação entre o investigador e o narrador. O observador presta atenção ao seguinte:

- Está o investigador a suspender o julgamento, pondo sua própria história e reacções de parte de modo satisfatório?
- Fazendo perguntas pendentes de curiosidade?
- Considerando o narrador como dando uma prenda e oferecendo um tesouro precioso?
- Se o investigador ou narrador está a planear o que ele/ela dirá a seguir, ou a interromper o outro.

**Figura 4**



10. Quando os grupos tiverem os papéis determinados, dê ao narrador dez minutos para contar a história deles, com questões do investigador, seguidos de cinco minutos de retorno do observador. Depois de cada ciclo pergunte, "Como foi isso? Como foi para o narrador? O investigador? O observador? Que foi que você notou?"
11. Depois mude para novos papéis e siga o mesmo modelo, para três ciclos para que cada membro de equipe exercite cada papel.

### Conclusão

O resumo depende do tempo e nível de energia. Se ambos são poucos, faz um resumo rápido pela sala (ex. "Eu aprendi...", "eu re-aprendi...", etc.). se houver mais tempo e ainda boa energia para terminar, leve o grupo de volta ao grande círculo e não inicie o diálogo sobre o que as pessoas aprenderam

### Sugestões do Facilitador

- Este é muitas vezes um dos exercícios mais poderosos no seminário porque permite que os participantes cavem fundo suas próprias experiências e reflitam sobre a sensação que se tem ao se juntarem com os membros do grupo subordinado.
- Para fazer este exercício eficientemente, o participante deve ter alcançado um lugar de confiança e conforto no grupo. Por isso este exercício não deve ser usado sem trabalho prévio para "formar" o grupo e deve seguir alguns dos exercícios anteriores sugeridos neste módulo. Ele também exige tempo para resumir e consolidar os conhecimentos. Não faça este exercício apressadamente.
- O modelo de dinâmicas do grupo dominante-subordinado é para ser usado como uma lente de análise, não para julgar ou estereotipar. Está projectado para ajudar os participantes a compreenderem como as dinâmicas entre grupos de dominante e subordinado podem provocar impacto nas relações.
- Não se trata de ter um papel dominante ou papel submisso, trata-se de entrar para o grupo quer ele seja dominante ou subordinado. O foco está na associação ao grupo e não no indivíduo. Por exemplo, indivíduos que têm membros do grupo dominante, por causa da sua sensibilidade e conhecimento, podem não exibir comportamentos que sejam característicos ao grupo.
- O diálogo de resumo deve também concentrar-se naquilo que parecia jogar o papel dum investigador, narrador e observador.
- Alguns dos conhecimentos que resultam deste exercício são bastante poderosos. Eles constroem auto-conhecimento entre os participantes. Aqui estão algumas ilustrações:

- Alguns participantes partilham como eles acham difícil identificar áreas em que eles se associam aos membros do grupo subordinado e, foram humilhados pelo seu reconhecimento de que têm privilégio em quase todas as categorias. Isto estimula a discussão acerca daquilo que eles precisariam de fazer para escutar mais e prestar atenção a maneira como seus membros do grupo privilegiado podem, às vezes, negativamente, provocar impacto noutros que estão associados aos membros do grupo subordinado, ou fazer com que eles não dêem importância a essa experiência.
- Alguns com membros do grupo subordinado partilham o modo como o processo de “narração” de sua história trouxe ajuda e encorajamento simplesmente por poderem ter alguém a escutá-los. Eles não precisaram de conselho, apenas um ouvido que escuta.
- Alguns tiveram bom conselho e ensino do seu grupo de membros que lhes ajudaram a descobrir novas coisas acerca deles mesmos e possíveis soluções para as situações que eles enfrentam.
- Alguns são honestos em expressar seu desconforto por contarem sua história a um investigador que tem membros do grupo dominante e acham difícil ser honestos acerca de sua história. Isto é especialmente agudo quando eles observam certos comportamentos exibidos pelo seu investigador que contou verdadeiramente como eles foram tratados no passado.
- Os observadores em geral achariam difícil sentar-se simplesmente atrás e não falar, visto que na maioria dos casos eles muito prefeririam envolver-se. Contudo, eles também acharam fazer sentido sentar-se atrás e ter a oportunidade de observar comportamentos que eles não teriam visto se tivessem sido parte da conversa.
- Na Etiópia, os participantes também apresentaram seu reconhecimento de que às vezes, quando se lida com a comunidade, a CARE segura o grupo de membros dominante; contudo, como trabalhadores nós somos muitas vezes os “narradores” não os “investigadores”, e quando procuramos devemos prestar cuidadosa atenção ao modo como escutamos e fazemos perguntas. Se realmente queremos delegar poderes, precisamos de fazer melhor ao observar e procurar.
- Na Índia, os participantes realçaram que quando a CARE faz parcerias com ONGs locais, ela segura os membros do grupo dominante que resulta no estabelecimento pela CARE de padrões, planos de desenvolvimento e dos parceiros espera-se, muitas vezes, que simplesmente executem e se conformem com as normas e modo de trabalhar da CARE.

