



MÓDULO 3: GESTÃO PARA A DIVERSIDADE

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 3

GESTÃO PARA A DIVERSIDADE

Este Módulo baseia-se nos últimos dois workshops para os funcionários sobre a diversidade, 101 e 201, através da exploração específica sobre como um director poderá aplicar as competências de diversidade na gestão dos seus funcionários, e como usar os diversos recursos no seio duma equipa para aumentar a eficiência da equipa.

As metas deste Módulo são:

- Engajar-se numa aprendizagem contínua sobre as habilidades na gestão da diversidade;
- Praticar a solicitação e integração dum leque de perspectivas e abordagens nas equipas
- Gerir as dinâmicas das relações do poder num ambiente de trabalho diversificado;
- Transferir a formação para a situação do local de trabalho.

Nota: O Módulo Três tem um Anexo de Apontamentos e um suplemento do Livro de Exercícios para o Participante

Índice

INVENTÁRIO DO MATERIAL DE PREPARAÇÃO	130
AMOSTRA DA AGENDA USADA NA SESSÃO DE UM DIA E MEIO.....	131
ACTIVIDADE 1 DO DIA 1: BOAS VINDAS E APRESENTAÇÕES	132
ACTIVIDADE 2: GESTÃO PARA A DIVERSIDADE.....	133
ACTIVIDADE 3: CAÇA AO TESOURO.....	135
ACTIVIDADE 4: CRIAÇÃO DA SENSIBILIDADE PARA DIFERENTES PONTOS DE VISTA MUNDIAIS	136
ACTIVIDADE 5: CRIAÇÃO DA CONSCIÊNCIA SOBRE A DINÂMICA DO PODER	140
ACTIVIDADE 6: PROMOÇÃO DA APRENDIZAGEM E EFICIÊNCIA.....	143
DAY II ACTIVIDADE 7: INCORPORAÇÃO DE IDEIAS E PENSAMENTOS DIVERSOS NA TOMADA DE DECISÃO	145
ACTIVIDADE 8: AUTO-AVALIAÇÃO.....	148
ACTIVIDADE 9: CONCLUSÃO	150
FOLHA DE CENÁRIO A.....	152
FOLHA DE CENÁRIO B.....	153
FOLHA DE CENÁRIO C.....	155
FOLHA DE CENÁRIO D	156
FOLHA DE CENÁRIO E.....	157
FOLHA DE CENÁRIO F	158
FOLHA DE CENÁRIO G	159

INVENTÁRIO DO MATERIAL DE PREPARAÇÃO

1. Fotocopiar o Manual do *Participante para o Módulo III* para distribuir durante o curso de formação.
2. Se os participantes não tiverem lido o artigo do *Thomas and Ely*, distribuído no Módulo II, poderás querer enviar-lhes uma cópia para uma pré-leitura através do correio electrónico.
3. Prepara o seguinte numa cartolina:
 - A Filosofia da Direcção da CARE
 - Três Paradigmas para a Gestão da Diversidade
 - Regulamento
 - Matriz do grupo de dominante-subordinado
 - Culturas de Contexto baixo vs Contexto alto
 - Lente do Prisma da Diversidade
 - Matriz de estilos de trabalho
 - Matriz de manutenção da tarefa
 - Quatro estilos de tomada de decisão
4. Prepara cópias dos seguintes manuais dados aos participantes durante a formação:
 - Estudos de Casos¹
 - Cenário de Desempenho
 - Cenário de Progressão na carreira
 - Presença da CARE na Comunidade
 - Formulários da avaliação

¹ Nota: Estes estudos de casos foram desenhados com base nos cenários de trabalho nos Estados Unidos. Aconselhamos fortemente a elaboração de estudos de casos que sejam mais apropriados ao contexto do Escritório do País. Usa apenas estes casos como exemplos ilustrativos.

Amostra da Agenda Usada na Sessão de um dia e meio

Dia I –Todo o Dia

I.	Apresentações	9:00-9:20
II.	Gestão para a Diversidade	9:20-10:00
III.	Caça ao tesouro da diversidade	10-10:45
IV.	Intervalo	
V.	Competência I – Exploração das Diferenças Culturais	11-12:30
VI.	Almoço	
VII.	Competência II – Dinâmicas do Poder	1:15-2:30
VIII.	Intervalo	
IX.	Competência III –Aprendizagem e Eficiência	2:45 – 3:45
X.	Encerramento e reflexões sobre o Dia	3:45 – 4:30

Dia II-- ½ dia

I.	Introdução e reflexão sobre o dia anterior	9:00 – 9:15
II.	Incorporação de ideias diversas na tomada de decisão	9:15– 11:00
	i. Análise de todas as lentes	
	ii. Explicar os estilos de tomada de decisão	
	iii. Estudo de caso sobre a Presença da CARE na Comunidade – peça teatral para o Director	
III.	Intervalo	
IV.	Instrumento de Auto-avaliação e Compromisso Pessoal	11:15-11:45
V.	Círculo e reflexão de Encerramento	11:45-12:15

Actividade 1 do Dia 1: Boas vindas e Apresentações

Objectivo Iniciar o evento; formar o círculo do grupo; quebrar o gelo; aprender os nomes.

Instruções

1. Um facilitador abre a sessão apresentando as boas vindas, destacando a importância e o GED para a organização e o valor deste programa de formação em aumentar a consciência nestes assuntos sobre como são relevantes para a eficiência da CARE.
2. As boas vindas são cruciais para a criação dum ambiente seguro durante o workshop. Algumas ideias para recolher informação e o sentido de quem está na comunidade de aprendizagem incluem:
 - Pedir para os participantes individualmente compartilharem os seus nomes e algo sobre eles próprios que ninguém na sala possa ter conhecimento;
 - Pede para cada participante descrever algo sobre o qual tem orgulho.
3. Prepara uma cartolina com os regulamentos e apresenta-os de forma breve. Ver os Módulos I & II para exemplos.



Dicas do facilitador

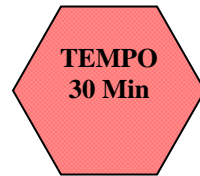
- É importante para os funcionários da CARE apresentarem os facilitadores.
- É importante notar se existem supervisores, e se for o caso, tomar nota dos subordinados directos na sala. Enfatizar honestidade e abertura à luz desta potencial tensão.

Actividade 2: Gestão para a Diversidade

Objectivo Aprofundar a compreensão da importância da diversidade para a prática e valores básicos da direcção da CARE, e explorar o paradigma de aprendizagem e eficiência.

