

**Índice:**

**HABILIDADES BÁSICAS PARA GERIR DIVERSIDADE E INCLUSÃO NUM GRUPO DE TRABALHO MULTICULTURAL ..... 57**

**FOLHA DE HABILIDADE 1: RECONHECER SABEDORIA EXISTENTE ..... 58**

**FOLHA DE HABILIDADE 2: TRAZER À SUPERFÍCIE O QUE ESTÁ ESCONDIDO..... 59**

**FOLHA DE HABILIDADE 3: APRECIAR A MULTIPLICIDADE DE IDENTIDADES E SIGNIFICADO ..... 60**

**FOLHA DE HABILIDADE 4: PRATICAR FLEXIBILIDADE FUNDAMENTADA ..... 61**

**FOLHA DE HABILIDADE 5: EXPANDIR ALÉM DE SUA ZONA DE CONFORTO ..... 62**

**FOLHA DE HABILIDADE 6: SUSPENDER JULGAMENTO ..... 63**

**FOLHA DE HABILIDADE 7: ENVOLVER-SE COM CURIOSIDADE 64**

**FOLHA DE HABILIDADE 8: IR CAÇAR O TESOURO..... 65**

**FOLHA DE HABILIDADE 9: CRIAR NOVO TERRITÓRIO ..... 66**

**FOLHA DE HABILIDADE 10: REFLECTIR SOBRE APRENDIZAGEM CONJUNTA..... 67**

**FOLHA DE HABILIDADE 11: FAZER COMPROMISSOS INDIVIDUAIS E COLECTIVOS ..... 68**

**FOLHA DE HABILIDADE 12: SEGUIR TODOS OS PASSOS.....69**

**O ICEBERG ..... 70**

**ESTILO DE TRABALHO CARACTERÍSTICO..... 72**

**QUESTIONÁRIO DO SEU ESTILO DE TRABALHO ..... 73**

**FAZENDO O MÁXIMO DO SEU ESTILO DE TRABALHO ..... 76**

**DINÂMICAS DOS MEMBROS DO GRUPO DOMINANTE E SUBORDINADO ..... 77**

**IMPACTO DE DIFERENTES EXPERIÊNCIAS..... 79**

**HÁBITOS ..... 79**

**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO ..... 80**

## **Habilidades Básicas para Gerir Diversidade e Inclusão no Grupo de Trabalho Multicultural**

### **Saiba Onde Você Está: Cesto de Conhecimento**

1. Reconhecer sabedoria existente.
2. Trazer à superfície o que está escondido.
3. Apreciar a multiplicidade de identidades e significado.
4. Praticar flexibilidade fundamentada.

### **Ir ao Encontro do Outro: Cesto de Diálogo**

5. Expandir além da zona de conforto.
6. Suspender julgamento.
7. Envolver-se com curiosidade.
8. Ir caçar o tesouro.

### **Vejam o Que Podem Fazer Em Conjunto: Cesto de Acção**

9. Criar novo território.
10. Reflectir em conjunto sobre aprendizagem.
11. Fazer compromissos individuais e colectivos.
12. Seguir todos os passos.

## **Folha de Habilidade 1: Reconhecer Sabedoria Existente**

### **Cesto de Conhecimento: Saiba Onde Você Está**

Individual e colectivamente, temos já experiência e sabedoria extensivas acerca de questões de diversidade. Quando reconhecemos e apreciamos o que já sabemos, capacitamo-nos como conhecedores que realmente somos.

As habilidades associadas ao reconhecimento da sabedoria existente incluem:

- Prestar atenção a suas experiências de sucesso com diversidade.
- Falar acerca de seus sucessos com outros.
- Deixar que seu conhecimento actual proporcione uma base de confiança e excitação para o sucesso futuro.

## **Folha de habilidade 2: Trazer à Superfície o Que Está Escondido**

### **Cesto de Conhecimento: Saiba Onde Você Está**

Nossa aparência externa e comportamentos visíveis são as principais coisas que notamos uns nos outros. Ainda atrás daquilo que fazemos, dizemos e a maneira como olhamos, há muito mais de nós – muito que está geralmente escondido da vista (algumas vezes até de nós mesmos). Quando levantamos o que está invisível e fazemos disso parte da conversa, tornamos fácil que as pessoas nos conheçam como verdadeiramente somos. Isto ajuda a reduzir preconceitos inconscientes, percepções distorcidas, informação errada e, promove compreensão, empatia e respeito. Permite-nos valorizar uns aos outros e nós mesmos mais completamente.

As habilidades associadas ao emergir do que está escondido inclui:

- Prestar atenção às suposições, sentimentos, crenças, valores e experiências que estão a conduzir seu comportamento.
- Fazer escolhas conscientes acerca da partilha destes aspectos de você com outros.
- Encorajar e convidar outros a partilharem o mesmo com você.

## **Folha de Habilidade 3: Apreciar a Multiplicidade de Identidades e Significado**

### **O Cesto de Conhecimento: Saiba Onde Está**

Quem é você? Não há nenhuma resposta simples para essa questão básica. Nós somos muitas pessoas numa. Nós nos identificamos numa variedade de maneiras. Algumas delas têm a ver com coisas que não podemos mudar: nosso gênero, nossa idade, nossa raça e etnia. Algumas delas podemos e podíamos mudar, no decorrer de nossas vidas: nossa religião, nosso estado civil, nossa classe, nossa língua, nossa profissão. Mas nenhuma destas categorias tem um significado fixo. Nem todas as mulheres têm a mesma experiência de ser mulher. Nem todos os protestantes experimentam sua identidade religiosa da mesma maneira. Nem todos os Africano-Americanos dão o mesmo significado a esse elemento do seu ser.

