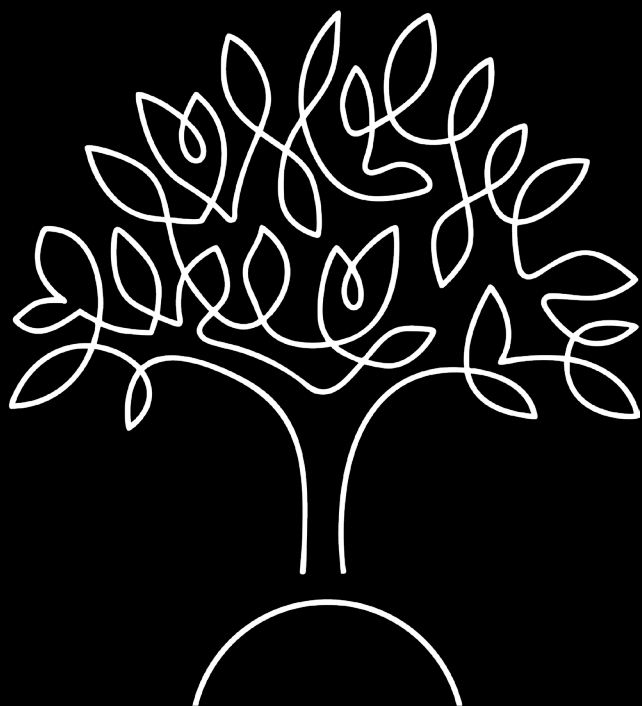
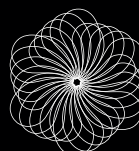
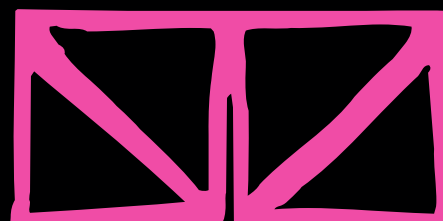
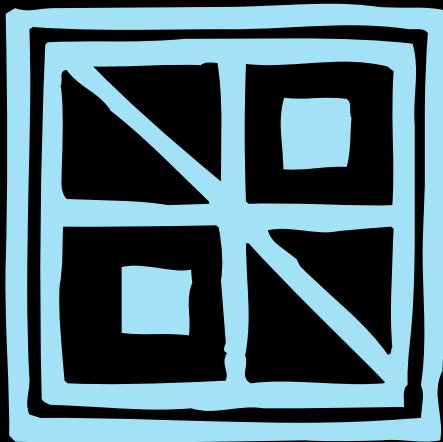
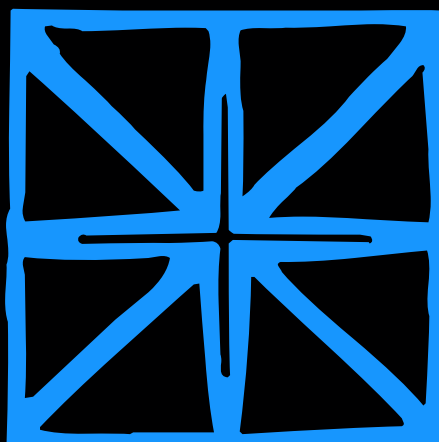
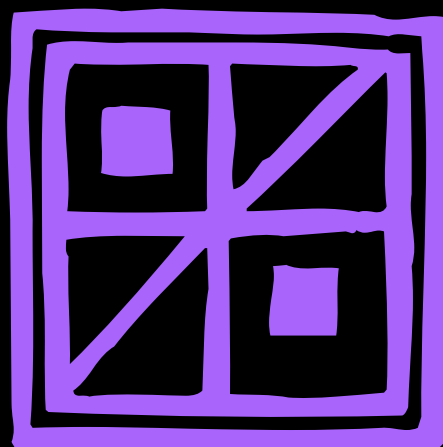
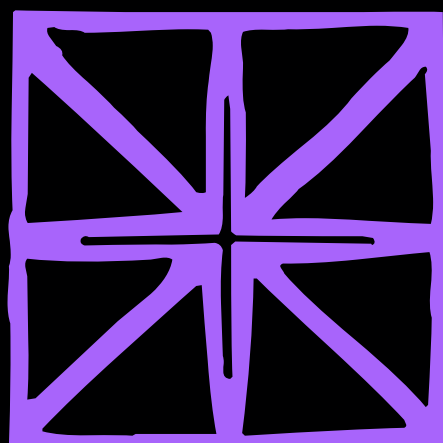
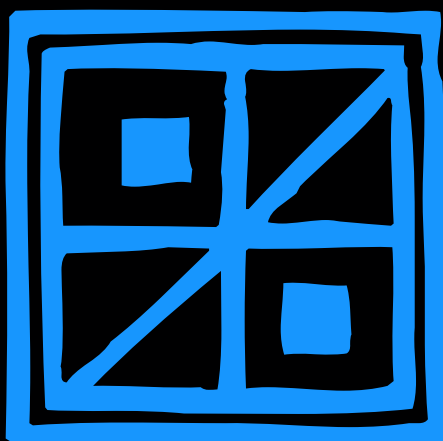




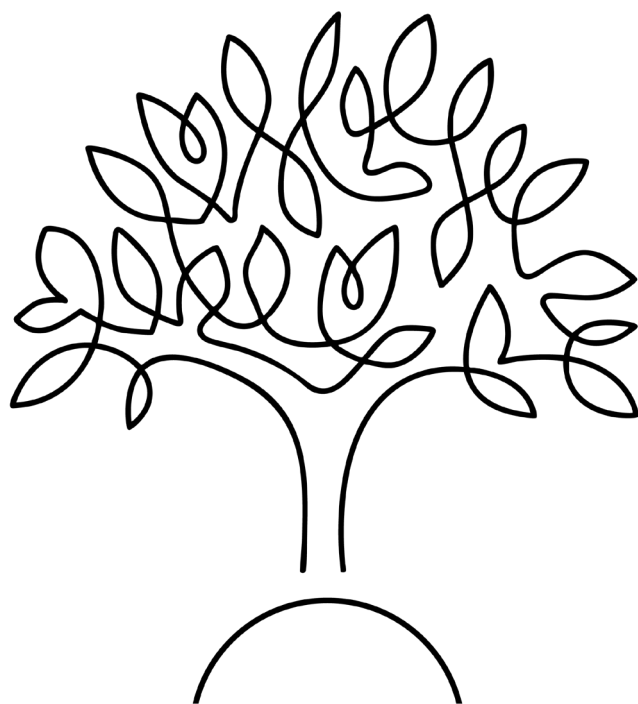
**FONTE DA
LIBERDADE**
FREEDOM RISING

INSPIRAÇÕES, PRÁTICAS
E APRENDIZAGENS

COLEÇÃO DE EXERCÍCIOS



instituto fonte
para o desenvolvimento social



**FONTE DA
LIBERDADE**
FREEDOM RISING

INSPIRAÇÕES, PRÁTICAS
E APRENDIZAGENS

COLEÇÃO DE EXERCÍCIOS

Programa Fonte da Liberdade: Inspirações, práticas e aprendizagens é um caderno contendo uma seleção de textos e exercícios utilizados no contexto do *Programa Fonte da Liberdade* do Freedom Fund realizado em parceria com o Instituto Fonte.

Este trabalho está licenciado sob a licença **Creative Commons Atribuição-Uso Não Comercial-Compartilhamento pela mesma Licença 4.0 Internacional**. Para ver uma cópia desta licença, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

**The Freedom Fund
Freedom Rising Program**

Gerente Sênior de Programa, Reino Unido
Claire Falconer

Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem, Reino Unido
Claire Falconer, Matilde Chora

Gerente de Programa, EUA
Colleen Roselli

Consultora Curricular, Índia
Gomathi Palanikumar

Consultora de Implementação, Brasil
Janaina Jatobá

**Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social
Programa Fonte da Liberdade**

Coordenação Geral
Flora Lovato, Juliana da Paz

Adaptação Curricular
Flora Lovato, Helena Rondon, Hervens Ceridor Legba,
Saritta Brito, Suzany Costa

Assistência Psico-Terapêutica
Anne Egídio, Cristiana Gomes

Assistência em Saúde e Bem Estar
Vânia Andrade

Facilitação
Helena Rondon, Hervens Ceridor Legba, Juliana da Paz,
Saritta Brito, Suzany Costa

Logística
Ewerthon Santos, Thalita Vasconcelos

Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem
Flora Lovato

Sistematização
Érika Nascimento, Joana Tuttoilmondo, Lilian Romão, Maria
Réupi, Proparó Consultoria

Equipe Caderno Fonte da Liberdade

Texto Original
Freedom Fund, Saritta Falcão Brito

Organização
Flora Lovato, Saritta Falcão Brito

Revisão
Breno Pessoa, Flora Lovato, Juliana da Paz, Lilian Romão,
Saritta Falcão Brito, Gilberto Clementino Neto

Projeto Gráfico
Milena Leimig, Rodrigo Acioli

Diagramação
Kalil Cabral, Milena Leimig, Rodrigo Acioli

Capa
Milena Leimig

Ilustração
Kalil Cabral, Milena Leimig

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
CATALOGAÇÃO NA FONTE: Renata Santana CRB 15/689 - PB

I59 Programa Fonte da Liberdade: inspirações,
práticas e aprendizagens

Programa Fonte da Liberdade: inspirações,
práticas e aprendizagens coleção de exercícios
[recurso eletrônico] / Flora Lovato; Saritta
Falcão Brito (Orgs). - Recife: Titivillus, 2025.

Dados eletrônicos (1 arquivo : 2.9 MB).

Livro eletrônico
Inclui referências
ISBN E-book: 978-65-01-41488-1

1. Educação (grupo). 2. Comportamento.
3. Liderança. 4. Método. I. Título.

CDD 370.153

SUMÁRIO

	Prefácio	4
	Apresentação	10
	Procedimentos comuns à facilitação dos exercícios	12
01	Árvore da vida	20
02	Escuta apreciativa	28
03	Liderança na minha vida	36
04	Poder e identidades	42
05	Desigualdade sociais e estruturas que as sustentam	54
06	Sonho individual	64
07	Mentalidade fixa	70
08	Vieses do inconsciente	82
09	Liderança informada por trauma	94
10	Sonho compartilhado	104
11	Organizações inspiradoras	110
12	Poder e organizações	116
13	Linguagem compartilhada e mudança de sistema	134

PREFÁCIO

O Freedom Fund é um fundo global com o único objetivo de ajudar a acabar com a escravidão moderna. É um catalisador do esforço global, trabalhando nos países e setores onde é mais necessário. Investiu e fez parceria com organizações e comunidades que atuam na linha de frente para combater a escravidão e a exploração.

O Freedom Fund acredita no poder da liderança local e da experiência vivida. Por meio do trabalho que realiza, percebeu como líderes profundamente conectados com suas comunidades são capazes de impulsionar a mudança necessária para acabar com a exploração.

O Freedom Fund lançou o Freedom Rising - ou *Programa Fonte da Liberdade*, como foi chamado no Brasil - um programa de formação que aplica os princípios de liderança transformadora ao contexto dos participantes para acabar com a exploração. Para fazer isso, ele explora as causas-raiz da exploração, como poder, privilégio, preconceito, e inclui sessões sobre autocuidado e trauma. O programa usa uma metodologia participativa para levar os participantes a uma jornada de aprendizado por meio de sessões ativas, reflexões e discussões. Seus objetivos são^{1 e 2}:

-
1. Veja MONTOURI, Alfonso e CONNELLY, Gabrielle (2017) in NEAL, J. (ed). *Handbook of personal and organizational transformation*. O texto foi inspirado no resumo do artigo de MONTUORI e CONNELLY, disponível em https://doi.org/10.1007/978-3-319-29587-9_59-1.
 2. The Mastercard Foundation. *Women's transformational leadership in Africa*. Disponível em <http://mastercardfdn.org/wp-content/uploads/2018/05/Womens-Transformative-Leadership-2014-accessible.pdf>. [O artigo foi retirado do ar quando a Fundação Mastercard mudou seu foco de atuação. Nota da tradução.]

Trazar uma nova concepção sobre liderança para que esta inspire e motive as líderes e suas comunidades a realizarem ações que transformem o sistema que permite a exploração.	Amadurecer e valorizar o conhecimento da experiência vivida e realçar a importância dessa experiência.	Reunir líderes estabelecidos e emergentes da mesma organização numa única plataforma para analisar os sistemas e estruturas da organização a partir de diversas perspectivas.
Criar uma plataforma de líderes comunitários para realizar as difíceis consultas sobre casta, raça, poder e gênero e encontrar soluções em conjunto.	Sublinhar que a liderança não tem a ver com a detenção do poder, mas sim com a partilha do poder, com a mudança de poder e com a importância de uma liderança baseada na justiça.	Desafiar as formas convencionais de pensar sobre a liderança.
Criar um espaço de “desaprendizagem” de normas e comportamentos sociais opressivos, desiguais e hierárquicos.	Apoiar os líderes na construção de relações mais fortes e colaborar uns com os outros para construir um espaço de movimento mais amplo.	Proporcionar um espaço para aprender, desaprender, criar, inovar, desafiar e colaborar.