Instruções

1. Diz que este curso é o Terceiro Módulo dum currículo sobre a diversidade dividido em quatro partes. Explica que o primeiro curso cria a consciência sobre as várias dimensões da diversidade; o segundo vai mais a fundo sobre as três áreas de diversidade - género, raça e cultura – e o terceiro concentra-se sobre como podemos efectivamente integrar a diversidade em tudo o que fazemos para aumentar a nossa eficiência.
2. Análise dos objectivos da formação.
3. Vincar que a Gestão para Diversidade está integrada na Prática de gestão da CARE. Analisa os fundamentos da gestão dos recursos humanos na CARE que enfatizam o papel importante que o director desempenha para criar um ambiente de ajuda no trabalho. Direciona os participantes para a actividade na Folha de Informação A – *Práticas de Gestão* no Livro de Exercícios do Participante e, de forma muito breve, avaliem-nas com os participantes. Destaca que estas práticas foram endossadas pelo Corpo Executivo da CARE.
4. Analisa os valores básicos da CARE: Respeito, Integridade, Cometimento e Excelência. Pergunta os participantes como estes valores básicos se relacionam com a diversidade e como a promoção da diversidade está em conformidade com o pôr em prática os valores básicos da CARE.
5. Doutro modo, destaca que não só temos o imperativo moral de promover a diversidade, mas também necessitamos de explorar como a diversidade pode ajudar-nos a sermos mais eficientes e fortalecer a nossa habilidade de encontrarmos soluções para a luta contra a pobreza.
6. Direciona os participantes para a actividade na Folha de Informação B sobre *Os Três Paradigmas para a Gestão da Diversidade* no Livro de Exercícios do participante. Analisem os elementos dos três paradigmas. Direciona os participantes para o Módulo I para uma explicação mais detalhada.



7. Este Módulo explora o terceiro paradigma usando as Competências de Diversidade da CARE. Direcçiona os participantes para a actividade na Folha de Informação C sobre *Gestão para as Competências da Diversidade* no Livro de Exercícios do participante. Explica que as actividades irão explorar cada competência durante todo o próximo dia e meio. Não entres em detalhe nesta fase.

GESTÃO PARA AS COMPETÊNCIAS DA DIVERSIDADE

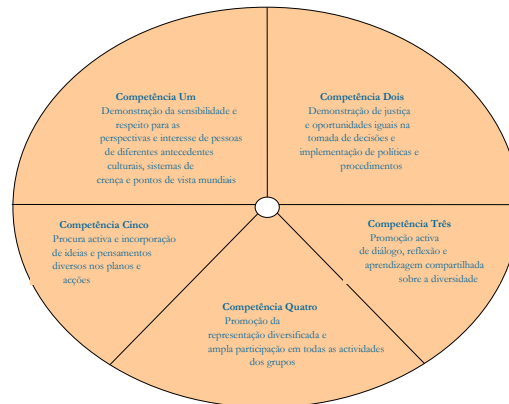


Figura 1



Dicas do facilitador

- Esta secção é realmente importante na criação do contexto para o curso, e para fazer a ligação entre este Módulo e o esforço mais amplo da CARE para fortalecer as suas práticas de gestão.
- Encoraja os participantes durante todo o dia para explorarem o paradigma da lição e como a diversidade pode ser integrada no nosso trabalho quotidiano e ser um recurso para aumentar a eficiência.

Actividade 3: Caça ao Tesouro

Objectivo Permitir os participantes reconhecerem e identificarem os ricos recursos e soluções existentes na equipa

Instruções

1. Direciona os participantes para a actividade na Folha de Informação D sobre *Caça ao Tesouro da Diversidade* no Livro de Exercícios do participante.
2. Aloca trinta minutos para os participantes e instrui-lhes para se movimentarem dentro da sala e obterem respostas para as perguntas a partir de qualquer pessoa que pensarem que tem a resposta.
3. Depois de 20-30 minutos, pede para os participantes voltarem para o círculo
4. Obtem o retorno da actividade, fazendo as seguintes perguntas-modelo:

TEMPO
30-45
min

Facilitador: “O objectivo do exercício é de identificar recursos no sistema. Nunca se sabe donde podem vir as ideias!”

Exemplos de perguntas de retorno

- Quem acha que obteve uma resposta ímpar ou surpreendente?
- Qual foi a pergunta que te criou desconforto quando fizeste? Porquê?
- O que é que notaste sobre o processo que usaste para obter as respostas?
- Houve respostas para as perguntas 9 e 12?
- Quantos de vocês foram feitos a mesma pergunta constantemente? Porque pensas que isso aconteceu?
- Quem foi feita uma pergunta que normalmente não lhe é feita? Como se sentiram?
- Faz o mesmo em todas as perguntas e pede para os participantes levantarem as suas mãos se tiverem tido alguma resposta.

Para completar

Pede para o grupo reflectir sobre o que aprenderam neste exercício.

Dicas do facilitador

- Este exercício é uma grande forma de começar a sessão porque encoraja para os participantes se movimentarem na sala, apresentarem-se uns aos outros, e imediatamente se envolvem em importantes questões de diversidade.

- Em cada sessão, uma combinação de todas as respostas ilustra que embora tenha havido um tempo limitado, todas as perguntas foram respondidas. As soluções para qualquer desafio existe dentro da sala.
- Alguns participantes notam que lhes foram feitas as mesmas perguntas – e isto estimula a conversa sobre as razões para tal acontecer. Por exemplo, os participantes vão para o “só Africano” na sala para saber como era crescer como pobre. Isto estimula o diálogo sobre os pressupostos que levamos connosco sobre como definimos a pobreza e quem está submetido a ela.
- Outros notam que se sentiram bem ao lhes serem feitas perguntas que normalmente não lhes são feitas mas têm uma boa ideia sobre como lidar com tal situação. Isto estimula a conversa sobre o que perdemos quando vamos para as mesmas pessoas para respostas e desprezamos as outras.
- Este exercício também destaca como a diversidade na sala contribuiu para a variedade de soluções e ideias para a mudança.
- Destaca também os diferentes métodos usados pelas pessoas para obterem respostas às suas perguntas.

“Fiquei surpreendido porque respondemos a todas as perguntas como grupo. Fez-me ter a consciência de que temos todos os recursos na CARE para obter soluções para todos os nossos desafios – só precisamos de obter a sabedoria.”

Reflexão do Participante

“Foi refrescante ser feita uma pergunta sobre a programação que nunca fui feito porque estou no apoio do programa. No serviço temos a tendência de apenas ir para as mesmas pessoas para respostas.”