Apreciar a multiplicidade de nossas identidades significa olharmos uns aos outros e nós mesmos na verdadeira complexidade de quem realmente somos. Apreciar o significado que damos aos muitos elementos da nossa identidade é honrarmos uns aos outros e a nós mesmos como seres humanos completos, ricos e únicos. Quando nos honramos uns aos outros e a nós mesmos na variação infinita e na singularidade, estamos também a estabelecer ligação com a principal base de nossa humanidade partilhada. Nós somos magnificamente diferentes e, por uma razão ou outra, somos igualmente os mesmos.

A habilidade de apreciar nossa multiplicidade de identidades e significado inclui:

- Prestar atenção às diferentes maneiras com que você se identifica consigo mesmo, e o significado que você dá a esses aspectos de quem você é.
- Partilhar esta informação com outros, solicitando o mesmo deles.
- Abordar esta informação—você mesmo e outros—com espanto e receio: veja, toque e sinta a incrível beleza da nossa variação infinita.

## **Folha de Habilidade 4: Praticar Flexibilidade Fundamentada**

### **O Cesto de Conhecimento: Saiba Onde Você Está**

Quando sabemos de nós mesmos – os elementos da nossa identidade e os significados que eles têm para nós, bem como nossas crenças, valores e experiência – nós estamos fundados na nossa integridade. Quando sentimos nossa integridade – literalmente, como nos adaptamos a todas as nossas peças juntos – podemos encarar o mundo com confiança e dignidade. Temos menos medo daquilo que é diferente, porque sabemos que os outros têm a mesma integridade e dignidade. Isto permite que sejamos menos rígidos e mais flexíveis em encontrar outras pessoas e situações que podem não ser exactamente como nós. Nossa flexibilidade é como uma flecha dobrando-se contra o vento. Nós estamos enraizados na nossa própria integridade, se bem que ao mesmo tempo podemos mudar facilmente com tudo à nossa volta.

A habilidade para praticar flexibilidade fundamentada inclui:

- Sentir e honrar a maneira como as muitas peças de que nos constituímos se ajustam no único ser humano completo que você é. Esta é sua integridade; esta é a casa.
- Saber como se sente em casa, para poder encontrar seu caminho de regresso quando sair de casa.
- Levar a tranquilidade e relaxamento de casa para qualquer situação, assim você pode submeter-se e circular, adaptar-se e dar as boas vindas a quem quer que seja ou o que for que você encontrar.

## **Folha de Habilidade 5: Expandir Além de sua Zona de Conforto**

### **Cesto de Diálogo: Ir ao Encontro do Outro**

Sua zona de conforto é o espaço mental e emocional dentro do qual você se sente seguro. Contudo, sentir-se seguro geralmente não é compatível com o processo de mudança e aprendizagem. Mudança exige que corramos risco, para tentar algo novo, que é muitas vezes bastante desagradável no início.

Nós raramente aprendemos lições significativas acerca da vida dentro da zona de conforto. Quando nos estendemos para novo território, nossa desorientação temporária quebra todos os padrões familiares e cria um momento de abertura quando algo novo pode acontecer.

Habilidades que o ajudam a expandir além de sua zona de conforto incluem:

- Saber o que a sua zona de conforto sente e como suas fronteiras mudam em diferentes posições.
- Praticar marcha à margem da zona, depois entrar em acção uma – ou mais vezes - mais adiante.
- Observar como sua zona de conforto muda com o tempo – o que antes parecia impossível é agora bastante natural para você. Celebre seu crescimento!

## **Folha de Habilidade 6: Suspende Julgamento**

### **Cesto de Diálogo: Ir ao Encontro do Outro**

Nada pára a boa comunicação mais depressa do que o julgamento. Quando julgamos os outros como bons ou maus, certos ou errados, isto ou aquilo, eles naturalmente se defendem e afastam-se ou contestam. Mesmo que não comuniquemos nossos julgamentos, ainda paramos a circulação da comunicação, porque paramos completamente de escutar; deixamos de estar presentes para a pessoa toda.

Suspende nosso julgamento é limpar o espaço para receber. É como ir a alguém com um copo na sua mão e querer receber água do copo dessa pessoa. Se o seu copo estiver já cheio, não há espaço para receber nada deles. Você precisa esvaziar seu copo para criar espaço para poder acolher algo novo.

Habilidades que ajudam a suspender julgamento incluem:

- Observar quando você está a atribuir nomes, categorizar, fazer julgamentos negativos acerca ou, ao contrário, a pôr os outros em alguma caixa. Como isto limita o diálogo?
- Não precisa de se julgar a si mesmo com severidade por fazer julgamentos; é um processo natural. Simplesmente acompanhe os acontecimentos e quando um julgamento acontecer, observe-o como um produto da sua própria mente e solte-o, como uma pena de flecha contra o vento.
- Se soltar julgamentos for difícil, tente pô-los de lado. Diga a si mesmo que você pode sempre voltar a eles mais tarde, mas por agora, você está querendo ir ao encontro do outro e precisa de tirar estes pensamentos do caminho. Pense no julgamento como num pacote que você está literalmente apanhando e mudando para qualquer outro lugar fora de você.