O programa foi lançado em 2020 e, desde então, atingiu 241 participantes no Brasil, Índia e Nepal de 118 organizações e movimentos de base que trabalham com questões de escravidão e exploração. O programa buscou deliberadamente elevar e apoiar líderes que sofrem discriminação e exclusão, sendo 75% mulheres e 42% se identificando como tendo experiência vivida de exploração.

Aprendizados do programa

Nos últimos quatro anos, o programa buscou continuamente feedback de participantes, facilitadores e parceiros por meio de vários formatos, incluindo grupos focais, pesquisas, entrevistas e formulários anônimos. Como culminância disso, destilamos alguns dos principais aprendizados abaixo que consideramos mais relevantes para o Freedom Fund, à medida que

eles consideram como levar adiante o suporte de liderança na nova estratégia.

Os valores essenciais devem ser infundidos em todos os elementos do programa

- » Um programa que está discutindo e desafiando poder, preconceito e desigualdade deve “praticar o que prega” nos momentos em que é desenhado, entregue e implementado. Isso significa pensamento e planejamento cuidadosos em cada elemento, desde como a logística é organizada, seleção do local, como os facilitadores e a equipe do programa interagem com os participantes, estabelecendo normas e mantendo o grupo fiel a elas.
- » O programa deve modelar a mudança que queremos ver: aplicar seus princípios, valores e metodologias, transferir poder, aderir a novas normas, usar as habilidades discutidas no programa (autorreflexão, feedback limpo etc.).

Um grupo diversificado de indivíduos e organizações é fundamental

- » Para mudar o poder dentro do setor, o suporte de liderança deve ser oferecido a um grupo diverso de organizações e indivíduos. Ao selecionar participantes, considere uma diversidade de papéis, gênero, raças, casta, status socioeconômico e habilidades.
- » Ao envolver um grupo diverso, o programa deve estar pronto para oferecer suporte adicional ou acomodações que os indivíduos precisam para se sentirem incluídos e se envolverem totalmente com o programa. Também deve estar ciente da dinâmica de poder do grupo e do subgrupo e estar preparado para manter espaço para isso além de abraçar os desafios emergentes que surgem dentro do grupo durante a jornada do programa.

Deve haver uma responsabilidade de cuidado para e entre os participantes

- » O programa sentiu a responsabilidade de cuidar dos participantes e os participantes destacaram consistentemen-

te o cuidado único que o programa lhes forneceu. Da logística, como viagens bem planejadas e atenciosas, locais confortáveis com equipe e valores vividos do programa, comidas familiares; a contratação de uma pessoa dedicada no local para o bem-estar, tendo um conselheiro treinado disponível; a contratação de facilitadores que falassem línguas locais e refletissem as origens dos participantes, e o estabelecimento de normas de grupo e princípios de salvaguarda e a manutenção contínua do grupo neles.

- » Para ser verdadeiramente inclusivo, o programa precisa remover barreiras para viabilizar a participação de todas oferecendo, sempre que possível, como fornecer assistência infantil, bolsas, seguro saúde e certificar-se de que o local tenha recursos adequados e acesso para todos. Para ser inclusivo, o programa deve, com antecedência, conhecer os participantes e suas necessidades individuais únicas e não fazer suposições com base em sua identidade.

O conteúdo deve focar no eu interior e nas habilidades relacionais

- » Um programa de liderança transformadora deve focar em habilidades pessoais como base para liderança e a construção de movimento, incluindo reflexão, visão, análise e resolução de conflitos. Esses são os tópicos que levaram à maior mudança nos participantes e muitas vezes não são incluídos em programas tradicionais de liderança que abordam conhecimentos técnicos e, por isso, muitas vezes não são solicitados ou exigidos por indivíduos como parte do desenvolvimento de liderança.
- » Tópicos como *advocacy*, arrecadação de fundos, desenvolvimento organizacional etc. podem ser abordados em sessões de treinamento separadas.

A aprendizagem ativa e as metodologias lideradas pelos participantes são mais impactantes

- » Sessões que usam aprendizagem baseada em atividade e metodologias corporais (movimento de dança, consciência corporal, respiração, meditação) criam impacto e mudança mais imediatos do que sessões baseadas em teoria

e conceito. Os participantes responderam mais fortemente a essas sessões e elas inspiraram uma reflexão mais profunda do grupo.

- » O programa descobriu que mais tempo para cada sessão e menos conteúdo era mais impactantes. Ele forneceu espaço para discussão mais profunda, reflexão, planejamento de ação e ajudou os participantes a fazer pausas e abordar os desafios subjacentes.

Os quatro domínios principais da mudança

- » **O eu:** O programa apoia os líderes a se considerarem de múltiplas perspectivas: do ponto de vista de sua identidade, seu nível de resiliência e sua abordagem à liderança. O programa incentiva os participantes a refletir sobre sua jornada pessoal e a identificar seus pontos fortes pessoais. Os participantes também refletem sobre como respondem a outros com identidades diversas e os padrões de comportamento que empregam em diferentes contextos.
- » **Relacionamentos:** O programa examina relacionamentos como sistemas com múltiplas dimensões. Entender um relacionamento como um sistema – como algo que depende das partes envolvidas para seu sucesso – é essencial para que ele tenha êxito. Os participantes refletem sobre relacionamentos dentro e fora de seu trabalho. O programa explora como os relacionamentos mudam ao longo do tempo, suas dependências e o impacto de outros relacionamentos e sistemas familiares para que os líderes entendam seus relacionamentos atuais e construam outros mais eficazes.
- » **Organizações:** A teoria organizacional feminista postula que as organizações são microcosmos da sociedade, submergindo desigualdades que reproduzem relações de poder que estamos tentando mudar. O trabalho de linha de frente em contextos difíceis requer culturas de apoio que alimentem a sensação de bem-estar, que possam modelar os valores e práticas de comunicação que desejamos ver na sociedade. O *Fonte da Liberdade* cria as condições para que os líderes explorem a cultura organizacional, discutam desafios e construam soluções para organizações mais justas, inclusivas e sustentáveis.

- » **Movimentos:** Um objetivo fundamental do *Programa Fonte da Liberdade* é permitir a construção de movimentos para acelerar a mudança social. Os movimentos consistem em atores trabalhando juntos para tomar ações coletivas e, portanto, o *Fonte da Liberdade* trabalha com organizações e indivíduos para fortalecer esses atores, construir oportunidades para trabalhar juntos e identificar e projetar ações coletivas de propriedade local.

O currículo do Fonte da Liberdade garantiu que cada um dos quatro domínios tivesse uma agenda própria, composta por um significativo número de atividades e exercícios baseados em conteúdos desenvolvidos por autores que vêm trabalhando com lideranças em grande parte dos países do Leste e do Sul, além de serem profundos estudiosos de temas relacionados a poder, mudanças de sistemas, liderança transformadora e trauma.

A partir de 2025 o programa Fonte da Liberdade será reestruturado para integrar a estrutura do programa Hot Spot da Freedom Fund, fortalecendo a dimensão da liderança no seu escopo. Esperamos que este caderno possa trazer inspirações para sua equipe continuar multiplicando as aprendizagens do Fonte da Liberdade e apoiar todas e todos que queiram seguir disseminando essa prática em suas organizações.

APRESENTAÇÃO

Este caderno foi organizado em duas sessões - textos e exercícios - reunindo parte do conteúdo teórico e das atividades presentes no currículo do *Programa Fonte da Liberdade*.

Na impossibilidade de compilar um conjunto de mais de 35 textos de referência teórica, o Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social¹ escolheu oito, cinco deles considerados primordiais para a compreensão das bases conceituais do *Programa* (*Águas de mudança; Tudo sobre poder; Relações transformadoras; Liderança feminista e Tudo sobre movimentos*) e dois voltados à abordagem metodológica participativa (*Facilitação e Aproveitando a própria experiência*). Esses últimos foram priorizados levando em conta que poucas pessoas interessadas em multiplicar esta experiência são especialistas em facilitação de processos de aprendizagem de adultos.

Entre os mais de 45 exercícios e atividades realizadas nos quatro encontros presenciais do *Programa*, o Instituto Fonte selecionou 13 considerando dois aspectos importantes. O primeiro foi o impacto deles entre as participantes das duas turmas realizadas no Brasil, que pediram por seus descritivos e orientações para a replicação junto a outros grupos ainda durante o processo da formação. O segundo considerou elementos relacionados à menor complexidade de execução, seja por prescindirem do apoio de especialistas, seja por poderem ser

1.

O Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social foi o parceiro de Freedom Fund na implementação do *Fonte da Liberdade* no Brasil. É uma organização da sociedade civil brasileira, sem fins lucrativos, que há 25 anos vem atuando para nutrir e fortalecer práticas de desenvolvimento social que promovam transformações na sociedade. Seu trabalho se realiza através de processos de consultoria, de formação e de produção/disponibilização de conhecimentos voltados ao campo social e ao profissional que trabalha com desenvolvimento social. Para saber mais, acesse www.institutofonte.org.br.

realizados independentemente de outros², algo natural em processo de formação continuada. Cada ficha de exercício exigiu adaptações, necessárias para sua aplicação em circunstâncias futuras diversas em que não seja obrigatória a participação de duplas de representantes institucionais, por exemplo. Também reuniu recomendações dos participantes acerca da linguagem e melhorias nos procedimentos em função de sua repetição, agregando às “Notas de Facilitação” de cada ficha os conteúdos produzidos pelas próprias pessoas que o vivenciaram, oferecendo uma referência sobre o que esperar ao realizá-lo.

Além disso, na abertura da sessão dos exercícios, o Instituto Fonte traz os “Procedimentos comuns à facilitação dos exercícios” que descrevem conhecimentos acumulados e praticados pela equipe de facilitação do programa.

Este caderno³ foi produzido com a intenção de subsidiar as lideranças participantes das duas edições do *Programa* no Brasil em seus esforços para se tornarem multiplicadoras do *Fonte da Liberdade* em novos formatos, junto a outros públicos, levando os propósitos do programa a pessoas e locais que não foram alcançados, ampliando as possibilidades dele atingir sua principal meta, a de um mundo livre da escravidão moderna.

Boa leitura e bom uso!

-
2. Os exercícios *Liderança na minha vida*, *Desigualdades sociais e estruturas que as sustentam* e *Poder e organizações* têm procedimentos que remetem a outros exercícios, no caso *Árvore da vida* e *Poder e identidades*.
 3. Seu uso e disponibilização é livre, desde que sejam mencionados os idealizadores (Freedom Fund) e implementadores (Instituto Fonte) do programa e o *Fonte da Liberdade* em si.

PROCEDIMENTOS COMUNS À FACILITAÇÃO DOS EXERCÍCIOS

Alguns procedimentos de facilitação utilizados nos exercícios do *Programa Fonte da Liberdade* fazem parte da abordagem metodológica em processos de aprendizagem de adultos do Instituto Fonte. A maior parte não está registrada no currículo oferecido por Freedom Fund e por isso criamos esse conteúdo, destacando aqueles mais relevantes praticados na facilitação das duas turmas do programa, no Brasil. Desejamos que eles possam inspirar os multiplicadores destes exercícios para que estes desenvolvam suas próprias abordagens na arte de facilitar processos sociais.

01. **Preparação** é o passo zero e acontece antes de iniciar um exercício, com a checagem dos materiais necessários para realizar cada uma de suas etapas. Também está relacionado à checagem do ambiente, equipamentos, móveis, horários, preparo do lanche e outras condições do espaço que podem afetar o seu desenvolvimento. O tempo de preparo varia em função da complexidade do exercício, do ambiente e de outros fatores que estão fora do controle da facilitação, sendo recomendável a maior antecipação possível.

02. **Formato de círculo ou meio círculo** é a forma de organizar o grupo que permite que todos se vejam e informa sobre a horizontalidade do poder que se quer praticar na relação entre participantes e pessoas que irão facilitar o processo. Manter esse formato circular ao iniciar e encerrar os exercícios ajuda no reconhecimento e integração entre as pessoas do grupo.

03. **Enquadramento da atividade** é o momento inicial dos exercícios e tem o propósito de despertar a vontade das pessoas para realizar a atividade. Para trazer a atenção e interesse do grupo para realizá-lo, o uso de uma imagem ou pequenas histórias com exemplos pessoais costumam ajudar a despertar a curiosidade sobre "o que se quer com essa conversa? O que posso aprender de novo?". Por exemplo: *Esse exercício parece com aqueles momentos que abrimos um álbum de fotografia e vamos nos dando conta de como mudamos em cada momento da vida (...)*. Somente depois de ter despertado a vontade ou o interesse do grupo pelo exercício é possível entrar na orientação do seu objetivo geral, os procedimentos de cada uma das etapas e tempos estimados.