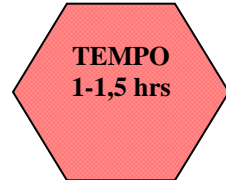
Reflexão do Participante

Actividade 4: Criação da sensibilidade para diferentes pontos de vista mundiais

Objectivo	Criar habilidades na gestão de diferenças culturais.
------------------	---

Instruções

1. Direciona os participantes para a “Competência Um” da Folha de Informação C no Livro de Exercícios do Participante: **“Demonstração da sensibilidade e respeito para as perspectivas e interesses de pessoas de diferentes antecedentes culturais, sistemas de crenças e pontos de vista mundiais.”**
2. Faz uma análise das lentes das *Diferenças Culturais* como uma breve lição sobre as diferenças entre culturas de contexto baixo e contexto alto. Direciona os participantes para uma cartolina / PowerPoint e/ou Folha de Informação E no Livro de Exercícios do Participante. Por favor, direccionar os participantes para o Módulo II para detalhes adicionais sobre a sua explicação.
3. Apresenta histórias de anedotas sobre as diferenças culturais à medida que explicas as diferenças entre o contexto baixo e o contexto alto. Explica que os sistemas e processos da CARE se baseiam no contexto baixo, mas trabalhamos em culturas de contexto alto. Pergunta os participantes como a CARE navega para atrás e para frente entre as situações de contexto baixo e contexto alto. A CARE faz isso com sucesso?
4. Apresenta as seguintes dicas para a actividade seguinte:
 - Deves estar numa disposição de caça ao tesouro. Vai para fora da tua zona de conforto. Sê curioso.
 - Escuta activamente. Identifica o que está entrelinhas daquilo que as pessoas dizem.
 - Pede para seres educado.
 - Deves estar atento às tuas próprias barreiras culturais.
 - Deves estar atento à estereotipia.
5. Dá instruções para os participantes criarem grupos de três/quarto e dá a cada participante o papel de director, um participante o papel de subordinado directo e um/dois participantes o papel de observador.
6. Mistura os grupos tanto quanto possível para garantir diversidade.



7. Se possível, pede os participantes para desempenharem um papel que esteja fora do seu papel normal. Por exemplo, um director no grupo desempenha o papel de subordinado directo. Isto permite os participantes praticarem a empatia através da entrada num papel e experiência de outro.
8. Introduz o estudo do caso da Avaliação de Desempenho. Vê o anexo no manual dos facilitadores. Dá a todos os directores o papel teatral para a Folha A de Steve; dá a todos os subordinados directos o papel teatral da Folha B da Amina; e a Folha C a todos os observadores.
9. Dá cinco minutos para os participantes analisarem os seus papéis e instrui-lhes quando é que podem começar a peça teatral. Dá instruções para os observadores prestarem atenção à dinâmica das culturas de contexto baixo e contexto alto.
10. Depois de dez minutos, pára a peça teatral e pede para os observadores compartilharem o que tiverem observado e se tiverem quaisquer ideias ou sugestões para o director e o subordinado directo.

Dica para o Facilitador:
Destaca o valor, em praticar a empatia.
11. Começa a peça teatral outra vez por mais cinco minutos para dar uma oportunidade para o director e o subordinado directo experimentarem algumas das recomendações dadas. Os Observadores deverão ser dados uma oportunidade para apresentarem o relatório final.
12. Perguntas para análise:
 - O que sentiram em ser Steve?
 - O que sentiram em ser Amina?
 - Que diferença, se houver, faria se a personagem da Amina fosse dum homem asiático?
 - O que é que o Observador viu?
 - Quais são algumas das soluções que surgiram para lidar com esta situação ou outras situações similares?
 - O que aprendeste?
13. Se houver tempo, os participantes podem trocar de papéis e a actividade pode ser repetida.

Dicas do facilitador

- O modelo de contexto baixo e contexto alto oferece uma explicação simples para um tópico muito complexo. Os participantes devem ter em mente que as pessoas poderão ser uma mistura de ambos, poderão encontrar-se nos dois extremos da linha em conformidade com o contexto, ou poderão ter mudado ao longo do tempo. Não se deve estereotipar as pessoas usando este modelo, ao contrário, deve

- ser usado como modelo para analisar a complexidade do nosso mundo hoje.
- Por favor, destaca que enquanto um estudo de caso é usado para entender como esta dinâmica pode ser aplicada para o local de trabalho, mais uma vez não é intenção de se usar para estereotipar. Por exemplo, nem todas as mulheres asiáticas se comportam como a Amina.
 - Mais importante, este modelo tem o objectivo de criar a consciência, respeito e sensibilidade para as diferentes maneiras de ser. Destaca a importância da criação dum ambiente de trabalho onde existam o valor e o equilíbrio entre ambas as culturas.
 - Destaca a importância de se prestar atenção para o que motiva alguém a pressupor como o trabalho deve ser feito, ou como alguém define o que constitui bom desempenho, e quão importante é entender todos os factores que têm impacto no desempenho do trabalhador.
 - A maioria dos participantes expressa o seu desconforto em desempenhar o papel que normalmente não desempenham, e até que ponto as suas próprias personalidades influenciam como eles se comportam. A prática de empatia é difícil mas também apresenta uma oportunidade para aprender duma outra experiência.
 - O estudo do caso conduz à uma boa discussão sobre como lidar com estes tipos de desafios quando surgem. É importante identificar as estratégias que os participantes estiverem a partilhar. Três lições consistentes foram partilhadas nas sessões passadas:

- a) As pessoas querem saber que tu te preocupas por elas;
b) Pergunta como podes ajudar;
c) Parceiro na obtenção de solução.

"É muito fácil ser-se defensivo e tirar conclusões sobre como as pessoas não estão a ter um bom desempenho. Escutar activamente é muito importante."

Reflexão dum Participante

"Desempenhar um papel que nunca encontrei foi realmente difícil mas iluminador porque forçou-me à prática da empatia através de me pôr a mim próprio na experiência de alguém."

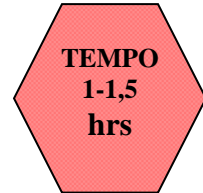
Reflexão dum Participante

Actividade 5: Criação da consciência sobre a dinâmica do Poder

Objectivo Criar habilidades na gestão da dinâmica dos filiados nos grupos de dominantes-subordinados.