## **Folha de Habilidade 7: Envolver-se com Curiosidade**

### **Cesto de Diálogo: Ir ao Encontro do Outro**

Quando nos aproximamos do outro sem a confusão dos nossos julgamentos e nossas percepções e noções preconcebidas, nós aproximamos com um espírito aberto. No espaço dessa abertura, a curiosidade acontece naturalmente. A natureza detesta um vácuo – queremos preencher esse espaço vazio, com nova sabedoria e discernimento.

A curiosidade é uma expressão de inocência, uma simplicidade de coração que procura estabelecer relação. Quando nos aproximamos do outro com honesta curiosidade, estamos disponíveis a encontrar como verdadeiramente somos – como seres humanos genuínos, ricos e cheios de dádivas e surpresas. Podemos nos encontrar de coração.

Habilidades que nos ajudam a envolver com curiosidade incluem:

- Ser como uma criança, cheio de surpresa e curiosidade. Estar genuinamente interessado em querer saber mais acerca dos outros.
- Trazer essa curiosidade para o diálogo. Procurar aprender mais, para descobrir algo maravilhoso e novo na sua interação com o outro. Aproxime-se do outro nesse espírito de descoberta.
- Fazer perguntas que sirvam para aprender como outros fazem sentido para nós mesmos. Se você concorda ou não com eles não é importante e, pode apenas habituar-se; como você poderá compreendê-los profundamente é a verdadeira tarefa.

## **Folha de Habilidade 8: Ir Caçar o Tesouro**

### **Cesto de Diálogo: Ir ao Encontro do Outro**

Quando saímos do nosso próprio caminho – libertando nossas percepções, expectativas e julgamentos – podemos ver os outros como oferecendo-nos algo valioso. Pelo grande facto de serem por natureza diferentes de nós, eles têm algo que nós não temos. Eles podem enriquecer-nos, complementar-nos e alargar-nos com seja o que for que eles são que nós não somos.

Pensar naquilo que o outro tem para nos oferecer como um tesouro é reconhecer o valor da dádiva que eles trazem para a relação. Quando nós vemos suas qualidades e seus recursos como uma dádiva, nós honramos tanto a eles como a nós.

As habilidades que nos ajudam a caçar o tesouro incluem:

- Pensar no outro como um armazém de inexplorado tesouro, e em você mesmo como aquele que procura o tesouro.
- Investigar este armazém com prazer e entusiasmo. Faça o que poder para tirar o tesouro à luz do dia.
- Encontrar o tesouro, você recebeu uma grande oferta. Admire-a. Esteja agradecido.

## **Folha de Habilidade 9: Criar Novo Território Cesto de Acção: Vejam O Que Podem Fazer Juntos**

Quando pessoas com diferentes maneiras de ser e fazer estão juntas no local de trabalho, então encaramos o desafio de como usar essas diferenças para um produto colectivo melhor. Se nós escolhermos a abordagem 'quer-quer' (quer seja meu modo ou seu—ou a autoestrada), as pessoas irão retirar seus recursos. Temos de encontrar 'ambos-e' métodos (nosso modo) para trazermos juntos as diferenças e fazermos algo novo fora da mistura. Isto requer criativamente trabalhar juntos, um processo chamado co-criatividade.

Co-criatividade é um alto nível de habilidade que terá melhor sucesso quando as outras habilidades nos Cestos de Diálogo e Conhecimento forem activas. Co-criatividade é mais do que cooperação; é cooperação tomada para o nível seguinte. Esse nível seguinte é o domínio da criatividade, onde as possibilidades estão limitadas apenas pelas nossas imaginações. Nós cooperamos unindo-nos um ao outro no domínio da criatividade, e descobrimos, juntos, um território todo novo que representa o melhor daquilo que todos nós temos para oferecer.

As habilidades que ajudam a criar novo território incluem:

1. Encontrar terreno comum. Descobrir os lugares onde as pessoas aceitam, ou partilharam interesses, e se construíram neles.
2. Integrar ou sintetizar diferentes opiniões. Encontrar maneiras de tomar alguns elementos daquilo que cada pessoa oferece e combiná-los numa única mistura apropriada para a situação.
3. Usar a metáfora e símbolos como uma maneira de ter acesso à novas maneiras de compreender a situação e gerar possibilidades criativas.
4. Permanecer no modo do inquirido para permitir sinergia. A questão contém a resposta. Deixe que a magia do diálogo excite sua única e inesperada mistura. Soluções, opções, direcções emergem naturalmente da mistura criativa de partilha e exploração. A situação mostra as pessoas o que ela precisa, mais do que outra maneira em redor.

## **Folha de Habilidade 10: Reflectir sobre Aprendizagem Conjunta**

### **Cesto de Acção: Veja O Que Podem Fazer Juntos**

Traduzir acção para a mudança organizacional requer atenção contínua ao processo de aprendizagem. Quando trazemos a riqueza da nossa diversidade para o que estamos e como estamos a aprender juntos, abrimos oportunidades de mudança que nunca soubemos que eram possíveis. Isto exige que tomemos tempo para extrair os conhecimentos da nossa experiência, captá-los e encontrar maneiras para os partilhar com outros. Desta maneira, uma massa crítica de pessoas na organização virá partilhar as mesmas suposições básicas, habilidades e práticas e as normas da cultura mudarão.