04. **Orientação de atividade individual, em dupla, em trio ou em pequenos grupos** são momentos nos exercícios em que as pessoas estão focadas em entender o que deve ser feito, como, em quanto tempo, com quem, enfim quais as ações necessárias para realizá-los. Cada etapa pode ter uma ou algumas atividades, sendo necessário avaliar se é o caso informar todas as etapas ou ir por partes, orientando o passo a passo de uma etapa e checando se o grupo entendeu para orientar sobre outra. Durante a orientação é importante informar os tempos estimados para cada atividade e quais são as perguntas-guias a serem trabalhadas. O uso de um registro escrito em quadro branco (*flipchart*) ajuda na checagem da compreensão sobre as perguntas e os procedimentos. Recomenda-se, dependendo do número de etapas ou perguntas-guias de um exercício, do perfil do grupo (nível de letramento, interesse etc.), do horário do dia etc., pode-se adaptar a ficha de exercício para o participante, dupla ou grupo com os procedimentos daquela etapa. Se essa for a opção, a distribuição das fichas deve acontecer após a orientação do exercício, para evitar que a leitura disperse as pessoas daquilo que está sendo dito pela facilitação. Também há procedimentos simples, em que é possível tomar notas durante a orientação da facilitação sem o suporte da impressão ou do quadro, ajudando na compreensão e fixação do que está sendo pedido. Seja qual for a situação, ao finalizar a orientação é sempre importante perguntar se alguém tem dúvida, se compreenderam ou mesmo pedir que alguém repita a orientação com suas palavras.

05. **Composição de duplas e pequenos grupos** estão presentes em quase todos os exercícios e podem ser feitas de forma livre, quando os próprios participantes escolhem com quem querem trabalhar ou de forma conduzida, quando a facilitação define as pessoas. Quando se deseja garantir algum critério de escolha, seja para que as pessoas trabalhem com o maior número de pessoas diferentes, não conhecidas, com menos empatia, etc., é preciso que esta composição de duplas e grupos faça parte do preparo da facilitação para o exercício, pois a relação tem que estar em mãos antes da sua realização. Para fazer essa composição, a facilitação pode usar critérios como faixa etária, pessoas com maior ou menor facilidade de expressão; por representação de perfil institucional, região, área de trabalho etc. Também é possível compor de forma aleatória, em que é feito um sorteio ou com a abordagem “*Vento Sopra*”, atribuindo um número para cada pessoa até o limite do número de grupos que se quer formar. Por exemplo, em um grupo com 22 pessoas em que se deseja compor cinco grupos, inicia-se a contagem pelo lado esquerdo ou direito da roda, atribuindo para cada pessoa um número de um a cinco, recomeçando a contagem ao acabar na pessoa de número cinco, até que todas do grupo tenham um número. Depois que todos sabem qual o seu número de um a cinco, a facilitação orienta para que todos que são o número um formem um grupo, o mesmo com os que são número dois, três, quatro e cinco. Ao final, os cinco grupos são formados, sendo que dois grupos (um e dois) terão cinco pessoas e três (três, quatro e cinco) terão quatro pessoas.

06. **Distribuição de materiais pedagógicos** necessários à realização de um exercício comumente são distribuídos aos participantes após a orientação e quando não houver mais dúvidas, evitando a dispersão de pessoas que entenderam e estão prontas para iniciar a atividade e aquelas que ainda estão com dúvidas.

07. **Dimensionamento e cuidado com o tempo** das atividades refere-se aos cuidados na sua gestão, seja:

1. Na orientação do exercício;
2. No acompanhamento da sua realização pelas pessoas, ou;
3. No cuidado com o tempo de fala dos participantes, que é um dos aspectos mais exigentes na facilitação.

No momento da orientação, os cuidados são em não se prolongar na fala e nem suprimir informações, para evitar confusão, dispersão e desinteresse quanto ao que está sendo solicitado. Durante a realização da atividade, depois de algum tempo que as pessoas estão trabalhando e já se passou metade do tempo previsto para a atividade, é importante ir aos pequenos grupos (duplas, trios, quartetos etc.) para acompanhar se o tempo estimado para aquela atividade está ou não sendo suficiente, entender se estão focados nas tarefas e dar uma noção do tempo utilizado. Isso é importante para se manter conectado com o que está acontecendo; se informar sobre a “temperatura” da atividade; decidir sobre a necessidade de ampliar ou reduzir o tempo; avaliar os impactos que esse ajuste implicará no encerramento do processo e/ou sessão seguinte. Finalmente, o cuidado com o tempo de fala dos participantes para que o maior número de pessoas seja escutada, requer da facilitação:

1. Atenção às inscrições das pessoas que querem trazer sua fala, dependendo do tamanho do grupo, as próprias pessoas ou um outro facilitador pode cuidar para que ninguém se sinta invisibilizado;
2. Ter em mente qual foi o acordo do grupo sobre o uso do tempo que cada pessoa terá para se expressar e a forma de avisar que esse tempo se esgotou;
3. Observar as pessoas que falam mais e aquelas que falam menos, estimulando quem não tiver falado a trazer sua voz, e
4. Sustentar uma pequena pausa entre uma fala e outra para ter tempo de digestão das ideias.

08.

Plenárias são atividades que ajudam a construir o senso comum do grupo sobre um conteúdo específico de um ou de um conjunto de exercícios, permitindo que o maior número de contribuições sobre um assunto seja explorado. Normalmente acontece após um exercício em pequenos grupos ou trios e exige muita escuta e empatia com o que está sendo trazido pelas pessoas. Para construir a compreensão do grupo sobre um determinado conteúdo, com base nos diferentes pontos de vistas das pessoas, a checagem e o registro de ideias em um quadro ou papel ajuda no espelhamento das falas e construção de sínteses do diálogo, além de dar um ritmo

entre fala e escuta. O tamanho do grupo, a qualidade de escuta das pessoas, o tempo de relacionamento entre as pessoas, a homogeneidade cultural e o nível de letramento podem tornar mais ou menos exigente a gestão de alguns fenômenos presentes em uma plenária. Para lidar com eles, a facilitação precisa mover a atenção entre:

1. Inscrições para fala;
2. Falas longas ou repetitivas;
3. Momento de intervir no tempo das falas e uso dos acordos;
4. Falas que despertam gatilhos de traumas; de certo e do errado; de assuntos que sequestram a conversa do tema principal;
5. Registros pessoais de ideias, palavras-chave e aspectos que são relevantes para o conteúdo ou que vão se repetindo entre uma fala e outra, sem perder a conexão com o fluxo das conversas;
6. Diferenciar conteúdos que estão em construção daqueles que se esgotaram e podem ser registrados ou sintetizados por meio de uma fala;
7. Checagem de elementos das falas que trazem uma contribuição importante para o conteúdo ou palavras e ideias que precisam ser melhor explicadas;
8. Cuidar do tempo de encerramento;
9. Perceber o uso de linguagem e expressões ofensivas, excludentes ou sofisticadas que desafiam a capacidade de compreensão do grupo etc.

09.

Exposição dialogada são atividades que têm o propósito de aportar uma contribuição conceitual sobre conteúdo específico, como os exercícios de *Escuta Apreciativa*; *Mentalidade Fixa*, *Vieses do Inconsciente*; *Liderança informada por trauma* etc. Diferentemente de uma aula ou palestra, a facilitação dessa atividade se utiliza de perguntas para construir os sentidos em torno das ideias-força do conteúdo que se quer apresentar, com base nas ideias trazidas pelas pessoas. À medida que palavras e/ou ideias são exploradas pelo grupo, a facilitação

vai trazendo outros elementos e conectando o conjunto delas a um assunto específico que o exercício quer aportar. Esse tipo de atividade de facilitação é um convite para as pessoas apreciarem um novo conteúdo, suspendendo juízos e se abrindo para outras ideias.

10. **Atividades biográficas** estão presentes em exercícios que convidam os participantes a investigarem fatos pessoais relacionados a um determinado conceito, conteúdo e /ou situação. Comumente, é realizado um momento de partilha em dupla, trio, quarteto etc., com o propósito de:

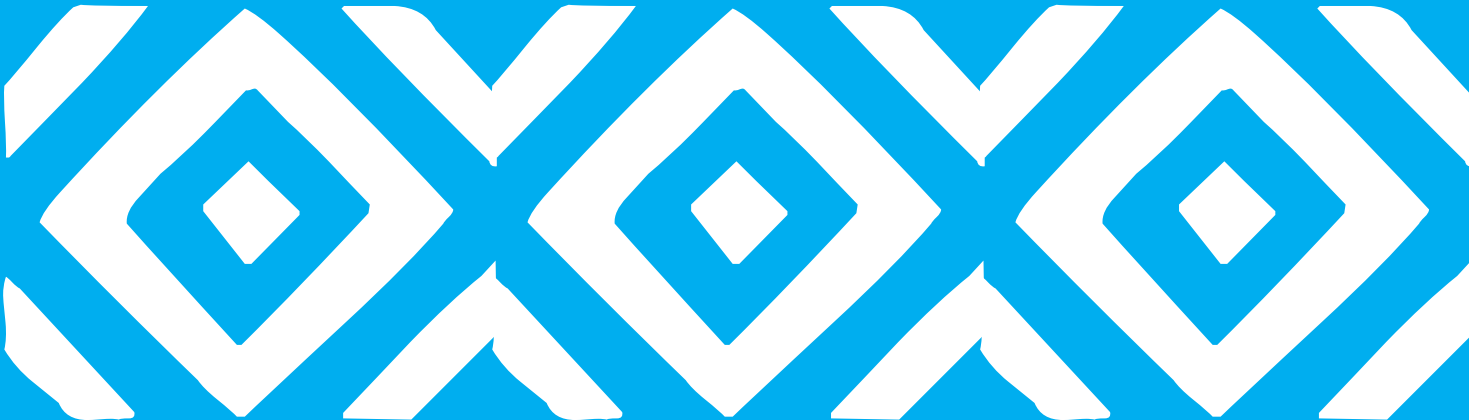
1. Aprender com a sua própria história, construindo uma narrativa pessoal;
2. Ampliar os referenciais sobre aquele conteúdo com base na história do outro;
3. Exercitar empatia com sua própria experiência e com a do outro;
4. Construir relações mais íntimas e profundas em um grupo;
5. Desenvolver habilidades sociais de escuta, trabalho em grupo, construção de narrativas, autoexpressão etc.

11. **Atividades meditativas e de relaxamento** são utilizadas para cultivar uma prática de atenção mente-corpo que ajude as pessoas a reconhecerem sensações e conexão consigo mesmas. Também são utilizadas em alguns exercícios e podem ser acompanhadas com músicas instrumentais tranquilas ao fundo. Exigem da facilitação uma voz pausada para orientar as pessoas a entrarem em um estado de centramento e conexão consigo. Dependendo do exercício, a condução da facilitação irá estimular as faculdades imaginativas ou reflexivas.

12. **Atividades “acorda povo”** são utilizadas para acordar o corpo e a atenção do grupo para o início ou encerramento de um fluxo de exercícios. Também podem ser um trabalho importante antes de exercícios que irão demandar mais reflexão, conversas e o corpo tende a ficar mais sentado e com menos movimento. São atividades que podem envolver movimentos de atenção corporal como bater palmas, alongamentos, auto-

massagens, dança com repetição de passos, cantigas de roda com instrumento etc., do repertório pessoal da facilitação. Além de ajudar a manter o corpo ativo e desperto, também ajuda a reunir o grupo para iniciar um exercício.

13. **Requisito** é quando um exercício remete a outro exercício já realizado porque irá se utilizar de alguma compreensão conceitual ou vivencial alcançada por ele, para aprofundar ou explorar outras camadas em um novo exercício. Neste caderno, os exercícios: *Liderança na minha vida*; *Desigualdades sociais e estruturas que as sustentam*; *Poder e organização*, se referem a conteúdos explorados nos exercícios de *Árvore da vida* e *Poder e identidade*.



01. ÁRVORE DA VIDA

Objetivos

Trazer consciência e reflexão sobre experiências da vida pessoal que moldaram a nós mesmos e a nossa liderança;

Explorar a escuta do outro como uma estrutura baseada em força, identificando pontos fortes e qualidades;

Aprender com a sua própria história e a dos outros.

Duração

80 minutos.