Instruções

1. Direciona os Participantes para a Competência Dois [Folha de Informação C]: **“Demonstrar a consciência das relações e estatuto do poder, e promover justiça e oportunidades iguais na tomada de decisões e na implementação de políticas e procedimentos”**.
2. Este próximo Módulo explora esta competência através de se concentrar na dinâmica da filiação nos grupos dos dominantes-subordinados. Direciona os participantes para a cartolina / PowerPoint e Folhas de Informação F & G no caderno de exercícios.
3. Faz uma análise do conceito da dinâmica da filiação nos grupos dos dominantes-subordinados, e ressonância histórica. Mais uma vez, usa exemplos e histórias para ilustrar como estas lentes se aplicam à vida e trabalho quotidianos. Vê os detalhes dos Módulos I e II para mais informação sobre a explicação deste modelo.
4. Dá as seguintes dicas antes de entrar no caso:
 - Sê consciente daquilo que trazes para a situação:
 - A tua própria posição de dominante-subordinado;
 - As tuas próprias experiências pessoais;
 - Os teus pressupostos e pontos de vista;
 - Sê consciente daquilo que os outros trazem para a situação.
5. Divide os participantes outra vez em diferentes grupos de três/quatro e atribui aos participantes o papel de director, subordinado directo e observador (podes ter dois observadores). Neste caso experimenta e selecciona participantes que possam se identificar ao máximo com os personagens da peça teatral e atribui os seus respectivos papeis.
6. Distribui o caso de progressão na carreira. Todos os directores recebem o cenário E: Judy; todos os subordinados directos recebem o cenário D: Frank; todos os observadores recebem o cenário F. Vê o anexo neste guião dos facilitadores para os cenários.
7. Dá 10 minutos para a peça teatral. Aloca 5 minutos para os observadores para darem o seu relatório sobre o que observaram e as suas recomendações.



8. Pede para os directores outra vez apresentarem a peça teatral mas desta vez para incorporarem as observações que tiverem recebido. Quando o tempo tiver acabado, permite para os observadores darem o relatório final.

Perguntas de análise

- Como se sentiram em desempenhar um papel que se identificam com ele? Foi mais fácil?
- Que diferença, se houver, faria se o Frank fosse uma mulher, e a Judy um homem?
- Quais foram algumas das estratégias que apareceram quando se lidavam com este desafio?

8. Repete o exercício para a segunda volta, trocando os papéis, se o tempo permitir. Termina o exercício pedindo os participantes para reflectirem sobre o que tiverem aprendido.

Dicas do facilitador

- Os participantes que desempenharem o papel com o qual possam se identificar, geralmente começam a falar sobre a sua própria experiência de vida real, e o que sentem em estar nestas situações. Isto pode ser emocional às vezes.
- É importante destacar que os sentimentos são factos importantes, e é crucial em qualquer interacção que reconheçamos os sentimentos expressos.
- Este exercício também provoca um debate sobre se o director deveria consultar os Recursos Humanos primeiro ou tentar ter uma conversa com o trabalhador, especialmente se surgirem assuntos legais ou de discriminação. Os participantes devem ser encorajados a identificarem possíveis soluções.

Em seguida se apresentam algumas estratégias para lidar com estas circunstâncias compartilhadas pelos participantes:

- **Reconheça a diferença entre intenção e impacto.** Os subordinados olham para o impacto e os dominantes olham para a intenção. Não poderá ter sido a *intenção* para os dominantes discriminarem, mas os que estiverem a ser discriminados só sentem o *impacto* e não se preocupam necessariamente pela *intenção*.
- **Faz a ligação humana e inclui as diferenças de Dominante/Subordinado.** Isto pode acontecer tornando o problema um problema compartilhado, não deixá-lo para o subordinado resolvê-lo sozinho.
- **Aprende mais sobre com que estás a trabalhar e entra na situação dos outros.** Os directores devem saber o que está a acontecer na experiência dos seus subordinados directos. O não-saber é uma receita para o fracasso.

- **Presta atenção para o impacto que as tuas respostas têm para os outros.** Por exemplo, dizer a alguém para “ter calma” pode criar mais reacções negativas.
- **Sentimentos são factos** para a pessoa que estiver a tê-los – reconhece os **sentimentos**.
- **Apenas sejas e não faças** – dá-te a ti próprio espaço e tempo para pensar, se houver necessidade; é aceitável te retirares.

Actividade 6: Promoção da Aprendizagem e Eficiência

Objectivo Criar espaço e ambiente para pôr em prática o paradigma da aprendizagem e eficiência.

Instruções

1. Direciona os participantes para a Competência Três [Folha de informação C]: **“Promoção activa de diálogo, reflexão e aprendizagem compartilhada sobre a diversidade”**.
2. Faz uma análise rápida das habilidades de diálogo. Vê a Folha de informação H, e o Módulo II para mais detalhes. Pede para os participantes praticarem estas habilidades na próxima actividade.
3. Pede para os participantes formarem um círculo interior e um círculo exterior virados uns para os outros. A Figura 2 é um exemplo. Pede para os participantes serem honestos e abertos sobre as suas opiniões perante as perguntas feitas.
4. Lê a primeira pergunta e dá aos participantes 10 minutos para se envolverem em diálogo sobre a pergunta. Depois de expirar o tempo, pede para os participantes comentarem sobre o que tiverem abordado no seu diálogo e envolve o grupo alargado no diálogo à volta da pergunta. Sê deliberado em estimular o debate!

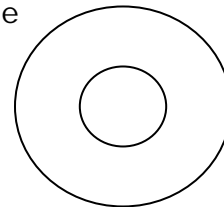
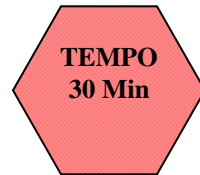


Figura 2

5. Pede para os participantes no círculo exterior moverem uma cadeira para o seu lado esquerdo. Lê a segunda pergunta e continua este exercício até cobrir todas as perguntas, se o tempo permitir.
6. Aparecem em seguida as perguntas a ser feitas:
 - Pensas que a CARE está genuinamente comprometida para o paradigma de aprendizagem e eficiência?
 - Que tópico de diversidade na CARE é particularmente preocupante para ti? Porquê?

- Pensas que a tomada de decisão considera adequadamente a diversidade?
- Como se apresentaria o paradigma de aprendizagem e eficiência?

Perguntas de análise numa plenária alargada

- O que aprendeste deste exercício sobre o que é necessário pôr em prática o paradigma de aprendizagem e eficiência?
- O que notaste sobre como nos envolvemos uns com os outros? O que foi positivo? O que foi negativo?
- O que notaste sobre como as habilidades do diálogo foram usadas?
- O que existe, ou pode ser criado, para promover o diálogo tal como este na CARE?

Dicas do facilitador

- A intenção deste exercício é de envolver os participantes num diálogo quente e para explorar o que é necessário para pôr em prática o paradigma da aprendizagem e eficiência. Na maioria dos casos, estas questões geram debates quentes entre os participantes, especialmente se tiverem opiniões fortes sobre como a CARE está a gerir a diversidade. Porém, se eles não tiverem, poderás querer explorar outras questões que possam conduzir a um debate.
- É essencial, enquanto os participantes estiverem envolvidos uns com os outros, prestares atenção se eles estão a praticar as habilidades do diálogo e se o seu estilo de envolvimento põe em prática o que é necessário para criar um ambiente de aprendizagem e eficiência! Tu, como facilitador, desempenhas um papel importante em pôr à superfície do grupo o que notares.
- Deves também garantir que todas as vozes sejam ouvidas e aqueles participantes que estiverem em silêncio sejam dados o espaço para compartilharem o que estiverem a pensar.
- Solicita os participantes como podem individualmente contribuir rumo à criação dum ambiente de aprendizagem e eficiência na CARE.