As habilidades que nos ajudam a reflectir na nossa aprendizagem conjunta:

- Permanecer no espírito do inquérito e da experimentação. Continuando a levantar questões (especialmente as irrespondíveis); continuando a conceber hipóteses e a testá-las. Não se apresse para a acção, mas permaneça na reflexão e diálogo para obter mais informação e gerar mais possibilidades.
- Garantir a realização de sessões periódicas de reflexão. A qualquer nível da organização (grupo de trabalho, unidade, programa, divisão, escritório nacional, etc.), reservar tempo especial para as pessoas pensarem juntas acerca do seu trabalho de diversidade. Que foi que você observou? O que está a aprender? O que está a tentar que seja novo? Quais são os seus sucessos? Seus fracassos? Quais são suas questões para continuar inquerindo?
- Usar diálogo profundo para trazer à superfície nova sabedoria e de novo espelhar para si a inteligência do sistema.
- Apreender o conhecimento e partilhá-lo largamente. Permitir que cada nova dimensão se torne numa base para o nível seguinte.

## **Folha de Habilidade 11: Faça Compromissos Individuais e Colectivos**

### **Cesto de Acção: Veja O Que Podem Fazer Juntos**

Mudança acontece quando as pessoas tomam responsabilidade. Desde que dependa de qualquer outro (não de mim), posso queixar-me acerca do que não está a acontecer; não tenho que tomar providências.

Muitas pessoas deixam de tomar responsabilidade pensando que elas não têm nenhum poder na organização; que é apenas o pessoal 'lá em cima' – nos níveis mais altos do sistema – que podem fazer isto acontecer. É verdade que há níveis diferentes de poder e que certas mudanças apenas podem ser feitas com o acordo do executivo. O que é importante lembrar é que cada pessoa, cada unidade, não importa quem, nem onde esteja, no quadro organizacional, pode tomar providências dando o passo que achar necessário.

As habilidades para fazer compromissos individuais e colectivos incluem:

- Perguntar a si mesmo, "Que posso eu fazer, agora, para mover esta iniciativa um passo adiante?" Agora pergunte, "Que estou eu disposto a fazer?" Agora pergunte, "O que eu estou disposto a fazer é na verdade realizável?" E finalmente, "O que estou disposto a publicamente comprometer-me a fazer e a ser por isso considerado responsável?"
- Continuar pelo mesmo processo ao nível do grupo (grupo de trabalho, unidade, programa, divisão, etc.)
- Trabalhar activamente para ajudarem uns aos outros a cumprirem com seus compromissos. Peçam apoio e, dêm-no generosamente. Pensem em vocês mesmos como alguma forma de cooperativa, na qual todos os membros sentem a responsabilidade partilhada para as realizações de cada um. Sejam chefes que se apoiam uns aos outros.

## **Folha de Habilidade 12: Seguir Todos os Passos**

### **Cesto de Acção: Veja O Que Podem Fazer Juntos**

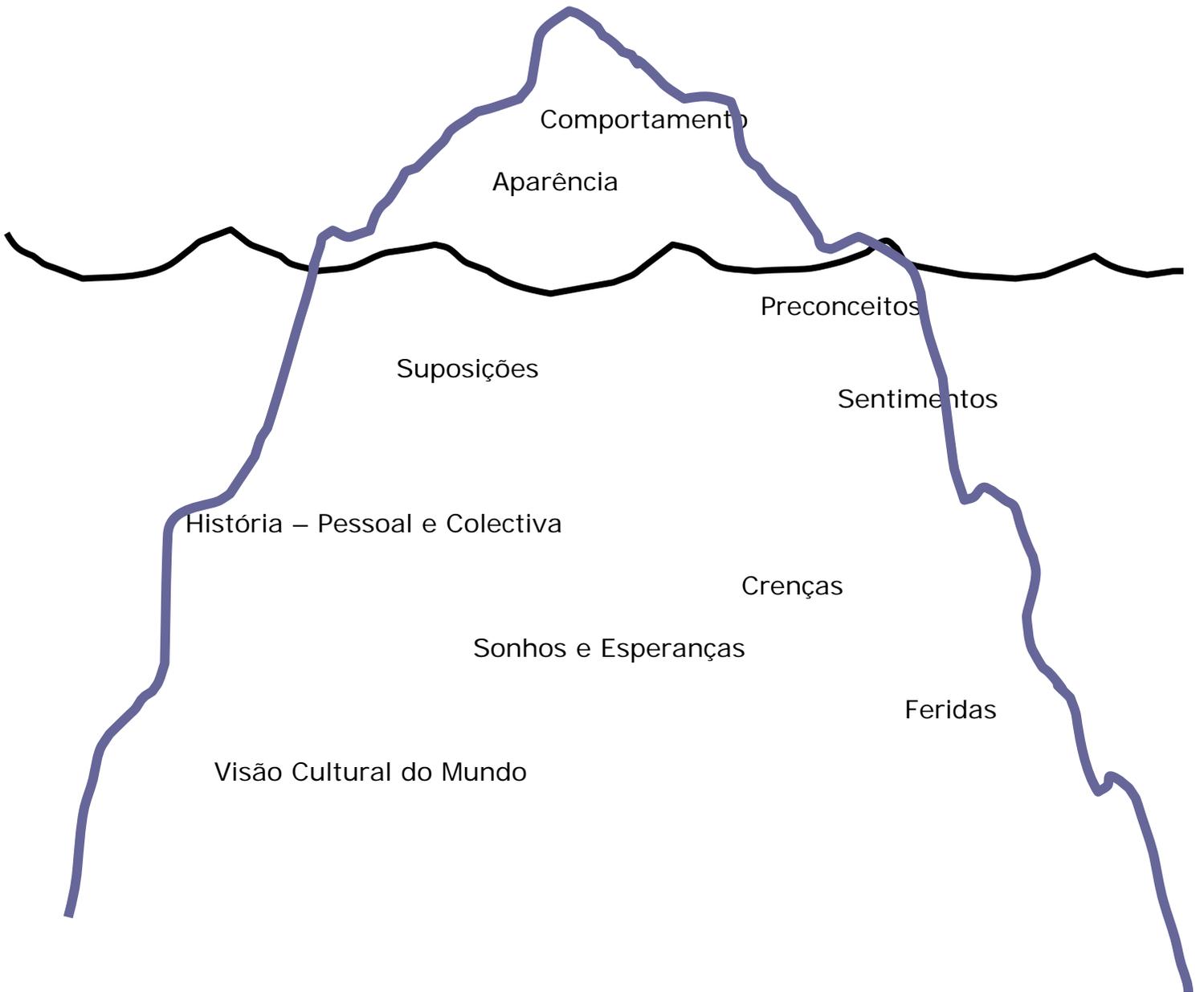
Um compromisso para acção requer que se sigam todos os passos. Pense no desporto: basebol, golfe, ténis, boliche—a bola não irá onde se pretende que vá sem que se sigam todos os passos. A intenção é necessária mas não suficiente; a conclusão é também requerida. Se a acção é de sucesso ou não, não é a questão; a questão está em saber se você cumpre com seu compromisso.