Materiais

Folhas de papel em branco;

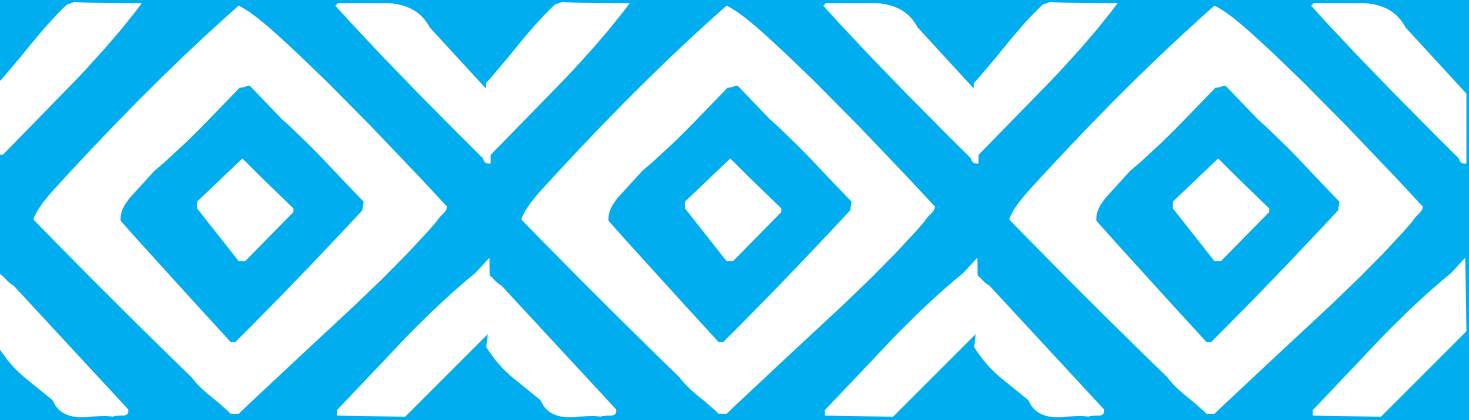
Lápis de cor;

Músicas instrumentais;

Equipamento e caixa de som;

Cartões pequenos ou *post-it*;

Pranchetas.



PROCEDIMENTOS

1. Enquadramento do exercício (5')

- A. Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B. Trazer imagens e ideias relacionadas com a abordagem de que o nosso “eu” e grande parte de nossas identidades são moldadas por nossas experiências de vida, que impactam diretamente nossa jornada e nos trouxeram até onde estamos hoje;
- C. Informar os objetivos do exercício, uma visão geral das etapas e tempo para realizá-lo.

2. Orientação da atividade individual (30')

- A. Informar que a primeira etapa do exercício será individual e terá como objetivo a realização de uma atividade imaginativa orientada.
- B. Orientar que quanto maior for a capacidade de entrega, o não julgamento e a conexão consigo, melhor será o alcance desse exercício;
- C. Informar que quem precisar de ajuda pode solicitar apoio à facilitação;
- D. Solicitar que peguem um papel, alguns lápis de cor e encontrem um lugar na sala para ficar somente consigo;
- E. Iniciar a orientação da atividade com uma prática de relaxamento de 3-5 minutos:
 - » *Encontre uma posição confortável onde você está, de olhos fechados ou semiabertos, leve a atenção para a sua respi-*

ração. Inale o ar profundamente e, ao soltar, solte os músculos do seu corpo. Cabeça, ombros, costas, braços, quadril, pernas, pé. Repita essa respiração três vezes e depois deixe sua respiração fluir naturalmente. Observe o fluxo do ar entrando e saindo, expandindo e contraindo algumas partes do seu corpo. Conecte-se profundamente com esse movimento no seu corpo por alguns minutos.

F. Colocar uma música suave e instrumental ao fundo, enquanto as participantes estão em estado de silêncio e relaxamento;

G. Iniciar a atividade imaginativa da Árvore da Vida descrita abaixo:

- » *Pense na sua vida como se fosse o desenvolvimento de uma árvore: você vai criar sua Árvore da Vida. Imagine as raízes da sua árvore: como elas são? As raízes lhe mantêm aterrada e sustentam sua árvore, também se conectam com outras raízes... De onde você vem? Qual a cultura desse lugar? O que você herdou dos seus antepassados? Que memórias você tem desse lugar e pessoas?*
- » *Pegue o papel e o lápis ao seu lado e comece a desenhar as raízes de sua árvore e algumas dessas características que são únicas. Se quiser escrever algo no seu desenho, fique à vontade, ele é seu e deve ser apenas uma expressão do que você acessou internamente. Não se preocupe em fazer um desenho bonito, mas de algo que expresse o que está dentro de você;*
- » *Pare um pouco de desenhar as raízes e imagine como é o tronco de sua árvore. Imagine os valores, virtudes, habilidades que o tornaram forte e possibilitaram crescer e alcançar novas alturas. Como esses valores se expressam no seu jeito de viver, nas coisas que escolheu fazer na sua rotina? Deixe de lado as coisas que foi ou é forçado a fazer. Desenhe o tronco de sua árvore.*
- » *Imagine os galhos da sua árvore. Nos galhos estão os desdobramentos das suas raízes e tronco. Seus dons e talentos, sonhos, desejos e esperanças pessoais e comunitários. Alguns galhos são mais viçosos e outros mais frágeis e quebradiços. Nossas fragilidades e fraquezas também são aspectos importantes da vida. Expresse esses galhos no seu desenho;*

- » *Imagine agora as folhas da sua árvore. As folhas são aqueles seres que são ou foram importantes para você, que tiveram um impacto na sua vida, como amigos, familiares, heróis, lideranças que admira, animais de estimação. As folhas são impulsos, relações e a capacidade de renovação da vida. Desenhe as folhas da sua árvore;*
- » *Imagine as flores e frutos da sua árvore. Elas representam seus legados, presentes que lhe foram passados ou que você já possui. Você pode começar relembrando os nomes daqueles que representou nas folhas de sua árvore e no impacto que eles tiveram em você, no que eles deram a você ao longo dos anos. Isso pode ser material, como um objeto, recurso material, e pode ser também atributos como perseverança, coragem, generosidade etc.*
- » *Finalmente, imagine o chão, a terra onde sua árvore vive e está plantada. Imagine as coisas que você escolhe fazer semanalmente. Não aquilo que é forçado a fazer e sim o que escolhe fazer por si mesmo, o que come, pessoas e seres por quem cultiva afetos positivos, o que faz nas horas livres etc.*
- » *Finalize seu desenho. Aprecie sua árvore da vida e perceba: como você se sente?*

3. Orientação da atividade em pares (40')

- A.** Informar que a segunda etapa do exercício será realizada em pares;
- B.** Orientar que o 1º momento com o seu par será para compartilhar brevemente como se **sentiram** após desenharem sua Árvore da Vida e que cada pessoa terá 5' para compartilhar;
- C.** Orientar que o 2º momento será para compartilhar: 1) *Quais foram três aspectos chaves/críticos da sua árvore da vida?* 2) *Que situação vivida, pessoal e não profissional lhe trouxe orgulho de si mesma?* (10' para cada pessoa);
- D.** Orientar que o 3º momento será para cada pessoa da dupla **escrever ou desenhar uma força que observou na história da sua colega** e oferecer a ela, agradecendo por esse momento de partilha e escuta;

- E. Informar o tempo total desta etapa do exercício;
- F. Distribuir os papéis com os nomes dos pares de participantes ou anunciar ou deixar livre para que escolham com quem querem fazer o exercício.

4. Encerramento (5')

- A. Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B. Orientar para que todas as pessoas fiquem de pé e imaginem-se como suas árvores;
- C. Orientar uma respiração coletiva que agradece pela jornada que cada um viveu para estar aqui;
- D. Ler um poema ou cantar um trecho música inspiradora, por exemplo:

*Mas é preciso ter manha.
É preciso ter graça.
É preciso ter sonho sempre.
Quem traz na pele essa marca,
Possui a estranha mania de ter fé na vida.*

Milton Nascimento

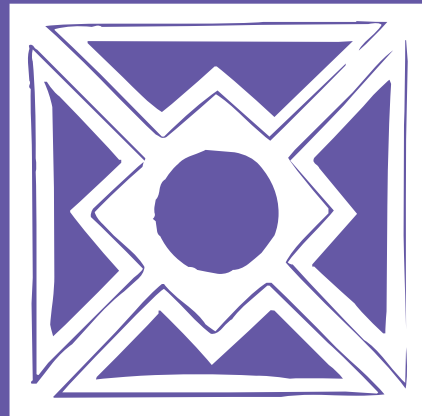
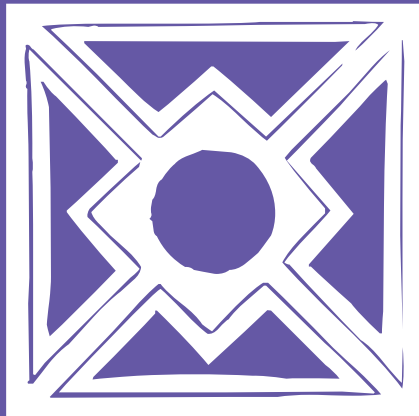
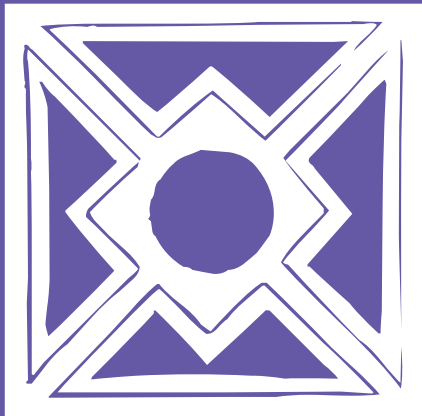
- E. Agradecer e encerrar o exercício.

NOTAS PARA FACILITAÇÃO

- Este exercício foi realizado entre o primeiro e segundo dia do Residencial 1, após um breve exercício de apresentação pessoal com o propósito de diferenciar o “eu” (alegre, animada, melancólica, decidida, carismática, delicada) e a “identidade” (casada, mãe, coordenadora, ativista, educadora etc.) das pessoas do grupo;
- Ao realizá-lo, as pessoas começam a identificar outros aspectos do “eu” e da “identidade”, alguns herdados, outros conquistados;
- Pode ser realizado em conjunto com o exercício *Escuta Appreciativa* (p. 28), para estimular a repetição da etapa 3 (orientação atividade em par), como forma de praticar a repetição desse tipo de escuta;
- Pode ser melhor realizado com uma dupla de facilitadoras quando os grupos forem maiores que 12 pessoas;
- Se o número de pessoas do grupo for ímpar, um dos facilitadores também deverá formar um par com algum participante;
- Não há plenária neste exercício.

REFERÊNCIA

JOHNSON, David R. **Current approaches in drama therapy.**
S/I, Editora Charles C. Thomas, 2009.



02. ESCUTA APRECIATIVA

Objetivos

Propiciar que as participantes pratiquem a escuta apreciativa do outro;

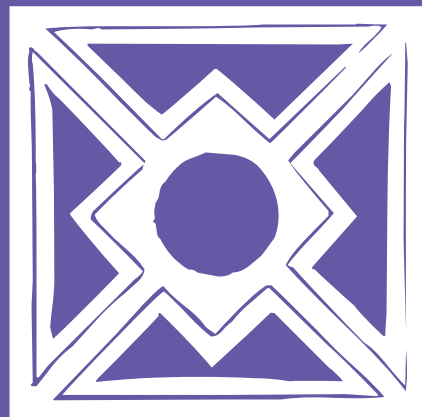
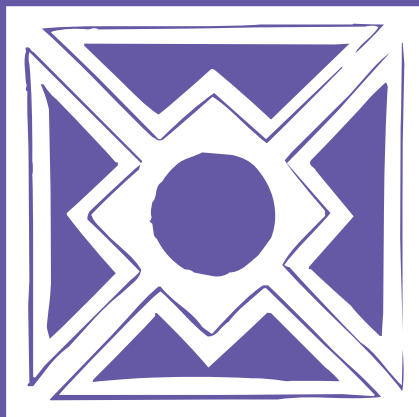
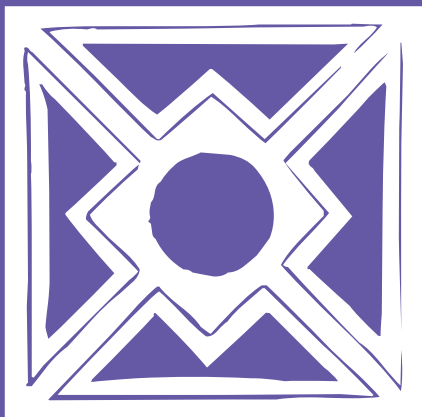
Aprimorar a percepção das forças e pontos positivos das pessoas.

Duração

60 minutos.

Materiais

Não se aplica.



1. Enquadramento do exercício (5')

- A.** Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B.** Trazer ideias que ajudem a diferenciar os tipos de escuta que são praticadas no dia a dia, como: 1) ouvir e não escutar: "eu já vivi isso, sei como é"; 2) ouvir com julgamentos, comparações: "você estava certo ao se colocar dessa forma"; 3) ouvir e se confundir com o relato do outro: "também me senti silenciada porque ninguém se colocou e eu tive que...".
- C.** Trazer ideias sobre a escuta que se quer praticar neste exercício e suas qualidades:
 - » Postura corporal de interesse, como quando se aprecia uma nova paisagem; somente interromper o outro para esclarecer alguma palavra ou informação que não entendeu; atenção às forças e aos aspectos positivos do relato; deixar emergir uma sensação ou pensamento novo sobre o relato;
- D.** Informar os objetivos do exercício e uma visão geral das etapas e do tempo para realizá-lo.

2. Orientação da atividade individual (5')

- A.** Informar que a primeira etapa do exercício será uma atividade individual, para cada participante refletir sobre uma história pessoal que possa ser compartilhada com outro integrante do grupo;
- B.** Destacar que não pode ser uma história profissional, não pode ter relação com sua organização ou comunidade;
- C.** Informar o tempo disponível para escolher esta história.