Day II Actividade 7: Incorporação de Ideias e Pensamentos diversos na Tomada de decisão

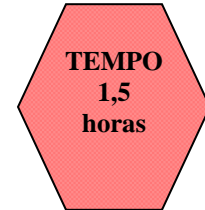
Objectivo Usar os diversos recursos disponíveis na equipa na tomada de decisões.

Instruções

1. Explica que para um benefício total da diversidade, devemos ser capazes de reconhecer e usar os diversos recursos no seio da equipa.
2. Explica que este dia é dedicado à maneira como podemos aplicar o que aprendemos para o local de trabalho. Direciona os participantes para as Competências Quatro e Cinco [Folha de informação C]: **“Promoção de representação diferenciada e participação alargada em todas as actividades do grupo” e “Procurando e incorporando activamente ideias e pensamentos diversos nos planos e acções.”**
3. Faz uma análise breve de todas as lentes que foram cobertas no dia anterior. Não faças de forma muito detalhada. Pergunta se os participantes têm reflexões ou questões adicionais em cada lente.
4. Explica uma outra lente:

As lentes de estilo de trabalho – Direciona os participantes para uma cartolina e/ou Folha de informação J. Aqueles que tiverem participado no primeiro curso estarão familiarizados com isto. Aborda rapidamente todos os quatro estilos, pedindo para os participantes identificarem os seus estilos pessoais e fazer comentários sobre como os diferentes estilos de trabalho podem ter impacto nas relações de trabalho.

5. Faz referência ao prisma de diversidade (Folha de informação I) que ilustra as diferentes lentes aos quais o director e o trabalhador devem prestar atenção quando estiverem a gerir processos de equipas e grupos. Todas estas diferentes lentes podem ser usadas para entender a dinâmica das equipas e algumas vezes estas dinâmicas podem influenciar a eficiência da equipa e o processo da tomada de decisão.
6. Explica aos participantes que o próximo exercício irá explorar como gerimos as equipas na tomada de decisão. Um instrumento da tomada de decisão será usado. Direciona os participantes para a Folha de informação L: Instrumento de tomada de decisões no seu Livro de



Exercícios do Participante. Explica que existem quatro diferentes tipos de processos de tomada de decisão: 1) Executivo; 2) Consultivo; 3) Consensual; 4) auto-Autorizado. Explica brevemente o que cada um deles significa e pede para os participantes darem exemplo para cada um deles. Aborda os quatro factores contextuais. Pergunta os participantes o que eles observam na CARE sobre como as decisões são feitas. Permite para os participantes compartilharem as suas opiniões e pergunta a eles o que seria necessário para a tomada de decisão incorporar totalmente a diversidade na equipa.

7. Explica que em qualquer contexto da equipa é importante estar claro com antecedência sobre o estilo da tomada de decisão que está a ser usado.
8. Explica que a próxima actividade é uma experiência laboratorial para aprender, explorar e examinar como um director pode gerir a diversidade do pensamento e experiências na sala.

Facilitador: “Vamos ver como podemos trabalhar num grupo, gerar recursos e garantir que sejam incorporados no processo do grupo para enriquecê-lo.”
9. Pede para dois participantes se voluntariarem como directores, dois a quatro como observadores, e quatro a seis como subordinados directos. O tamanho do grupo dos participantes vai determinar como são divididos. Se forem muitos participantes, podes dividi-los em dois grupos separados.
10. Distribui a Folha do Cenário G “Presença da CARE na Comunidade” no anexo do manual dos facilitadores.
11. Antes de iniciar a peça teatral, explica que o director irá ter uma reunião consultiva com uma equipa de trabalhadores.
12. Leva os dois directores à parte e dá-lhes as seguintes instruções: Um vai desempenhar o papel enquanto o outro observa na primeira ronda. Explica que o papel do director é de gerir o processo consultivo de tomada de decisão num período máximo de dez minutos. O director deve garantir que:
 - ❖ Os participantes estejam claros sobre o estilo da tomada de decisão;
 - ❖ Todos os pontos de vista sejam solicitados;
 - ❖ Várias maneiras de pensamento e abordagem da situação sejam integradas;
 - ❖ A tarefa seja feita dentro do tempo alocado e produza um bom resultado;
 - ❖ Todos os participantes no grupo se sintam bem por fazer parte do processo.
13. A tarefa para os membros da equipa é de trazer para a conversa o que eles são realmente, incluindo:
 - ❖ As suas experiências e pontos de vista;

- ❖ Os seus estilos naturais de trabalho;
- ❖ A sua abordagem para a realização de tarefas;
- ❖ As suas perspectivas e abordagens culturais.

14. Dá aos observadores instruções claras sobre os aspectos em que devem prestar atenção. Por exemplo, um observador concentra-se em uma ou duas lentes: estilos de trabalho e cultura; enquanto o outro se concentra nas outras duas: lentes de dominante-subordinado e como o processo de tomada de decisão é feito. Algumas perguntas para serem consideradas pelos observadores incluem:

- ❖ O director estava claro sobre o estilo da tomada de decisão que estava a ser usado?
- ❖ Como viste estas lentes a manifestarem na discussão do grupo?
- ❖ Que avaliação fazes da maneira como o director solicitou e geriu os recursos na equipa?

15. Dá à equipa 7-10 minutos para a peça teatral. Dá cinco minutos para os observadores fazerem a análise sobre o que notaram.

16. na segunda ronda, puxa os dois directores ao lado outra vez e desta vez instrui-lhes para seguirem o processo da tomada de decisão com base no consenso, e solicitem todas as ideias e pontos de vista da equipa, e incorporarem as observações ouvidas na análise. Têm também somente dez minutos para fazer a peça teatral. Dá outros cinco minutos para os observadores partilharem o que tiverem notado.

17. Analisa a Folha de Informação K da manutenção da Tarefa para concluir este exercício. Esta informação dá dicas adicionais sobre como gerir eficientemente os processos do grupo. Muitas destas dicas também surgem como parte das reflexões e observações feitas pelos participantes.

18. **Perguntas de análise:**

- Como achaste esta experiência? O que aprendeste?
- O que aprendeste sobre a incorporação de diversas perspectivas na tomada de decisão?
- Como podemos todos prestar atenção a lentes múltiplas para serem eficientes na gestão de equipas?