Seguir todos os passos também significa responsabilidade. Vocês precisam de saber o que podem esperar uns dos outros. Vocês precisam de poder confiar que o que dizem é o que fazem. Isto é verdadeiro ao nível organizacional e individual. Se vocês recolherem dinheiro de um projecto, os doadores querem saber que vocês fizeram o que disseram que fariam para completar o projecto.

As habilidades que nos ajudam a seguir todos os passos são:

- Desenvolver confiança para serem dignos de confiança; esperar o mesmo dos outros.
- Fazer acordos sobre responsabilidade. Como se manterão uns aos outros nos vossos compromissos? Deixem que estes acordos sejam não simplesmente outros 'têm de,' e certamente de nenhuma maneira punitivos, mas alguma maneira gentil e excitante de ficarem envolvidos na iniciativa juntos.
- Falar abertamente de responsabilidade. Elogiar e apreciar a execução de todos os passos quando acontecer. Não seja conivente com a falta de execução permanecendo em silêncio. Use afirmações "Eu" para exprimir tanto desapontamentos como suas apreciações. Realce a apreciação.

# O Iceberg



## **GELO NOS FIOS: UM ESTUDO DE CASO PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMA**

Uma empresa de comunicação tem um problema com seu serviço em Alaska. Seus pólos de telefone percorrem muitas milhas de tundra inabitada para alcançar várias cidades isoladas e aldeias dispersas nas áreas do norte. O problema é que no inverno, o gelo forma-se nos fios e interrompe o serviço. É extremamente difícil ter acesso à área para retirar o gelo dos fios porque é distante e há muita neve e frio.

As pessoas realmente dependem de seus telefones para se comunicarem com o mundo exterior durante os longos e amargos invernos, especialmente agora que cada vez mais pessoas têm serviço de internet. Quando o serviço avaria durante longos períodos de tempo, eles ficam deprimidos e irritados.

Os cabos subterrâneos não funcionarão neste ambiente por causa do terreno que está permanentemente gelado e o serviço de rádio satélite é demasiado caro. Por uma razão ou outra, eles precisam de compreender como lidar com a subida de formação de gelo nos fios. Imagine que está presente à uma reunião nesta empresa onde este problema está a ser discutido. Como você resolveria o problema?

## **PROJECTO DE SAÚDE REPRODUTIVA: UM ESTUDO DE CASO PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMA**

Um gestor de projecto de Saúde Reprodutiva regressa de uma visita de campo sentindo-se orgulhoso e preocupado com o que viu. O projecto trabalhou muito para ser sensível ao género e na exposição de saúde da aldeia ele viu que havia algumas actividades para ajudar homens e mulheres a alcançarem melhor SR e estarem mais confortáveis explorando suas práticas sexuais e de saúde.

Contudo, pela terceira vez este mês, ele viu uma jovem mãe com uma menina que ia certamente morrer de subnutrição. Ele achou então que o projecto simplesmente não estava a lidar com alguns preconceitos muito profundos na sociedade contra mulheres, mas ele não sabia se podia trabalhar dentro do seu mandato no sentido de colmatar esta situação.

Ao regressar ao escritório, convocou uma reunião desta unidade para discutir isto. O que podemos nós fazer, se é que se pode fazer alguma coisa, na nossa programação para tratar da profunda desvalorização de mulheres e raparigas neste particular país?

## Características do Estilo de Trabalho

<p style="text-align: center;"><b>ANALÍTICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>® Faz correctamente o trabalho</li> <li>® Gosta de números e factos</li> <li>® Concentra-se em passos e objectivos</li> <li>® Procura explicações lógicas</li> <li>® Quer ser justo</li> <li>® Faz o que se considera ser justo</li> <li>® Não é manifestamente agressivo</li> <li>® Foi assim que eu te disse!</li> </ul> <p style="text-align: right;">A</p>	<p style="text-align: center;"><b>CONDUTOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>® Procura aprontar o trabalho</li> <li>® Gosta de resultados</li> <li>® Concentra-se em resultados</li> <li>® Procura modos mais eficientes</li> <li>® Está amuado</li> <li>® Líderes</li> <li>® Precisa dos outros, mas não gosta de admiti-lo</li> <li>® Analíticos impendem-no de progredir</li> </ul> <p style="text-align: right;">B</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMÁVEL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>® Trabalha cooperativamente</li> <li>® Gosta de pessoas e imparcialidade</li> <li>® Concentra-se no processo</li> <li>® Procura informalidade</li> <li>® Lubrifica as rodas</li> <li>® Põe as pessoas a trabalharem juntas</li> <li>® Concentra-se em relações</li> <li>® Não é tão agressivo</li> </ul> <p style="text-align: right;">C</p>	<p style="text-align: center;"><b>EXPRESSIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>® Trabalha entusiasticamente</li> <li>® Tem visão</li> <li>® Concentra-se em pressentimentos</li> <li>® Procura estimulação</li> <li>® Não universalmente querido, mas necessário</li> <li>® Questões mais tarde – Devemos nós fazer isto?</li> <li>® Grande quadro/visionários</li> </ul> <p style="text-align: right;">D</p>