3. Orientação da atividade em pares (25')

- A.** Informar que a segunda etapa do exercício será realizada em pares;

- B.** Orientar que o primeiro momento será ouvir o outro com abertura e sem interrupção, buscando perceber *qual(is) força(s) esta história revelou?*
- C.** Orientar que, no segundo momento, quem escutou escreve ou desenha em um cartão (*post-it*) uma ou mais forças que percebeu na outra pessoa ao viver a história e entrega para ela.
- D.** Orientar que, depois que a primeira pessoa for escutada e receber seu cartão, a dupla troca de papéis: quem falou vai escutar o outro e repetir o mesmo procedimento;
- E.** Informar o tempo que cada dupla terá para realizar as duas escutas e fazer a devolutiva das forças no cartão;
- F.** Informar que a escolha dos pares será livre.

4. Orientação da atividade em plenária (30')

- A.** Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B.** Informar que a terceira etapa do exercício será realizada em plenária. Faça os acordos sobre tempo de fala e sobre como será a mediação;
- C.** Iniciar um Diálogo Expositivo sobre escuta apreciativa, pedindo que alguns pares compartilhem: *Como foi viver esse tipo de escuta? Quais as sensações de escutar e ser escutado? Quais pontos fortes perceberam no outro?*;
- D.** Anotar os pontos fortes mencionados em um *flipchart*;
- E.** Continuar explorando os fenômenos da escuta apreciativa: *Como foi ouvir sua parceira e aprender com ela? O que você fez para escutar o outro? Quais recursos internos precisou acionar? Qual postura você assumiu? O que sentiu ao escutar o outro? Como isso afetou você? Como você pode praticar esse aprendizado em sua própria vida?*;
- F.** Destacar algumas relações entre identidade, liderança e escuta apreciativa:

- » De acordo com nosso estágio de vida, podemos mudar nossos relacionamentos e cada momento de nossa história contribui com construção de nossa identidade, para nos tornar quem somos;
- » As múltiplas características e os inúmeros encontros de nossas identidades compõem quem somos como indivíduos e essa sobreposição é conhecida como interseccionalidade;
- » Dadas nossas diversidades, teremos diferentes perspectivas que levam à criatividade e ao conflito potencial;
- » Ganhamos forças e poder coletivo ao nos unirmos em nossas diferenças e ao encontrarmos agendas comuns;
- » A escuta apreciativa proposta contribui com a tarefa da liderança ao criar um alinhamento de forças que podem tornar irrelevantes a deficiência do sistema;
- » Uma força conectada com outra força gera mudança positiva. Isso pode ser um salto transformador das relações;
- » Concentre-se em aprender a ouvir e perceber o poder dos pontos fortes de si e de outros participantes;
- » Esta forma de escutar é um convite para tornar as abordagens positivas à mudança uma prática constante, um convite a uma revolução positiva, no sentido de se relacionar com pessoas sem focar em cargos, posições ou identidades;
- » Equipes/grupos/organizações/comunidades têm pessoas com diferentes pontos fortes que podem assumir a liderança em momentos distintos, com base nessas características;
- » Apreciar significa valorar, reconhecer o melhor nas pessoas ou no mundo à nossa volta, afirmando as forças, sucessos e potências passados (experiências vividas) e presentes, percebendo elementos que dão vida (saúde, vitalidade, excelência) aos sistemas vivos.

5. Encerramento (5')

- A.** Destacar que escutar com qualidade é algo que se aprende, requer treino, exercício e repetição, precisa de abertura à experimentação;
- B.** Encerrar a atividade fazendo um convite para que as pessoas experimentem a escuta apreciativa em outros espaços e fiquem atentas aos efeitos visíveis que acontecem nos outros indivíduos, em tempo real.

NOTAS PARA FACILITAÇÃO

- Este exercício foi realizado no segundo dia do Residencial 1, após o exercício *Árvore da Vida* (p. 20) e, na segunda turma, depois do exercício sobre *Liderança Compartilhada* (bolinhas);
- Este exercício pode ser realizado como “parte 2” do exercício *Árvore da Vida*;
- Ouvir e apreciar o outro é uma abordagem metodológica de mentoria entre pares praticada em outros exercícios do programa (*Peer Mentoring*);
- Alguns conteúdos de aprendizagem trazidos pelos participantes foram:

Sobre os pontos fortes

Resiliência, luta, coragem, confiança, fé, perseverança, leveza, liberdade, resistência, superação, busca, família, determinação, empatia, cumplicidade, fortaleza, amor, autenticidade, respeito próprio, discernimento, ousadia, gentileza.

Sobre a técnica

“Atenção, foco no que está sendo trazido, sem ficar divagando, ouvir atentamente.”

“Se calar para ouvir mais, estar aberto e transmitir confiança para a pessoa ficar à vontade e trazer o que ela tem a dizer.”

"Sentir o que outro estava dizendo, se surpreender com o sentimento."

"Perceber suas sensações ao escutar o outro."

"Respeito com o tempo do outro."

"Ter espaço interno."

Sobre o que o exercício permitiu

"Entender as diferenças e características da outra pessoa."

"Cada um tem um dom."

"Perceber as semelhanças nas histórias de vida, sofrimentos, dores e aprender mais sobre a sua."

"Conhecer seus limites para não se sentir fracassada quando não consegue ajudar."

"Entender que não posso ajudar quando eu estou mal."

"Reconhecer o que te enfraquece é difícil."

"Saber lidar com críticas."

"Não focar no que está certo ou não."

REFERÊNCIA

COOPERRIDER, David L.; WHITNEY, Diana. **Investigação
Apreciativa: uma abordagem positiva para a gestão de
mudanças.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.



03. LIDERANÇA NA MINHA VIDA

Objetivos

Identificar momentos de liderança em sua vida;
Perceber suas qualidades de liderança.

Duração

90 minutos.

Materiais

Desenho que os participantes fizeram da sua *Árvore da Vida*.



PROCEDIMENTOS

1. Enquadramento do exercício (5')

- A.** Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B.** Trazer uma imagem ou fato que expresse um momento em que alguém disse ou fez algo que sentiu que sua vida melhorou fundamentalmente sem que essa pessoa tenha percebido que foi o catalisador daquele momento;
- C.** Informar o(s) objetivo(s) do exercício e uma visão geral das etapas e do tempo para realizá-lo.

2. Orientação da atividade individual (10')

- A.** Informar que a primeira etapa do exercício é uma atividade individual para revisar o exercício *Árvore da Vida* (p. 20), usando as "lentes da liderança";
- B.** Orientar para destacar, nos desenhos, acrescentando algo sobre momentos em que se sentiu liderando;
- C.** Informar o tempo para esta atividade.

3. Orientação da atividade em trio (40')

- A.** Informar que a segunda etapa do exercício será realizada em trio;
- B.** Orientar que primeiro momento será ouvir o outro sobre quais foram os momentos-chave de liderança da sua *Árvore da Vida*,

observando qualidades de liderança dessas histórias, não a situação em si;

- C.** Orientar que o segundo momento é dar uma devolutiva para quem contou a história, sobre as qualidades de liderança observadas;
- D.** Orientar que o terceiro momento é conversar sobre o que chama atenção após ouvir as histórias de momentos de lideranças;
- E.** Informar o tempo que os trios terão para realizar esta atividade;
- F.** Informar que a escolha dos trios será livre.

4. Orientação da atividade em plenária (25')

- A.** Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B.** Informar que a terceira etapa do exercício será realizada em plenária, os acordos sobre tempo de fala e como será a mediação;
- C.** Iniciar a conversa com dois ou três pares compartilhando as qualidades de liderança que descobriu com este exercício;
- D.** Destacar ideias abaixo que se relacionam com o que as pessoas compartilharam:
 - » *Pode ser assustador pensar em nós mesmos com poder e importância na vida de outras pessoas;*
 - » *Mudar a compreensão de uma pessoa sobre o que ela é capaz e quão poderosa agente de mudança ela pode ser;*
 - » *Fazer da liderança algo maior é dar a nós mesmas uma desculpa para adiar nosso engajamento no que pode ser feito, esperando que alguém faça por nós;*
 - » *Mudar a ideia de liderança baseada em "quem" está em uma posição, para "o quê" precisa ser realizado naquelas circunstâncias, habilita qualquer um a ser líder;*

- » *Liderança é muito mais sobre qualidades e atributos que são continuamente desenvolvidos, em vez de personalidades/ícones específicos;*
- » *O problema de idolatrar líderes icônicos é querer se tornar como eles, inspirar-se em noções estereotipadas de liderança (patriarcal), em vez de reconhecer a liderança em nós mesmos;*
- » *Pensar “eu nunca poderia ser assim” geralmente afeta a moral, a autoestima e a autoimagem e impede as pessoas de assumirem papéis de liderança.*

5. Encerramento (10')

A. Pedir que cada indivíduo reflita e anote:

- » *Identifique duas a três de suas qualidades de liderança, com base nas experiências que você compartilhou;*
- » *Qual é a qualidade de liderança que você se orgulha em possuir?;*
- » *Qual é a qualidade de liderança que você deseja que cresça mais?;*
- » *O que você pode fazer para construir essa qualidade de liderança?;*
- » *Que apoio necessita receber de outras pessoas para que isso aconteça?;*

B. Agradecer e encerrar.

NOTAS PARA FACILITAÇÃO

- Este exercício foi realizado no segundo dia do Residencial 1, após o exercício *Estilos de Liderança* (dupla com vendas nos olhos: um cuida e outro é cuidado);
- É um exercício que ajuda a construir uma outra ideia sobre liderança e a rever o senso comum de que liderança é uma vocação, dom, mérito, para algo que pode ser desenvolvido, como uma prática de responder ao que precisa ser feito, à necessidade das pessoas;
- As participantes se surpreendem consigo, com seus momentos de liderança, como alguém que fez a diferença na vida de outras pessoas;
- Permite identificar qualidades de liderança.
- Os conteúdos de aprendizagem trazidos pelos participantes foram:

Sobre qualidades de liderança

Condução empática; inspiração; igualdade; empoderamento; incentivo; saber articular momentos em que não há nada e é necessário criar a ação; dedicação; ser rede de apoio; resgatar; indignar-se com a dor; humildade de ser líder sem querer ser chefe; compartilhamento; participação e engajamento das pessoas; capacidade de tomar decisão; capacidade de observar, fazer leitura; capacidade de solucionar o problema, ser estrategista, perceber diferentes possibilidades; despertar a confiança nas pessoas; respeitar o outro sem oprimir; aprender a ouvir e se colocar no lugar do outro; ser comunicativa, construir parcerias; ser conciliadora e motivar os outros a permanecer na luta, uma qualidade de mediadora, ousadia, determinação, comprometimento, perseverança; objetividade, ser resolutiva; se não tiver o consenso e ficar sozinha, vai...

...tomar a decisão e vai resolver; cooperação; ser protetora; uma qualidade de rompimento, quando você rompe com alguma estrutura você se torna líder; prudência; cautela; resistência e insistência; reconhecer o erro e acolher; cuidadora; não mede esforços para ajudar.

Sobre liderança

"Tem os líderes que estão longe e a gente admira, mas não percebe as pessoas que estão perto da gente."

"Líder nato é aquele que faz acontecer."

"Existe o líder e o liderado e existem os acordos entre essas duas partes, não é só seguir o líder."

"O cuidado que a liderança deve ter com aquele que ela lidera, orientar para trazer autonomia para quem é liderado."

"Orientar necessita de conhecimento e pode ser buscado."



04. PODER E IDENTIDADES

Objetivos

Compreender como os preconceitos e as desigualdades sociais são criadas com base nas diferentes identidades;

Entender o processo de socialização e como todos nós temos determinados preconceitos.

Duração

90 minutos.

Materiais

Lista de participantes selecionados para serem personagens de acordo os critérios citados nas notas de facilitação;

Fita crepe para marcar o início da caminhada no piso da sala;

Conjunto de cartões com as características de cada personagem para cada evento da vida; por exemplo, se são 5 eventos e 6 personagens, cada personagem terá recebido 5 cartões ao final da caminhada;

Conjunto de crachás com o número do personagem e cartões de uma mesma cor para diferenciar cada personagem;

Papel de *flip* para registrar as falas do grupo;

Caneta *Pilot*.

PROCEDIMENTOS

1. Enquadramento da atividade (5')

- A.** Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B.** Trazer ideias e imagens sobre como a liderança se cruza com nossas identidades sociais e como as desigualdades sociais podem impactar nosso trabalho;
- C.** Informar quem são as seis a oito pessoas escolhidas para serem personagens e perguntar se elas consentem;
- D.** Informar o(s) objetivo(s) do exercício e uma visão geral das etapas e do tempo para realizá-lo.