Dicas do facilitador

- Dá um momento de reflexão depois dos exercícios e pergunta quais foram as dificuldades que surgiram para os participantes.
- Na maioria dos casos, é muito difícil para o director prestar atenção para muitas lentes. Guia o director para prestar atenção apenas a uma ou duas e não tentar usar todas as lentes. Os observadores desempenham um papel importante em formar o director.
- Na maioria dos casos, este exercício estimula um diálogo sobre como tornar o processo da tomada de decisão explícito e incorporar uma variedade de perspectivas. Aqui está uma oportunidade para solicitar as estratégias a partir do grupo sobre como isto pode ser feito.

- Algumas recomendações incluíram:
 - Prestar atenção sobre quem está na mesa e quem não está
 - Notar tendências de dominação: quem fala, quem interrompe, quem demonstra domínio ou usa o estatuto?
 - Até que ponto são solicitadas todas as vozes, todas as perspectivas e todas as abordagens? Quem permanece em silêncio?
 - Notar a dinâmica dos contextos culturais baixos e altos no grupo. Que perspectiva cultural está omitida?
 - Reconhece os recursos para além da raça, cultura, género e outras dimensões de representação, tais como a diversidade do pensamento e estilo.

"Foi muito difícil forçar-me a mim próprio a prestar atenção para aquelas lentes, mas quando fiquei consciente em prestar atenção mesmo para uma, foi surpreendente ver como reais estas dinâmicas são mesmo dentro dum exercício duma peça teatral"

Reflexão do participante

"Não estamos geralmente claros sobre os nossos estilos da tomada de decisão e isto causa confusão; se estivermos claros com antecedência faz diferença na conversa."

Reflexão do participante

"É muito fácil para aqueles filiados nos grupos dominantes monopolizarem a conversa sem ter consciência disso."

Reflexão do participante

Actividade 8: Auto-Avaliação

Objectivo Levar a cabo uma auto-avaliação e estabelecer compromissos pessoais para fazer progresso na diversidade.

Instruções

1. Explica aos participantes que este exercício dá uma oportunidade a eles para fazerem uma auto-avaliação sobre até que ponto puseram em prática as competências da diversidade. Os participantes devem ser honestos e usar isto como uma oportunidade para uma reflexão pessoal.
2. Direciona os participantes para a auto-avaliação e dá-lhes 10 minutos para completarem a Folha de Informação M no Livro de Exercícios do Participante. Informa os participantes que a auto-avaliação se baseia nas competências necessárias para a diversidade.
3. Instrui os participantes para escolherem um “parceiro” que irá estimular a sua capacidade de pensar sobre a diversidade. Deverá ser alguém que possa levar até fora da sua zona de conforto e alguém com quem seriam capazes de permanecer em contacto durante muito tempo. Depois, irão formar um par e compartilhar um ou dois compromissos que o participante se responsabiliza a atingir dentro dos próximos seis meses.

TEMPO
30 Min

Perguntas de análise

- ⌘ Pede para todas as equipas se juntarem de novo no círculo alargado para discutir as reflexões sobre os resultados da auto-avaliação e os compromissos feitos.
- O que aprendeste por fazer a tua auto-avaliação?
 - Foi útil a identificação das actuais fraquezas / forças?
 - Que compromissos fizeste para a mudança?

Dicas do facilitador

- Destaca a importância da responsabilidade e segue para os compromissos.
- Em muitas instâncias, os participantes têm a tendência de prestar mais atenção sobre como a organização não se responsabiliza. Enquanto esta é uma conversa importante, presta atenção sobre o que os participantes na sala podem fazer e se comprometem apesar dos desafios organizacionais.
- Destaca a mudança que aparece quando um grupo de pessoas deseja ele próprio mudar.

Facilitador: “Numa organização que luta para empoderar os menos poderosos, devemos praticar isto primeiro no nosso seio”.

Actividade 9: Conclusão

Objectivo Trazer a experiência do workshop para o fecho.

Instruções

1. Recorda os participantes que deverão encontrar-se com os seus "parceiros" dentro de 6 semanas para fazerem de novo a auto-avaliação. Eles devem também considerar um compromisso concreto que possa ser incorporado nos seus planos operacionais pessoais.
2. Facilita a reflexão final. Dá volta na sala e encoraja as pessoas para contribuírem uma última reflexão sobre o que eles aprenderam e/ou re- aprenderam e o que levarão para casa a partir desta experiência.
3. Pede para o grupo preencher os formulários da avaliação.

TEMPO
20 Min

"O instrumento da auto-avaliação foi útil na auto-reflexão, mas isto deve ser um processo contínuo. Devemos garantir que integremos o que aprendemos para os nossos serviços."

Reflexão do participante

"O uso das peças teatrais e os cenários dos casos foi útil para entender como a diversidade pode ter impacto nas relações no local de trabalho. A diversidade pode causar mais conflito mas este não é sempre negativo se for gerido eficientemente."

Reflexão do participante

**ANEXO: APONTAMENTOS PARA O MÓDULO
III SOBRE A GESTÃO DA DIVERSIDADE**

FOLHA DE CENÁRIO A

Cenário de Desempenho: STEVE

A Amina é uma mulher asiática que subiu rapidamente nas lides do Escritório Nacional devido à sua inteligência e à sua habilidade de obter as coisas feitas. Ela foi recrutada para um emprego em Atlanta que requer habilidades e experiência sobre as quais ela demonstrou excelência no seu Escritório Nacional. O supervisor dela ficou muito contente em tê-la a juntar-se à equipa dele. Porém, ela tem estado a lutar nos últimos seis meses desde a sua chegada aqui. O desempenho dela não atingiu as expectativas. O director dela, Steve, pediu uma conversa para saber qual é o problema e como pode ajudar a ela porque os APA dela seriam hoje, ele teria que dar à ela um MMR.

Instruções para o Steve

Tu estás insatisfeito com esta situação. Gastaste muitos preciosos dólares para trazer a Amina aqui. Tinhas uma candidata decente local para o posto mas percorreste todo o caminho para recrutar a Amina porque era obviamente excelente (e porque ela adicionava diversidade para a sua equipa). Porém, o seu desempenho tem sido mau: ela não acaba as tarefas a tempo. Ela geralmente chega tarde de manhã. Sempre que passares pelo seu escritório, ela está sempre a desperdiçar o seu tempo conversando com um grupo de mulheres ou também ela não está na sua secretária porque está a vaguear algures. E ela não contribui realmente nas reuniões das tuas equipas. Tentaste conversar com ela sobre a necessidade de completar as coisas a tempo, e ser mais afirmativa e ela sempre diz que irá mas nada muda. Tens sido paciente para com ela, tomando em conta que deve ser difícil mudar para um novo país e aprender um novo emprego, mas afinal de contas, já passaram seis meses. Ela já devia ter se estabelecido nesta altura.