<p>® Deixa que a crítica os desgaste</p>	<p>® Brilhante                  ® Facilmente aborrecido, quer progredir</p>
--	---

## Seu Questionário do Estilo de Trabalho

O objectivo deste interrogatório é o de obter alguma ideia do seu estilo de trabalho dominante. Não há respostas certas ou erradas no interrogatório, e muitas das escolhas podem interessar a si porque o seu estilo é uma combinação de estilos. Para aplicação deste interrogatório, leia por favor cada afirmação e ordene suas respostas "1", "2", "3", "4", com "1" sendo a resposta que *melhor* o descreve e "4" sendo a resposta que *pele menos* o descreve.

1. Quando se executa uma tarefa, é mais importante para mim:
  - a. \_\_\_ Fazê-la correctamente, independentemente do tempo envolvido.
  - b. \_\_\_ Estabelecer prazos e procurar completá-la.
  - c. \_\_\_ Trabalhar numa equipa, cooperativamente com outros.
  - d. \_\_\_ Demonstrar meus talentos e entusiasmo.
  
2. A parte mais agradável de trabalhar numa tarefa é:
  - a. \_\_\_ A informação que você precisa para executá-la.
  - b. \_\_\_ Os resultados que você alcança quando está realizada.
  - c. \_\_\_ As pessoas com quem você trabalha ou encontra.
  - d. \_\_\_ Ver como o trabalho contribui para o progresso do futuro.
  
3. Quando tenho muitas maneiras de concluir um trabalho, eu normalmente:
  - a. \_\_\_ Examino os prós e contras de cada maneira e escolho.
  - b. \_\_\_ Escolho uma maneira em que eu possa começar a trabalhar imediatamente.
  - c. \_\_\_ Discuto maneiras com outros e escolho a mais preferida.
  - d. \_\_\_ Examino as maneiras e sigo meu sentido de "coragem" sobre o que irá funcionar melhor.
  
4. Trabalhando numa tarefa a longo prazo, é muito importante para mim:
  - a. \_\_\_ Compreender e completar cada passo antes de dar o seguinte.
  - b. \_\_\_ Procurar uma maneira rápida e eficiente de a completar.
  - c. \_\_\_ Trabalhar com outros numa equipa sobre ela.
  - d. \_\_\_ Manter o trabalho estimulante e excitante.
  
5. Estou disposto a tomar uma acção arriscada se:

- a. \_\_\_\_ Houver factos para apoiar minha acção.
- b. \_\_\_\_ Isso levar à conclusão do trabalho.
- c. \_\_\_\_ Isso não irá ferir outras sensibilidades.
- d. \_\_\_\_ Isso se mostrar conveniente à situação.

### Sua Folha de Classificação de Estilos de Trabalho

Transfira as respostas do questionário de estilo de trabalho para a grade de classificação em baixo registando o número de cada letra. A seguir, adicione colunas e registre a resposta em cada espaço fornecido.

1.	a. ____	b. ____	c. ____	d. ____
2.	a. ____	b. ____	c. ____	d. ____
3.	a. ____	b. ____	c. ____	d. ____
4.	a. ____	b. ____	c. ____	d. ____
5.	a. ____	b. ____	c. ____	d. ____
Total	a. ____	b. ____	c. ____	d. ____

A sua classificação *mais baixa* é o seu estilo dominante. No caso de uma classificação igualada , você deve escolher o estilo de trabalho que achar que é mais parecido com o seu.