Estas são algumas reflexões que são partilhadas pelos participantes. Em geral, os participantes precisam de fugir deste exercício reconhecendo que as

dinâmicas do poder podem desempenhar um papel baseadas nos membros do grupo dominante e subordinado. Simples passos tais como escutar, procurar e observar podem ser poderosos em aprofundar a habilidade de alguém para encontrar soluções e oportunidades para fortalecer relações. Nós temos, cada um, um papel a desafiar e temos que mudar esta dinâmica que existe na sociedade enquanto procuramos avançar com diversidade.

## Actividade 11: Diversidade de Função

**Objectivo** Ajudar os participantes a compreenderem como cada pessoa/equipa contribui para uma organização mais ampla.

**TEMPO**  
45 Min

### Instruções

1. Explique que estamos ainda no Cesto de Habilidade de Diálogo: Ir ao Encontro do Outro.
2. Instrua os participantes a se agruparem de acordo com as divisões organizacionais ou unidades de trabalho. Este exercício funciona bem se diferentes grupos funcionais estiverem representados.
3. Peça aos participantes para pensarem em toda a CARE como um corpo humano simples. Depois peça a cada grupo para identificar a parte do corpo que eles melhor acham que representa sua função na organização.
4. Desenhe a parte do corpo num pedaço de papel e prenda-o à uma imagem de papel gigante no topo da sala.
5. Circule pela sala e peça aos participantes para explicarem o que desenharam, porquê e que recurso/tesouro eles trazem para a organização.
6. O grupo partilhou reflexões e resumo.

### Sugestões do Facilitador

- Use isto como uma oportunidade para o pessoal aprender sobre as funções de cada um e de como cada membro contribui para a eficiência da equipa.
- Este é um exercício ligeiro e normalmente gera muito riso. Ele constitui um bom exercício para o encerramento do dia.
- É também um bom elemento para dar seguimento a uma discussão acerca da maneira como grupos podem trabalhar juntos para promover diversidade.
- Se diferentes unidades de trabalho/funções não estiverem representados, ele pode ser modificado para explorar contribuições individuais para a CARE. Por exemplo, peça aos participantes para “identificarem que parte do corpo melhor representa o que eles fazem para contribuir para a CARE”.

## Actividade 12: Aplicação de Conhecimento e Mudança Organizacional

**Objectivo** Ajudar os participantes a integrarem seus conhecimentos deste seminário com Iniciativa de Diversidade existente na CARE através do enfoque em questões de Representação, Confiança e Conhecimento Organizacional. Começar com compromissos de movimento para acção.

### Instruções

1. Explique que nós ainda estamos no Cesto de Acção: Veja o Que Podemos Fazer Juntos. Refere-se às Folhas de Habilidade #9, #10 e #11:
2. Escolha uma de duas opções