2. Orientação da atividade individual (40')

- A.** Informar que a primeira etapa do exercício será individual e que alguns participantes serão personagens e outros observadores;
- B.** Orientar os observadores para se manter em silêncio e escutar as falas dos personagens, tomando notas das suas percepções e que, após a caminhada dos personagens, poderão compartilhá-las;
- C.** Orientar os personagens a se posicionarem, lado a lado, no início da caminhada (linha sinalizada no piso da sala com fita crepe);
- D.** Orientar os observadores para se posicionarem em volta, à margem do espaço onde os personagens estão e farão a caminhada;

- E. Distribuir para cada participante o crachá com o número do seu personagem;
- F. Orientar como será o fluxo da caminhada:
 - » Serão realizadas cinco rodadas sobre eventos da vida que marcam nossa posição social e, para cada rodada, serão distribuídos cartões com características da identidade do seu personagem (lembrar que é um personagem fictício);
 - » Ao ler as informações do cartão, cada personagem deverá se movimentar dando até três passos para frente ou para trás, conforme entenda que aquelas características dão mais ou menos poder ao seu personagem, por exemplo, a primeira rodada será sobre o nascimento e se as características do personagem ao nascer forem “menino, branco, com pai e mãe de classe média”, o entendimento de que na nossa sociedade isso dá muito poder ao seu personagem, essa percepção definirá a quantidade de passos a ser dada.
- G. Iniciar a caminhada informando que o **primeiro evento é “Você nasceu”**;
- H. Distribuir o cartão referente a esse evento para todos os personagens, pedindo que só leiam quando for solicitado;
- I. Pedir que leiam os cartões e se movam para frente ou para trás *se suas características e contexto social ao nascer dão mais ou menos poder ao seu personagem*;
- J. Aguardar até que os personagens parem de se mover;
- K. Pedir que cada personagem leia seu cartão, compartilhando as características do seu personagem que orientaram seu movimento, sem justificativas ou explicações;
- L. Iniciar outra rodada e informar que o **segundo evento é “Você cresceu e quis ir à escola”**;
- M. Distribuir os cartões desse evento para todos os personagens, pedindo que só leiam quando for solicitado;

- N.** Pedir que leiam os cartões e se movam para frente ou para trás *se, ao querer ir à escola, os fatos ocorridos deram mais ou menos poder ao seu personagem;*
- O.** Aguardar até que os personagens parem de se mover;
- P.** Pedir que cada participante leia seu cartão e compartilhe as características do seu personagem que orientaram seu movimento, sem justificativas ou explicações;
- Q.** Repetir os procedimentos acima para cada novo evento da vida da caminhada (*ver tabela anexa*);
- R.** Ao finalizar o procedimento da última rodada/evento de vida, pedir aos personagens para sentar no local onde encerraram a caminhada;
- S.** Fixar etiquetas adesivas no piso com o número dos personagens, sinalizando o local em que encerram a caminhada.

3. Orientação da atividade em grupo (35')

- A.** Informar que a segunda etapa do exercício será em grupo e que os observadores serão escutados;
- B.** Perguntar aos observadores: *o que viram e chamou atenção no movimento dos personagens? O que vocês viram no desenho final e distribuição espacial dos participantes?*
- C.** Perguntar aos personagens se querem fazer algum ajuste na sua posição na caminhada;
- D.** Pedir às pessoas que foram personagens que expressem como se sentem;
- E.** Registrar as observações do grupo.

4. Encerramento (10')

- A.** Informar que esta é a terceira e última etapa do exercício;

- B.** Agradecer a participação dos personagens e observadores e informar que irão fechar o campo da caminhada do poder;
 - C.** Orientar os personagens para retornar à linha de início da caminhada, um ao lado do outro. Colocar os crachás e cartões à sua frente, no piso da sala e dizer para si mesmas mentalmente:
 - » *“Apreciei a oportunidade de incorporar esse papel específico e as aprendizagens que tive ao vivenciar este personagem; aproveitarei o conhecimento adquirido e deixo todo o resto para trás”.*
 - D.** Pedir que as pessoas deem as costas para o seu crachá e cartões e saiam da sala sem olhar para trás.
-

Tabela para produção de crachás e cartões dos personagens *(página seguinte)*

Os aspectos de gênero, cor/raça, acesso à educação, emprego, renda e outros eventos da vida refletem dados do perfil cultural da sociedade brasileira.

1ª RODADA Você nasceu	2ª RODADA Você cresceu e quis ir à escola	3ª RODADA Você cresceu e se tornou uma jovem	4ª RODADA Você cresceu e se tornou uma adulta	5ª RODADA Você amadureceu
Menina negra, nasceu com pai e mãe de classe baixa.	Cresci na zona rural e não frequentei a escola.	Fiquei grávida e fui trabalhar como doméstica em casa de família.	Casei com um jovem da mesma idade, tive 3 filhos, sofri violência doméstica e fui explorada sexualmente no trabalho.	Trabalho como diarista para sustentar a família, sem carteira assinada, sem casa própria e sem aposentadoria do INSS.
Menina branca, pai abandonou a mãe, de classe média baixa.	Cresci na zona rural e frequentei a escola pública.	Concluí o Ensino Médio, entrei na universidade com bolsa de estudo, trabalho de dia e estudo à noite.	Lésbica, sou casada com uma jovem mulher, frequentei universidade e trabalho com carteira assinada.	Tenho casa própria, não tenho seguro de saúde, tenho aposentadoria do INSS.
Menina branca, nasceu com mãe e pai, de classe média alta.	Cresci na zona urbana e frequentei escola particular.	Terminei o Ensino Médio e fui à universidade.	Casei com um colega da universidade, tive 2 filhos.	Não exerci a profissão, para cuidar da casa e da família, dependo do marido para ter casa própria e seguro de saúde.
Menino negro, órfão de pai, fui criado pela mãe de classe média baixa.	Cresci na zona urbana e frequentei escola pública.	Concluí o Ensino Médio e fui pai aos 17 anos, não fiz universidade.	Casei 2 vezes, tive 4 filhos, fui explorado em vários trabalhos para sustentar a família.	Trabalho sem carteira assinada, não tenho casa própria, plano de saúde e aposentadoria.
Menino branco, nasci com pai e mãe de classe média baixa.	Cresci na zona urbana, frequentei escola pública.	Abandonei o Ensino Médio, não frequentei a universidade e mudei a identidade de gênero para mulher trans.	Solteira, sou profissional do sexo, não tenho registro civil como mulher.	Trabalho fazendo "biscate", não tenho casa própria, não tenho seguro de saúde e nem aposentadoria do INSS.
Menino branco, nasci com pai e mãe de classe média alta.	Frequentei o Ensino Fundamental em escola particular.	Concluí o Ensino Médio e acessei a universidade particular com o apoio dos pais.	Casado, tive dois filhos, tenho melhor salário que minhas colegas na empresa em que trabalho.	Tenho casa própria, seguro de saúde e aposentadoria particular.
Nasci em um país classificado como Terceiro Mundo.	Cresci enfrentando crises e guerras.	Migrei em busca de oportunidades de trabalho.	Enfrentei barreiras linguísticas, culturais e sistêmicas, discriminação e xenofobia.	Trabalho em empregos precários, mal remunerados e sem carteira assinada e moro em uma ocupação em condições precárias.
Nasci em um país classificado como Primeiro Mundo.	Cresci em um ambiente de relativa estabilidade política e econômica.	Migrei em busca de oportunidades de crescimento.	Tive suas qualificações educacionais e habilidades profissionais valorizadas no país de destino e tive acesso a recursos e redes de apoio que facilitaram minha integração.	Trabalho como consultor no governo local e moro em um bairro nobre.

NOTAS PARA FACILITAÇÃO

- Este exercício foi realizado no terceiro dia do Residencial 1, iniciando o conteúdo sobre *Poder e Identidades*, do programa;
- Necessita de um grupo mínimo de 14-16 pessoas, pois parte serão personagens e parte observadores. Quanto menor o número de personagens, menor diversidade de identidade social na caminhada;
- O perfil dos personagens precisa ser adaptado ao contexto do grupo, da região ou país. Por exemplo, na experiência com o Grupo 2, as participantes migrantes bolivianas sentiram-se invisibilizadas por não haver uma personagem indígena;
- A seleção dos participantes que irão compor os personagens deve ser prévia e considerar critérios que evitem gatilhos de identidade, por exemplo, quem é do sexo feminino faz personagem do sexo masculino; quem é branca faz personagem negra, etc.;
- A identificação e a produção das fichas dos personagens e preparação da sala não estão contabilizadas no tempo do exercício, contudo fazem parte do preparo;
- Na Turma 2, foi sugerido ter algumas melhorias: ter um objeto mediador entre participante e personagem, como um boneco, um cone, uma cadeira;
- É um exercício com alto impacto emocional, que desperta antipatias e empatias entre as pessoas;
- Os conteúdos de aprendizagem trazidos pelos participantes foram:

"Ninguém falou sobre o personagem da mulher trans. A dor, a dificuldade é também uma coisa que impulsiona para frente. Mas poucas pessoas citaram."

"Foi emocionante pra mim, pois me vi no lugar da personagem trans. Foi um choque de emoções e de realidade, do que a gente passa no dia a dia. Foi muito difícil viver o choque dessa emoção."

"Entendi que, enquanto corpo trans, possivelmente, eu iria sofrer alguma violência ou até mesmo assassinato, porque somos um dos países que mais mata corpos trans."

"Ele não nasce com esse marcador, porque é branco, mas ele depois tem um marcador, ao mudar de gênero, e isso traz uma outra perspectiva de vida. E eu, como uma pessoa cis, não tenho como perceber qual a caminhada de poder dela. Isso está dentro do meu imaginário como uma mulher cis. Onde eu consigo entender ou não. O personagem, com marcador de trans, cai num limbo de padrões sociais."

"Ser profissional do sexo não é exatamente uma questão de exploração, mas que pode ser uma escolha, agora a identidade racial não. A sociedade cria estigmas e preconceito de todas as formas para lhe excluir."

"Senti falta de alguém vítima de abuso sexual na infância, pois a condição de estar na exploração sexual está muito atrelada à violência sexual."

"Me senti incomodada com a característica da mulher negra, infelizmente, sempre veio com esse estereótipo, acho que daria para caracterizar sem necessariamente chegar a isso."

"São as pessoas pretas que são os assalariados rurais. Quando migramos, deixamos nossas casas, nossos filhos, deixamos nossos povos velhos. Ficamos velhos sem aposentadoria."

"Perceber a menina negra, é o que acontece, é essa a regra imposta ao menino negro com o histórico de exploração. O poder tem um preço e é injusto."

"Não é só o poder econômico, mas a identidade racial, porque interfere. Até hoje as pessoas de cor não podem frequentar certos lugares, já para uma pessoa branca o nível de poder sempre vai ser mais alto."

"A estrutura tem a ver com o racismo, porque quando discordei da orientação de identidade, mesmo trans, há uma relação de poder. A estrutura racial faz com que os privilégios e vulnerabilidade se situe na mesma proporção."

"O homem negro está na vantagem de ser homem, pois a violência sexista não chega até ele. Homem e mulher negra não estão no mesmo pé de igualdade."

"Para mim, a estrutura é a questão racial, porque eu posso até, em uma raridade, ser uma criança negra e nascer numa estrutura familiar de padrão médio/alto, mas eu nunca vou ter a oportunidade de um menino branco, pois o racismo sempre vai me colocar no meu devido lugar."

"O personagem do homem branco, classe média, tudo foi dado, desde o início, todos os benefícios e direitos. Depois fica gritando a meritocracia na minha cabeça. Enquanto nós, brancos, não identificarmos e tentarmos mudar isso, nada vai mudar."

"Essa é a representação da nossa sociedade."

"Quando a gente vai pra um contexto de mundo, essa é a realidade."

"A gente percebe que é uma reprodução de quem está no poder, ele tem na raiz das famílias de classe alta."

"A leitura visual da relação de poder, principalmente a de privilégio, fica muito nítida de como é ser homem branco na nossa sociedade e como é ser uma mulher negra, sempre sustentando a pirâmide."

"A condição em que a pessoa nasce já dá privilégios a ela."

"Sou haitiano e no Brasil são quase as mesmas situações de lá. Tem um grupo de pessoas que têm um número de oportunidades enormes. E uma parcela muito grande que não tem qualquer acesso a essas oportunidades. E tem governos que excluem ainda mais seus cidadãos."

"Por que foi para trás ou ficou no lugar quando ela veio de um contexto de um país com estabilidade econômica, classe alta e sendo um menino branco?"

"Por que andou para frente no evento que foi atravessado um período de guerra? Situações de guerra e xenofobia impactam negativamente em várias dimensões, psíquicas, econômicas, de trajetória de vida. Mesmo tendo havido resistência, o evento em si, estruturalmente, faria a personagem ir para trás, perder poder."

"Quando a gente assume ser um personagem, a gente acaba usando nossa vivência para interpretar. O que eu considero ou não privilégio, onde é que tem a quebra, a transformação? Eu assumo um marcador que a sociedade diz que é errado."

Sobre os sentimentos e sensações

"Fiquei impactada com as histórias. Me vi em vários comentários dos personagens."

"Pra mim, foi um lugar que não me reconheço e fiquei desconfortável."

"Me sinto, desde o momento que nasci até a minha vida adulta, sem nenhuma possibilidade de viver confortavelmente."