Meu estilo dominante é: \_\_\_\_\_

## Fazendo o Máximo do Seu Estilo de Trabalho

Seu Estilo → Outro Estilo ↓	ANALÍTICO	CONDUTOR	AMÁVEL	EXPRESSIVO
ANALÍTICO	Uma combinação fatal, corra para o seu condutor mais próximo! Estabeleça prioridade de tarefas a serem feitas. Estabeleça estruturas de tempo firmes para seu trabalho e dedique-se com afinco a eles.	Respire fundo, relaxe e vá mais devagar. Você precisa mostrar que considerou todas as opções ou resultados antes de avançar com analíticos.	Encurte a hora social e vá directamente às especificidades. Quanto mais informação você tiver para o apoiar, melhor.	Traduza sua visão em tarefas específicas ou objectivos. Envolver analíticos na pesquisa e desenvolva os detalhes do plano de acção.
CONDUTOR	Organize seu trabalho em volta de temas importantes; prepare "resumos executivos" com cabeçalhos ou balas que expressem as conclusões primeiro e dados de apoio e análise depois.	Consiga um carro com um bom jogo de travões, porque você precisará deles! Antes de aumentar a velocidade e bater contra um rochedo, lembrem uns aos outros acerca de vossas similaridades e da vossa necessidade de adoptar as qualidades dos outros estilos.	Vista a sua pele espessa; não tome nada pessoalmente. Conseguir resultados é o que conta para condutores, seja dinâmico e decisivo. Realce a linha final.	Leve o tempo necessário para pensar sobre qual é realmente a sua visão, traduza-a para passos de acção com objectivos e prazos.
AMÁVEL	Inicie uma observação pessoal, grave para especificidades de projecto e expectativas; realce a maior importância do projecto.	Aproveite seu tempo ganhando responsabilidade e confiança; seja encantador e inclusivo. Tenha a certeza de ser preciso acerca de prazos, mesmo quando pareça óbvio.	Ria com eles sobre a importância de ser caloroso e impreciso. Depois concentre-se naquilo que nós realmente precisamos de realizar aqui.	Fale-lhes da importância que tem o conceito de equipa para tornar sua visão numa realidade. Dê ao amável a tarefa de construir a equipa para tornar o sonho em realidade.
EXPRESSIVO	Dê vivacidade à sua apresentação, tente pensar na GRANDE figura. Envolver o expressivo em desenvolver a "visão" ou marketing do plano.	Seja paciente e tente trabalhar um flip chart para aproveitar espíritos criativos. Realce os prazos e datas devidas. Capacite em flexibilidade todo o domínio livre de criatividade.	Encante o expressivo com sua apreciação de sua visão e criatividade. Aproveite esta energia para lidar com o problemático, mas detalhes importantes só eles podem dar.	Agora que você descobriu a solução para o mundo da fome, encontre alguém para realmente fazê-lo acontecer!

L Sylvester 98

## MEMBROS DO GRUPO DOMINANTE E SUBORDINADO

Em relações inter-grupos, as dinâmicas de poder geralmente giram a volta daqueles com poder e daqueles sem poder. Por outras palavras, as pessoas pertencentes ao grupo com mais poder em virtude de sua identidade têm Membros do Grupo Dominante. Aquelas pertencentes ao grupo com menos poder em virtude da sua identidade têm Membros do Grupo Subordinado<sup>1</sup>.

Alguns factores a considerar nas dinâmicas de grupo:

- ⌘ Porque toda a gente tem múltiplos e variados grupos de membros, muitas pessoas experimentam tanto os Grupos de Membros Dominantes como os Grupos de Membros Subordinados algumas vezes em suas vidas.
- ⌘ Grupos Dominantes não constituem necessariamente a maioria dos grupos [13% da população do mundo é branca].
- ⌘ Membros do Grupo Subordinado não sugerem atributos 'submissivos' de seus membros.
- ⌘ As dinâmicas do grupo dominante e subordinado existem em toda a parte no mundo.

GRUPOS DOMINANTES	GRUPOS SUBORDINADOS
Vêem-se como pessoas	Estão conscientes de sua 'união'
Vêem seu comportamento como normal	Muitas vezes participam eles mesmos como estranhos ou diferentes do grupo dominante
Beneficiam dum ambiente estruturado de acordo com suas normas, levando-os a ver os grupos subordinados como abaixo do padrão	Devem assimilar-se ao grupo dominante para avançar. Muitas vezes internalizam crenças dos grupos dominantes de sua falta de valor
Vêem os membros subordinados como uma parte dum grupo ou transportam julgamentos negativos acerca deles [Projecção].	Sabem mais acerca dos grupos dominantes do que os grupos dominantes sabem acerca deles
Têm o poder de limitar o acesso aos recursos e/ou opções comportamentais para os não-membros de grupo	Têm acesso restrito aos recursos
Têm vantagens que não ganharam através de acções, mas simplesmente em virtude de algum atributo de identidade	Trabalham muito duro pelo mesmo estatuto ou vantagens desfrutadas pelo grupo dominante
Não têm consciência do seu privilégio e não sabem como ele se encaixa dentro das normas e estruturas da sociedade	São muitas vezes consciências penosas de sua falta de privilégio e as normas adversas com as quais eles têm de se conformar
Encorajam membros subordinados a desenvolverem comportamentos agradáveis aos membros dominantes	Desenvolvem características destinadas a agradar aos membros do grupo dominante
Concentram-se na intenção de alguém mais do que no resultado	Concentram-se no impacto/resultado de comportamentos
Não compreendem as realidades do grupo subordinado	Muitas vezes adoptam as normas e realidades do grupo dominante para avançar e/ou sobreviver
Vêem o próprio grupo como superior ou vêem 'alguns bons' como excepção à norma do grupo subordinado	Algumas vezes irritam os membros dominantes e/ou agem destrutivamente para outros membros do grupo subordinado para sobrevivência
Vêem incidentes de discriminação como acções individuais de outras pessoas que não têm nada a fazer com eles.	Identificam modelos de comportamento rapidamente por causa de tratamento repetido [Impacto colectivo]
De modo subtil exigem que outros membros dominantes não se envolvam com membros do grupo subordinado	Nem sempre reagem directa e honestamente ao tratamento negativo mas, mais indirecta e ocultamente
Muitas vezes encorajam a divergência entre e dentro dos grupos subordinados	Distanciam-se muitas vezes uns dos outros para se encaixarem ou avançarem no sistema