Convocaste esta reunião com a Amina para lhe dar mais uma oportunidade para se endireitar. Tencionas ser amável mas muito directo porque ela está de facto a afectar negativamente toda a unidade devido ao seu mau desempenho. Farás as tuas expectativas muito claras; sabes que ela é capaz de fazer porque era uma estrela no seu Escritório Nacional. Claro que vais te oferecer para lhe ajudar mas ela deve dizer o que ela necessita e quer, como não sabes realmente o que fazeres mais.

FOLHA DE CENÁRIO B

Cenário de Desempenho: AMINA

A Amina é uma mulher asiática que subiu rapidamente nas lides do Escritório Nacional devido à sua inteligência e à sua habilidade de obter as coisas feitas. Ela foi recrutada para um emprego em Atlanta que requer habilidades e experiência sobre as quais ela demonstrou excelência no seu Escritório Nacional. O supervisor dela ficou muito contente em tê-la a juntar-se à equipa dele. Porém, ela tem estado a lutar nos últimos seis meses desde a sua chegada aqui. O desempenho dela não atingiu as expectativas. O director dela, Steve, pediu uma conversa para saber qual é o problema e como pode ajudar a ela porque os APA dela seriam hoje, ele teria que dar à ela um MMR.

Instruções para Amina

Estás muito insatisfeita aqui na CARE Atlanta. Tens muita vontade de fazer um bom trabalho, mas só que não entendes porque é que o Steve está muito difícil para contigo. Ele pede a ti coisas irracionais, e naturalmente não podes dizer “não” (ele é um homem; ele é o teu chefe). Ele sempre diz que tu és lenta mas tu trabalhas mais rapidamente do que já trabalhaste antes. Assim, quando naturalmente não és capaz de concluir tais tarefas ela dá-te culpa e em vez de ter consciência de que a solicitação dele era imprópria em primeiro lugar! Naturalmente não podes dizer nada a ele directamente sobre isto (tens que salvar a sua “honra”, afinal de contas), e não está ninguém aqui para falar por ti, como aconteceria em casa.

Também, te colocaram num cubico pequeno onde não podes ver ou falar com mais ninguém. De facto, é impossível trabalhar daquela maneira, toda isolada e separada do grupo, assim sais do teu lugar para agrupar as pessoas no teu lugar ou para sentares com os outros nos seus lugares, de maneiras que faças o teu trabalho adequadamente e estar em boas relações com o grupo. Realmente, são as outras mulheres com que sentas. Quando estás com homens na sua maioria, como nas reuniões da equipa, tu ficas quieta e diferente, como é próprio na tua sociedade. Foste dita (e viste com os teus próprios olhos) que é diferente entre homens e mulheres aqui nos Estados Unidos, mas é difícil para tu ires contra tudo o que já aprendeste sobre o comportamento adequado.

Finalmente, o Steve parece não entender quão difícil foi a mudança para ti. Conseguir um apartamento não foi tão difícil mas obter uma carta de condução, um carro (precisas realmente dum carro para te movimentares aqui), e os teus próprios papeis legais têm sido um longo pesadelo. Tiveste que encontrar o teu próprio caminho para as várias agências e escritórios que só estão abertos durante as horas normais de expediente, assim atrasaste ao serviço algumas vezes. Ao contrário daquilo que acontecia em casa, não está ninguém aqui para te ajudar (e nunca irias pedir

directamente). De facto, estás desesperadamente solitária. Tens muitas saudades da tua família e da tua comunidade!

Tudo isto dito, queres muito fazer um bom trabalho aqui. O dinheiro que fizeres irá ajudar as tuas irmãs mais novas para terem uma boa educação, também tens uma paixão para com a CARE e a sua missão, estás orgulhosa em ser parte da família CARE. Queres realmente agradar o Steve mas parece não seres capaz de o fazer. Esperas que esta reunião irá melhorar as coisas.

FOLHA DE CENÁRIO C

Cenário de desempenho: OBSERVADORES

A Amina é uma mulher asiática que subiu rapidamente nas lides do Escritório Nacional devido à sua inteligência e à sua habilidade de obter as coisas feitas. Ela foi recrutada para um emprego em Atlanta que requer habilidades e experiência sobre as quais ela demonstrou excelência no seu Escritório Nacional. O supervisor dela ficou muito contente em tê-la a juntar-se à equipa dele. Porém, ela tem estado a lutar nos últimos seis meses desde a sua chegada aqui. O desempenho dela não atingiu as expectativas. O director dela, Steve, pediu uma conversa para saber qual é o problema e como pode ajudar a ela porque os APA dela seriam hoje, ele teria que dar à ela um MMR.

Instruções para os Observadores

A tua tarefa, depois da conversa terminar é de partilhar as observações sobre o que viste a acontecer. Poderás também considerar:

- As duas pessoas foram capazes de explorar ou movimentar para além das telas de condicionalismo e de percepção?
- As duas pessoas foram capazes de explorar ou movimentar para além das dinâmicas das relações de poder (as dinâmicas de Dom-Sub)?
- O que foi útil na conversa, e o que não foi?

FOLHA DE CENÁRIO D

Cenário de progressão na carreira: FRANK

O Frank [um homem Afro-Americano] vai à sua directora [Judy, uma branca] com uma reclamação de que ele não está a ter oportunidades de progressão na carreira que ele merece. Ele reporta o seguinte:

- Toda a gente sabe que vai haver uma vaga nova na unidade brevemente.
- Ele quer se candidatar para tal vaga, como significa um grande passo na progressão da sua carreira.
- Para se preparar para qualificar para o posto, ele pediu por duas vezes a oportunidade para ir a um curso de formação específica, e por duas vezes foi recusado. [Uma vez foi dito que não havia dinheiro suficiente; depois foi dito que a formação não era relevante para o seu trabalho actual e não seria dispensado do serviço].
- Entretanto, ele viu muitos outros na unidade a beneficiarem de oportunidades de formação para a progressão na carreira, incluindo a outra única pessoa negra na unidade [Matthew, um homem claro]. Ele ouviu também rumores de que o director está a considerar admitir alguém do estrangeiro para ocupar uma nova vaga que será aberta e sabe que isto irá custar muitas centenas de dólares a mais em relação a recrutar localmente.

Ele vê isto como uma tendência de discriminação racial. Ele está a considerar apresentar uma queixa nos Recursos Humanos mas ainda não disse à Judy.