"Estou me sentindo constrangida, por ser um movimento que meu corpo negro jamais faria, sinto angústia."

"Senti tristeza ao perceber os demais personagens que nasceram junto e que existe essa diferença de oportunidade."

"Me pegou como uma sensação conflituosa, não sei explicar muito bem, por enquanto."

"Sensação que eu já senti outras vezes e é bem profunda. Aparece para mim a questão de culpa, de uma culpa branca. No meu personagem eu ia sentindo raiva pela desigualdade e pela distância."

"Primeiro eu me senti confuso, eu não sabia como interpretar esse personagem. Eu me senti agora como excluído, do grupo, dos demais personagens e dos comentários."

rios. Ele se fechou em si e desapareceu, ele está fora dos olhares."

"Como personagem, me sinto frustrado, porque os esforços não foram suficientes para chegar mais longe. Saindo de meu personagem, tenho uma sensação de ficar sem palavra, e me vem a percepção de que ninguém escolheu, mas que são as estruturas da sociedade que deixam alguém lá para trás e o outro para frente."

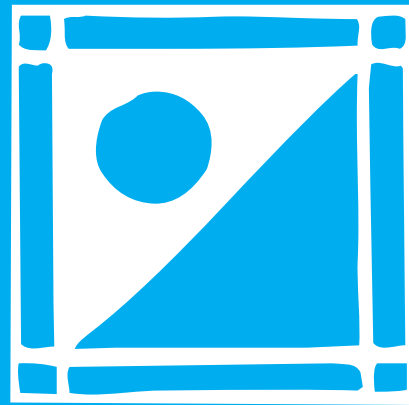
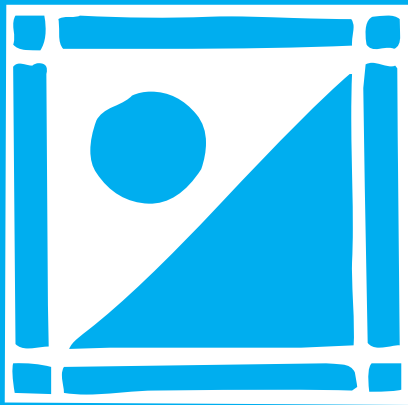
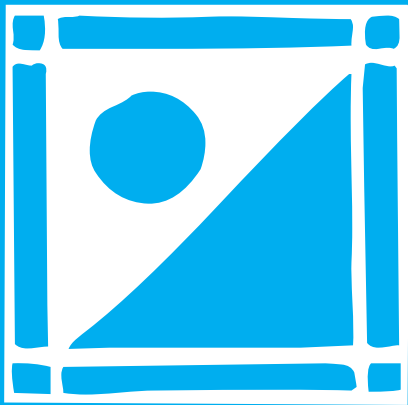
"Eu, a princípio, me senti insegura em interpretar."

"Odiei fazer esse personagem. Odiei..."

"Me senti super incomodada, cada vez que eu olhava para trás, baixava um espírito da verdade, é preciso fazer alguma coisa mesmo."

"Eu fiquei muito arretada."

"Eu fiquei incomodada com a minha personagem, porque achei que ela poderia caminhar mais."



05. DESIGUALDADES SOCIAIS

E estruturas que as sustentam

Objetivos

Construir um senso no grupo sobre pilares e faces do poder;

Compreender como o conjunto de pilares trabalham para manter o "poder" de tal forma que a mudança social deve abordar todos sincronicamente;

Examinar o papel do "eu" (*self*) e das estruturas institucionais para a manutenção das desigualdades sociais.

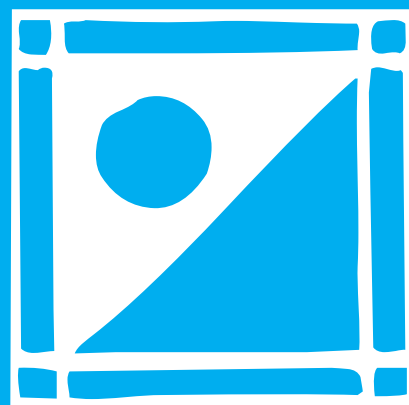
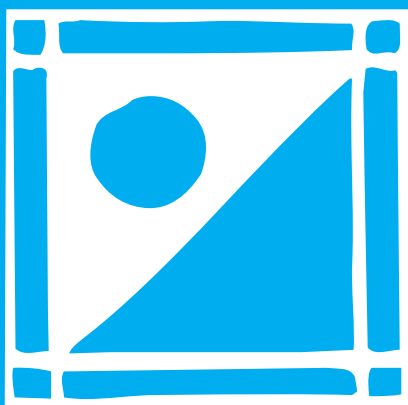
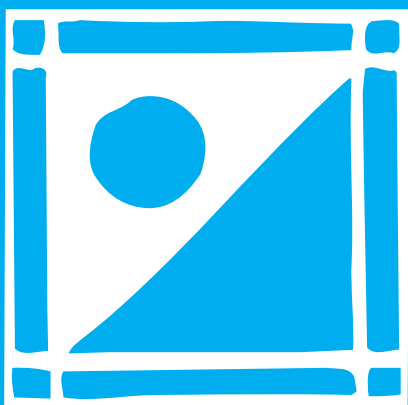
Duração

60 minutos.

Materiais

Flip;

Caneta Pilot.



PROCEDIMENTOS

1. Enquadramento da atividade (5')

- A. Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B. Trazer ideias e imagens sobre o processo de perceber camadas mais profundas que estão presentes nas desigualdades sociais e estruturas que as sustentam;
- C. Informar objetivos, o tempo e uma visão geral das etapas do exercício.

2. Orientação da atividade em plenária (30')

- A. Informar que esta primeira etapa será em formato de plenária, relembrar acordos sobre tempo de fala e mediação;
- B. Iniciar um Diálogo Expositivo, dando exemplos relacionados aos personagens do exercício *Poder e Identidades* (p. 46) e perguntar “Por que isso acontece, de onde surge/emerge essa situação?”. Exemplos:
 - » *Menina branca, que fez universidade e não exerceu a profissão porque os cuidados com a casa e a família eram responsabilidade dela (patriarcado/normas e regras);*
 - » *Menina negra, nasceu com pai e mãe de classe baixa, não frequentou a escola porque precisava trabalhar como doméstica desde os 9 anos (racismo/ capitalismo);*
 - » *Homem branco, casado, teve dois filhos, tem melhor salário que suas colegas na empresa (capitalismo/ sexismo/ instituições);*

» Criança não pode ir para a escola para trabalhar em casa ou a mulher que estudou e não pode trabalhar para cuidar da casa (normas e regras/cultura/patriarcado).

- C. Registrar ideias dos participantes sobre o que reconhecem como pilares ou alicerces do poder (classe, raça, gênero, patriarcado, cultura, religião, família, igreja etc. e, quando possível, relacioná-las com a abordagem apresentada no artigo *Tudo sobre Poder* (texto 4 do volume “Coleção de textos”) para os pilares: ideologia (classe, gênero, raça etc.), normas e regras (costumes, cultura, religião), conjunto de instituições (família, igrejas etc.) e Estado (leis, políticas, regulamentos etc.);
- D. Construir exemplos de três ou quatro pilares, agrupando as ideias força em *flip chart* - isto será utilizado em outra etapa do exercício;
- E. Apresentar as ideias sobre *faces do poder*;

Face Visível ou Direta: capacidade de controlar as escolhas, o poder de voz e de recursos: na esfera pública (líderes políticos; juízes; militares, religiosos; tribos, e corporativos) e na privada (hierarquia baseada em idade, estado civil; bens; chefes de família);

Face Invisível: capacidade de moldar a maneira que as pessoas se sentem sobre si mesmas (autoimagem, autoestima), de influenciar suas necessidades e desejos, criando preconceitos e atitudes sobre o que é certo ou errado, normal e anormal;

Face Oculta ou Indireta: poder de definir ou influenciar a agenda, de ser consultado: no público, as conexões entre lideranças políticas, religiosas, corporações, tráfico, milícias; no privado, normas que definem a educação de meninos e meninas; práticas de trabalho e casamento infantil, homens com melhores salários que mulheres etc.

3. Orientação da atividade em grupo (40')

- A. Informar que esta etapa o trabalho será em pequenos grupos de 4 pessoas;
- B. Orientar cada grupo a trabalhar com um pilar e uma face de poder, compartilhando histórias sobre:

- » *Qual papel esse pilar desempenhou na minha experiência pessoal?*
- » *Qual o papel esse pilar desempenhou no meu trabalho?*
- » *Qual papel essa face do poder desempenhou em minha experiência pessoal?*
- » *Qual papel essa face do poder desempenhou no meu trabalho?*
- C.** Orientar que compartilhem as histórias em seus grupos e organizem as ideias em um *flip chart* para apresentá-las na plenária;
- D.** Informar o tempo que os grupos terão para fazer a atividade;
- E.** Organizar a composição dos grupos usando a ferramenta "Vento Sopra" (veja p. 14 deste caderno), certificando-se de que todos os pilares foram contemplados, podendo repetir o mesmo pilar para dois grupos;
- F.** Dimensionar o tempo e acompanhar o desenvolvimento da atividade nos grupos;
- G.** Reunir os grupos em círculo ou semicírculo;
- H.** Pedir para cada grupo apresentar o *flip* sobre o papel que o pilar e a face do poder desempenharam na vida privada e profissional;
- I.** Perguntar:
 - » *Algum grupo compartilhou um caso em que todos enfrentaram discriminação em sua vida/tiveram menos poder em uma situação?*
 - » *Que tipo de discriminação foi essa? Em que fase da vida?*
 - » *A pessoa que enfrentou essa situação recebeu algum suporte? Que tipo de apoio?*

4. Encerramento (10')

- A.** Trazer uma visão geral sobre os conceitos tratados neste exercício e destacar alguns dos pontos abaixo:
- » A definição de poder adotada pelo programa é a “capacidade de diferentes indivíduos ou grupos para determinar quem recebe o quê, quem faz o quê, quem decide o quê e quem define a agenda”;
 - » O poder é algo que está sempre em movimento e se reorganizando;
 - » As identidades sociais impactam nossas vidas de forma significativa;
 - » As identidades funcionam de maneira matizada ou “múltiplas opressões”: um homem pode ter mais poder em seu casamento, mas menos poder ao escolher seu trabalho e enfrentar seu empregador. O contexto é importante.
 - » Existem muitos pilares na sociedade que reforçam raça, classe, sexo e o poder. Para enfraquecer qualquer um, você tem que enfraquecer todos.
- B.** Agradecer e encerrar.

NOTAS PARA FACILITAÇÃO

- Este exercício foi realizado no terceiro dia do Residencial 1, depois da Caminhada do Poder, como aprofundamento do conteúdo sobre poder e identidades;
- É possível encerrá-lo antes do trabalho de grupo e focar apenas na “orientação para atividade de plenária”, na exposição dialogada sobre pilares e faces do poder;
- A teoria “Pilares de Poder” proposta pelo programa está no texto “Tudo sobre Movimento” deste caderno e foi ajustada à realidade dos movimentos sociais do Brasil que reconhecem como pilares raça, classe, gênero/sexo;
- É um exercício de alto impacto na aprendizagem sobre as desigualdades sociais;
- Os conteúdos de aprendizagem trazidos pelos participantes foram:

Sobre pilares de poder

“Capitalismo. Essa estrutura que a gente tem fundamentada de quem tem mais vai ter sempre mais e quem tem menos vai ter sempre menos, e um explora o outro a partir do que se quer.”

“Patriarcado. Os homens deram muito mais passos à frente do que as mulheres.”

“Racismo. Pensando aí com o recorte do Brasil, enquanto país que se estrutura num sistema escravocrata, o pilar principal é o racismo, antes mesmo do capitalismo.”

"A primeira coisa que me vem é a política, que rege praticamente tudo. As leis, políticas de educação. Um dos personagens que não teve acesso à escola por ser da zona rural."

"Repartição de recursos, apareceu muito a questão de classe alta e baixa, como isso influencia, uma combinação de raça e classe."

"Quando a gente está montando o pilar do poder, vejo três pilares poderosos: o racismo, fundamentado no que se constrói a nação, o capitalismo como um sistema universal, e o patriarcado, que colocou os homens na história nessa posição privilegiada, sendo bem genérica. Desses três vão desdobrando as outras questões, de classe, de políticas públicas. As políticas não vão contemplar coisas que forem contra esses três pilares."

"Nos pilares de poder tem também relação com sexualidade. É a partir disso que a gente vai constituir a família. A política vem depois das instituições, tem representações que a gente vai construindo em torno de algo. No caso da sexualidade, tem a ideia que as mulheres são feitas para procriar e os homens feitos para prover. Eu penso que a sexualidade é um pilar de poder, inclusive para manter as coisas como elas são."

"Quem chega ao Brasil para trazer costumes para os povos indígenas são os jesuítas. Um dos pilares do poder é a religião, que dá as normas do que é certo e do que não é certo. A gente foi fundado, como nação, como católica, e hoje tem as neopentecostais, que exercem o poder sobre corpos das mulheres, e outros corpos. Eu colocaria a religião como pilar do poder. Junto com os grandes, porque ele é fundante."