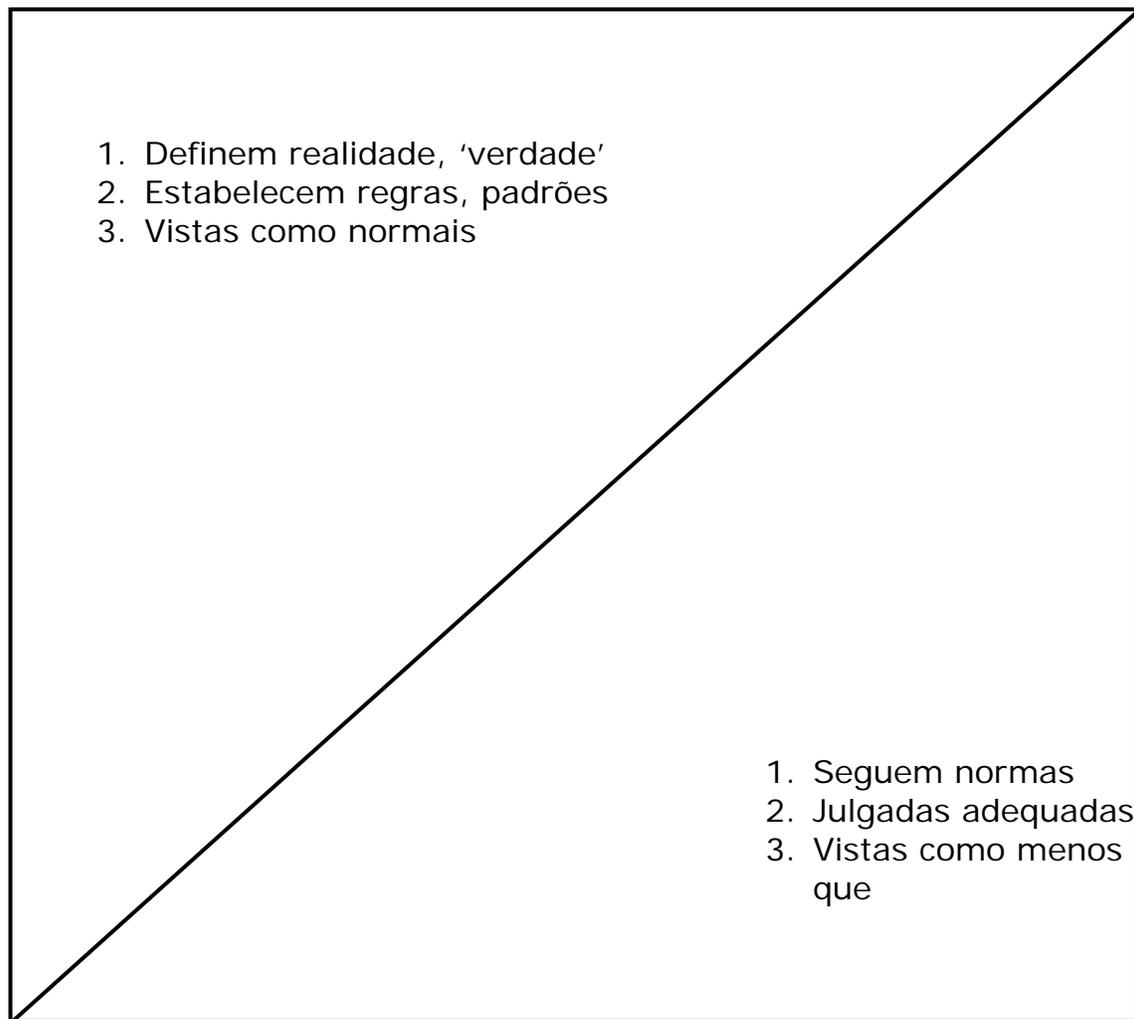
<sup>1</sup> Este bocado basea-se no trabalho de Elsie Cross Associates, Louise Diamond, Toni Butler e Pat Battle.

Não se consideram opressores

Solidarizam-se uns com os outros devido a luta partilhada

## Dinâmicas dos Membros dos Grupos Dominante e Subordinado

Dominante +



1. Seguem normas
2. Julgadas adequadas
3. Vistas como menos do que

Subordinado -

1. Nem sempre acerca de números
2. Visíveis/invisíveis
3. Escolhidas/inatas

## Impacto de Diferentes Experiências

<b>Dominante/Interno (Dentro/Certo)</b>	<b>Subordinado/Externo (Fora/Errado)</b>
Desconhecimento	Conhecimento vivo
Inconsciência	Consciência
Privilégio imerecido	Desvantagem

## Hábitos

<b>Dominante/Interno (Dentro/Certo)</b>	<b>Subordinado/Externo (Fora/Errado)</b>
Intenção	Resultado
Actos individuais	Modelos
Vítima	Sistema
Leva tempo	Agora

## FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

### Gerindo Diversidade e Inclusão num Grupo de Trabalho Multicultural

**1. Qualidade total da formação:**

Pobre.....Excelente  
**Escala:**                    1                    2                    3                    4                    5

**a. Quais foram os elementos úteis do programa?**

**b. Elementos inúteis do programa? Como eles podem ser melhorados?**

**c. Outros tópicos ou formação para uso em sessões futuras?**

**2. Avalie o(s) formador(es) em relação as seguintes características:**

Pobre.....Excelente  
**Escala:**                    1                    2                    3                    4                    5

**Respostas:**

a. clareza de apresentações:	1	2	3	4	5
b. conhecimento do assunto:	1	2	3	4	5
c. trabalho de equipa:	1	2	3	4	5
d. flexibilidade:	1	2	3	4	5
e. habilidade para facilitar a experiência de aprendizagem útil:	1	2	3	4	5

**3. Feedback adicional para formado(es)?**

**4. Duas coisas que você aprendeu ou reaprendeu hoje? Partilhe os destaques.**