Instruções para o Frank

Estás convencido que esta tendência de comportamento é discriminatório contra ti, e tem a ver com a tua pele escura. O Matthew, com a sua pele clara, está a progredir muito mais depressa do que tu, e já viste tudo isto muitas vezes, que os negros de pele clara são favorecidos pelos brancos e aqueles, como tu, cuja cor da pele é mais escura, são vistos como menos inteligentes e menos capazes. De facto, tu crescestes num bairro com escolas sujas e não tiveste as mesmas oportunidades para uma boa educação com o Matthew e os outros na unidade. No entanto, tu estás altamente motivado, profundamente auto-didacta e tens uma paixão eterna pela aprendizagem. O teu desejo para este curso de formação e para o novo posto é parte do teu plano da vida para melhorares a ti próprio bem como para servir a CARE, e achas que este desejo é contrariado em toda a volta. A tua abordagem para esta conversa é de fazer a Judy tomar nota de que estás pronto para apresentar uma queixa formal, e tê-la a olhar para as suas manchas cegas sobre a raça [proavelmente inconsciente, tu imaginas] e como está a afectar-te.

FOLHA DE CENÁRIO E

Cenário de progressão na carreira: JUDY

O Frank [um homem Afro-Americano] vai à sua directora [Judy, uma branca] com uma reclamação de que ele não está a ter oportunidades de progressão na carreira que ele merece. Ele reporta o seguinte:

- Toda a gente sabe que vai haver uma vaga nova na unidade brevemente.
- Ele quer se candidatar para tal vaga, como significa um grande passo na progressão da sua carreira.
- Para se preparar para qualificar para o posto, ele pediu por duas vezes a oportunidade para ir a um curso de formação específica, e por duas vezes foi recusado. [Uma vez foi dito que não havia dinheiro suficiente; depois foi dito que a formação não era relevante para o seu trabalho actual e não seria dispensado do serviço].
- Entretanto, ele viu muitos outros na unidade a beneficiarem de oportunidades de formação para a progressão na carreira, incluindo a outra única pessoa negra na unidade [Matthew, um homem claro]. Ele ouviu também rumores de que o director está a considerar admitir alguém do estrangeiro para ocupar uma nova vaga que será aberta e sabe que isto irá custar muitas centenas de dólares a mais em relação a recrutar localmente.

Ele vem isto como uma tendência de discriminação racial. Ele está a considerar apresentar uma queixa nos Recursos Humanos mas ainda não disse à Judy.

Instruções para a Judy

Sentes-te muito defensiva pela acusação implícita do Frank de que não estás a tratar os trabalhadores justamente. Tu acreditas que já te curvaste para trás para mostrar um tratamento justo e igual para as pessoas da cor na tua unidade e na organização. Recusaste os pedidos do Frank para a formação puramente com base nos seus méritos: uma vez ele pediu no fim do ano fiscal e tu não tinhas dinheiro remanescente para a formação no teu orçamento; a outra vez, o curso que ele queria frequentar não estava directamente relacionado com o seu actual trabalho, e veio numa altura em que ele era necessário no escritório para concluir um importante projecto. Sim, estás a considerar admitir alguém do estrangeiro para uma nova vaga, mas esse dinheiro vem duma parte diferente do orçamento e não é transferível. Pensas que o Frank está a ser demasiado sensível, e de qualquer maneira, não consideras a ele como um candidato viável para o novo posto. A tua abordagem para esta conversa é de lhe assegurar que as tuas acções não são discriminatórias, e para lhe oferecer apoio para melhorar as suas habilidades para apontar onde, num determinado tempo no futuro, será capaz de se mudar para um posto mais responsável.

FOLHA DE CENÁRIO F

Cenário de progressão na carreira: Observadores

O Frank [um homem Afro-Americano] vai à sua directora [Judy, uma branca] com uma reclamação de que ele não está a ter oportunidades de progressão na carreira que ele merece. Ele reporta o seguinte:

- Toda a gente sabe que vai haver uma vaga nova na unidade brevemente.
- Ele quer se candidatar para tal vaga, como significa um grande passo na progressão da sua carreira.
- Para se preparar para qualificar para o posto, ele pediu por duas vezes a oportunidade para ir a um curso de formação específica, e por duas vezes foi recusado. [Uma vez foi dito que não havia dinheiro suficiente; depois foi dito que a formação não era relevante para o seu trabalho actual e não seria dispensado do serviço].
- Entretanto, ele viu muitos outros na unidade a beneficiarem de oportunidades de formação para a progressão na carreira, incluindo a outra única pessoa negra na unidade [Matthew, um homem claro]. Ele ouviu também rumores de que o director está a considerar admitir alguém do estrangeiro para ocupar uma nova vaga que será aberta e sabe que isto irá custar muitas centenas de dólares a mais em relação a recrutar localmente.

Ele vem isto como uma tendência de discriminação racial. Ele está a considerar apresentar uma queixa nos Recursos Humanos mas ainda não disse à Judy.

Instruções para os Observadores:

A tua tarefa, depois da conversa terminar é de partilhar as observações sobre o que viste a acontecer. Poderás também considerar:

- As duas pessoas foram capazes de explorar ou movimentar para além das telas de condicionalismo e de percepção?
- As duas pessoas foram capazes de explorar ou movimentar para além das dinâmicas das relações de poder (as dinâmicas de Dom-Sub)?
- O que foi útil na conversa, e o que não foi?

FOLHA DE CENÁRIO G

PRESENÇA DA CARE NA COMUNIDADE

Um doador acaba de fazer uma oferta restrita de \$100.000 para melhorar a visibilidade e presença da CARE na comunidade da Atlanta. O SVP da ER pediu vários directores na organização para consultarem junto das suas equipas e reportarem a ele com recomendações sobre como a CARE pode usar a oferta da melhor maneira para o objectivo indicado.

Instruções para o director:

Tu convocas a reunião da equipa. Estás a pedir à equipa o seu melhor pensamento e a partir daí irás determinar o que levars de volta para o Vice-Presidente Sénior. A tua tarefa durante esta reunião é de gerir a discussão de maneiras que:

- A equipa esteja clara sobre o tipo do processo da tomada de decisão que irás usar;
- Todos os pontos de vista sejam solicitados e dados o espaço na conversa;
- Várias maneiras de pensamento e abordagem sejam acomodadas e integradas;
- A tarefa seja feita no tempo alocado e constitua um bom resultado;
- Todos os participantes no grupo se sintam bem por ser parte do processo.

Instruções para os membros da equipa:

As vossas tarefas são de revelar o que vocês realmene são nesta conversa, incluindo:

- A vossa própria experiência e pontos de vista da relação da CARE para a “comunidade de Atlanta”;
- O vosso estilo natural de trabalho;
- As vossas perspectivas e abordagens culturais.