**TEMPO**  
**1 Hr**

### OPÇÃO UM

- ⌘ Peça ao grupo para discutir em conjunto em torno da questão, “Como seria a CARE se, como uma organização, estivessemos a viver o nosso ideal em torno de questões de diversidade e apreciação multicultural?” Escreva as respostas num mapa.
- ⌘ Peça as pessoas para se auto-seleccionarem para um grupo trabalhando num dos três pontos de influência: Representação, Confiança ou Conhecimento Organizacional. Os grupos formam-se em torno da sala, cada um com flipchart.
- ⌘ Instrua os grupos a pensarem em 1-2 forças retendo a CARE de avançar na direcção de sua visão e 1-2 forças que possam fazê-la avançar. Peça-lhes para identificarem as coisas que aprenderam neste seminário que tratam dos obstáculos e promovem mudança. Cada grupo vai alistar suas ideias e ser preparado para transmiti-las ao círculo maior.
- ⌘ Depois de 30 minutos de trabalho, os grupos transmitem duas ou três de suas ideias. Mande todo o grupo discutir as ideias.

### OPÇÃO DOIS

- ⌘ Encorage tomando responsabilidade individual de acções. Peça aos participantes para formarem pares com um 'companheiro' e fazer um compromisso pessoal de acção baseado-se em algo que eles tenham aprendido ou visto neste seminário. Eles devem partilhar seus compromissos com seu parceiro e discutir maneiras de se apoiarem uns aos outros na realização de seu objectivo.
- ⌘ Pergunte se alguém deseja partilhar seu compromisso. É bom deixá-lo entre as duas pessoas envolvidas.

### Conclusão

Agradeça ao grupo e resuma a experiência.

### Sugestões do Facilitador

- As pessoas neste ponto compreendem os desafios organizacionais e sentem-se desencorajadas pelo facto de ser lenta a mudança organizacional.
- É importante elicitare ideias sobre alguns possíveis condutores que poderão fazer isto avançar.
- Realce que enquanto a massa crítica do pessoal experimentar mudança, a mudança organizacional acontecerá
- É importante comprometer-se com a mudança individual. Há mudança individual quando os indivíduos constituem o agregado.
- Faça compromissos! O compromisso deve ser específico e punível. Deve haver capacidade para fazer os compromissos acontecerem. As pessoas devem ser responsáveis por si mesmas e devem ser responsáveis umas pelas outras através do processos AOP e coisas parecidas.

## Actividade 13: Círculo de Encerramento Final

**Objectivo** Encerramento da experiência do seminário.

### Instruções

1. Falar da importância do seminário. Por exemplo, “Tivemos uma intensa experiência juntos; amanhã toda a gente volta ‘ao mundo real’. O que é que vocês querem dizer para dar por terminado o seminário, dizer adeus ou completá-lo?”
2. Ofereça um objecto especial para ser passado pela sala (uma vara falante, um copo vazio que por metáforas possui as palavras de cada pessoa, etc.). Passe o objecto pelo círculo, pedindo a cada um para dizer seja o que for que esteja no seu coração ou mente; seja o que for, que eles desejem **partilhar** para sentirem o encerramento. “Não precisa de preparar o que você vai dizer; acredite que quando o objecto chegar a você, você dirá tudo que precisar de dizer”. Lembre as pessoas que têm a direita para passar.

**TEMPO**  
15 Min

#### Facilitador:

“Por favor lembre-se de que este será um processo de mudança a longo prazo. Não pense que fez a sua parte e que agora você volta ao trabalho e termina por aí. Diversidade levará tempo a se incorporar.”

OU.....

“Vamos unir mais o nosso círculo. Chegou o momento da conclusão. Esta é uma oportunidade para expressar seus pensamentos. Numa tradição Nativa Americana, há uma vara que passa pelo círculo e quem quer que a tenha, tem o chão. O que esteja no seu coração- diga-o. Pense no que quer que a outra pessoa esteja a dizer como um presente. Por favor diga o que quiser dizer.”

### Conclusão

O objecto especial vem para o facilitador no fim, assim ele/ela pode fazer a síntese e comentários de felicitações para encerrar o evento.

### Tecnologia

Vara falante, copo limpo ou outro objecto especial.

“A força multicultural de trabalho é uma tendência do século 21. Organizações têm uma escolha acerca de **como** elas serão multiculturais, não **se** elas serão multiculturais. A CARE está à frente do seu campo e a prestar atenção à maneira

## MÓDULO UM

como ela poderá ser multicultural. Você pode sentir a energia crescer". Louise Diamond, Consultor