"Tem aí crenças e valores que, dependendo do conceito, a gente pode chamar de cultura ou não. Tem crenças e valores que não mudam somente por meio de uma lei. Mesmo que um direito esteja escrito em leis, não é suficiente para romper os valores."

Sobre as faces do poder

"Essa face do poder visível influenciou a vida dessa pessoa, a partir do medo do posicionamento e também da força de lutar, que algo diferente pode ser possível, de se tornar uma liderança e demonstrar que é possível um estilo de vida diferente."

"Temos dinâmicas dessas faces do poder distribuídas em vários subníveis, mas não existe uma igualdade nesse espaço de poder, o que deixa a gente com essa sensação de que poderia fazer mais."

"O quanto as faces de poder afetam nossas vidas, a gente se emocionou, essa invisibilidade. Percebemos a dificuldade de intervir nessa dimensão do poder invisível, vimos um dilema muito profundo."

"Vimos que estão presentes as faces de maneira positiva e negativa. A gente acaba na posição de trabalho assumindo um papel visível de poder."

"Sobre as faces invisíveis e ocultas, vimos no nosso grupo que sofremos um racismo institucional, mas também individual, um exemplo, 'teu cabelo lava?', ou quando nós domésticas somos apresentadas como 'da família'."

REFERÊNCIAS

BATLIWALA, Srilatha. **All about power**. s/l: Crea. s/d. Disponível em: <https://commonslibrary.org/all-about-power>

JASS – Just Associates. **Haciendo que el cambio sea una realidad: el poder**. s/l, Jass, 2008. Disponível em: https://justasociates.org/wp-content/uploads/2020/08/mch3_spanish_final.pdf



06. SONHO INDIVIDUAL

Objetivos

Articular a visão pessoal de onde desejam estar no futuro;

Focar em como seus pontos fortes e os do grupo/equipe/coletivo/comunidade podem ajudar a chegar lá;

Ampliar a compreensão da liderança além das definições tradicionais;

Desenvolver visões pessoais e construir relacionamentos com outras pessoas.

Duração

80 minutos.

Materiais

Caneta *Pilot*;

Lápis de cor.

Papel *canson*;



PROCEDIMENTOS

1. Enquadramento da atividade (10')

- A.** Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B.** Trazer ideias e imagens sobre a importância do sonho, de olhar de forma focada para si e imaginar a liderança que se é e que se pode ser no futuro;
- C.** Informar objetivos, o tempo e uma visão geral das etapas do exercício.

2. Orientação da atividade individual (20')

- A.** Informar que a primeira etapa do exercício será uma atividade individual para imaginar-se daqui a cinco anos;
- B.** Colocar uma música instrumental de fundo e entregar uma folha de papel para cada participante;
- C.** Orientar uma atividade imaginativa inspirada nesta abordagem:
 - » *Lembre de quando você era bem jovem e tinha muitas aspirações e sonhos para si mesmo e o quanto você se superou e conquistou muitas coisas que pareciam um sonho impossível. E nos próximos 5 anos, o que gostaria de alcançar? Qual sonho você tem para você mesma? O que vai acontecer que fará você feliz? Solte sua imaginação. Sonhe, voe livremente, sonhos não têm limite;*
- D.** Orientar para desenhar ou escrever algo que represente essa imagem do futuro;

3. Orientação da atividade em grupo (40')

- A.** Informar que a segunda etapa do exercício será realizada em grupo de quatro pessoas;
- B.** Orientar que no primeiro momento o grupo irá escolher uma pessoa para facilitar a conversa e cuidar do tempo, garantindo que todas sejam escutadas;
- C.** Orientar que no segundo momento todas as pessoas irão compartilhar o sonho;
- D.** Orientar que no terceiro momento, depois que todos tiverem compartilhado seus sonhos, irão conversar sobre como outras pessoas podem contribuir para sua jornada pessoal: *Como seus pontos fortes podem lhe ajudar a conquistar seus sonhos? O que as pessoas do grupo podem apoiar na realização dos sonhos pessoais?*
 - » Organizar a composição dos grupos usando a abordagem *Vento Sopra* (veja p. 14);
 - » Dimensionar o tempo e acompanhar o andamento da atividade nos grupos.

4. Encerramento (10')

- A.** Reunir os grupos em círculo ou semicírculo em pé;
- B.** Orientar para que cada um coloque seu desenho no centro da roda e convidar todos a circularem, apreciando os desenhos uns dos outros;
- C.** Perguntar como foi a experiência de compartilhar seu sonho;
- D.** Destacar que cada pessoa tem o poder de liderar a si mesmo, um coletivo e se tornar um agente de mudança;
- E.** Convidar para um momento de silêncio e respiração na intenção que esses sonhos se realizem;

F. Cantar e dançar em torno dos desenhos, por exemplo:

*Mãe-Terra te sinto sobre os meus pés, mãe-Terra
eu ouço o teu coração (2x)
Heah, Heah, Heah, Heah, Heah, Heah (2x)*

NOTAS PARA FACILITAÇÃO

- Este exercício foi realizado no quarto dia do Residencial 2, depois do exercício “Causas, raízes e uma abordagem facilitadora”;
- É uma atividade que estimula a faculdade imaginativa de construir futuros, articulando camadas emocionais e racionais vivenciadas durante o processo;
- Nesse sentido, é também uma atividade de fechamento de processo e reconhecimento do sonho com um impulsionador de direção;
- Remete à tecnologia social de design de projetos Dragon Dreaming;
- A última atividade da etapa de encerramento pode envolver rituais e elementos culturais da identidade do grupo, por exemplo, na turma 2, as participantes bolivianas contaram que a festa popular “Alasita”, realizada no dia 24 de janeiro, é um dia de homenagem ao deus da abundância e remete à compra de miniaturas de objetos que representam os sonhos das pessoas, para que fiquem próximo deles até conquistá-los;
- Não há plenária neste exercício.



07. MENTALIDADE FIXA

Objetivos

Possibilitar que os participantes acessem sua força interior e recursos internos encontrados em cada indivíduo;

Compreender a necessidade e como aplicar o pensamento informado sobre o trauma à sua liderança.

Duração

1 hora e 40 minutos.

Materiais

Flip;

Caneta Pilot.



PROCEDIMENTOS

1. Enquadramento da atividade (5')

- A.** Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B.** Trazer ideias e imagens sobre a importância de perceber pensamentos que podem se cristalizar e afetar a forma como nos percebemos e aos outros;
- C.** Informar objetivos e o tempo total do exercício.

2. Orientação da atividade em plenária (20')

- A.** Informar que esta etapa será uma plenária sobre as mentalidades que nos aprisionam e libertam;
- B.** Iniciar a exposição dialogada perguntando ao grupo:
 - » *Por que é importante desenvolver uma prática de atendimento informada sobre o trauma?*
 - » *O que achamos que permite uma prática de cuidado informada sobre o trauma?*
- C.** Vincular as respostas dos participantes aos “princípios de atendimento baseado em trauma” a saber:

1. Reconhecimento,
2. Segurança,
3. Confiança,
4. Empatia,

5. Autodeterminação,
6. Colaboração, e
7. Abordagem baseada na
força consigo mesmo e
com os outros.

D. Abordar o conteúdo do exercício com suas próprias palavras com base no texto sugerido abaixo:

- » *O cuidado informado ao trauma é definido como práticas que promovem uma cultura de segurança, empoderamento e cura. Exige que as pessoas olhem para si e para as pessoas com quem trabalham com uma lente de esperança, crescimento e aprendizado. O processo permite superar o estágio de “sobrevivência” para “crescimento”, sem associar julgamento e culpa. Esta abordagem vê as pessoas como capazes de reconhecer e superar seus desafios por meio de sua própria capacidade de superação.*
- » *Perceber as forças internas e a necessidade de uma prática de cuidado informada sobre o trauma é um primeiro passo para criar formas para fortalecer a resiliência pessoal e diante de relacionamentos interpessoais.*

E. Iniciar uma exposição sobre mentalidades com base no conteúdo sugerido abaixo:

- » Como líderes, estamos em vários estágios de aquisição de experiência profissional. O quanto aprendemos e crescemos como profissionais depende de nossa mentalidade, podemos pensar nela como uma escada com vários níveis:

Mentalidade Fixa —————> Mentalidade de Crescimento

- F.** Desenhar duas colunas no *flip* e escrever: Mentalidade fixa X Mentalidade de crescimento;
- G.** Dar um ou dois exemplos de mentalidade fixa (ver tabelas abaixo);
- H.** Pedir para duas ou três pessoas compartilharem outros exemplos de momentos em que operaram com uma mentalidade fixa, como se sentiram, como isso os prejudicou;
- I.** Perguntar o que eles disseram a si mesmos para superar a mentalidade fixa e anotar ao lado;

- J.** Apresentar ao grupo outras formas de como a mentalidade fixa e de crescimento podem se expressar em nós:

MENTALIDADE FIXA	MENTALIDADE DE CRESCIMENTO
Acredita que a inteligência e o talento são fixos	Acredita que a inteligência e o talento podem ser desenvolvidos
Acredita que o esforço é infrutífero	Acredita que o esforço é o caminho para a maestria
Acredita que os fracassos definem quem eles são	Acredita que os erros fazem parte do aprendizado
Esconde falhas	Vê o fracasso como uma oportunidade
Evita desafios	Abraça desafios
Vê o feedback como uma crítica pessoal	Comentários são bem-vindos
Sente-se ameaçado pelo sucesso dos outros	Vê o sucesso dos outros como inspirador

- K.** Destacar para o grupo que a mentalidade fixa pode parecer positiva quando nosso pensamento diz *“Eu sou incrível nisso!”*, pois limita as pessoas a crescerem ainda mais ou a desenvolverem seu conhecimento sobre algo. Não importa o quão bem se domine algo, sempre é possível melhorar;

- L. Apresentar o quadro abaixo e perguntar ao grupo outros exemplos

MENTALIDADE FIXA	MENTALIDADE DE CRESCIMENTO
<i>"Não consigo aprender inglês"</i>	<i>"Eu posso aprender inglês em qualquer idade"</i>
<i>"Já tentei tocar, mas não avanço"</i>	<i>"Estou evoluindo, uma hora eu vou tocar o que eu quiser"</i>
<i>"Tenho muito medo de dirigir"</i>	<i>"Eu vou conseguir superar meu medo"</i>
<i>"O erro não foi só meu"</i>	<i>"É errando que se aprende, na próxima oportunidade eu acerto"</i>
<i>"Não consigo escrever edital"</i>	<i>"Estou aprendendo a escrever edital"</i>
<i>"Ela não tem experiência suficiente para avaliar o que eu faço"</i>	<i>"Vou melhorar minha dificuldade de trabalhar em grupo"</i>
<i>"Ela conduz reunião melhor que eu"</i>	<i>"Quero aprender a conduzir uma reunião como ela"</i>

3. Orientação da atividade individual (10')

- A.** Informar que, nesta etapa do exercício, cada um fará uma investigação pessoal sobre suas mentalidades fixas, de crescimento e forças internas possibilitam mudar a mentalidade;
- B.** Apresentar outros exemplos das mentalidades para auxiliar os participantes na realização do exercício:

O QUE POSSO DIZER A MIM MESMO?	
Em vez de	Tente pensar...
"Eu não sou bom nisso"	"O que estou perdendo em tentar?"
"Eu sou incrível nisso"	"Estou no caminho certo"
"Desisto"	"Vou usar algumas das estratégias que aprendemos"
"Eu não posso fazer isso melhor"	"Sempre posso melhorar, então continuarei tentando"
"Eu cometi um erro"	"Erros me ajudam a aprender melhor"
"Ela é tão inteligente, eu nunca serei tão inteligente"	"Vou descobrir como ela faz"
"É bom o suficiente"	"É realmente o meu melhor trabalho?"

- C.** Orientar o grupo a fazer uma reflexão individual e registrar livremente, da forma como se sentir mais confortável, seja por meio da escrita ou de desenho:
 - » Identificar na sua história de vida uma ou duas situações em que se deparou com suas próprias mentalidades fixas.

Pense em fatos e momentos que ajudem você a trazer isso à memória (geralmente situações desafiadoras em conversas seja na família, na comunidade, no trabalho);

- » *O que seria o oposto dessa mentalidade? O que seria pensar e agir com base em um caminho de mentalidade de crescimento?*
- » *Que recursos internos podem ajudar a mudar a mentalidade fixa para uma de crescimento?*

4. Orientação da atividade em pares (20')

- A.** Informar que esta etapa do exercício será em pares;
- B.** Orientar para que a conversa em pares contemple alguns pontos abaixo:
 - » *Onde você vê sua mentalidade fixa atuando no trabalho?*
 - » *Onde você vê sua mentalidade de crescimento atuando no trabalho?*
 - » *Onde você se vê transformando uma mentalidade fixa em uma de crescimento?*
 - » *Como você gostaria de desenvolver ainda mais essa mentalidade de crescimento? O que é possível?*

5. Orientação da atividade em plenária (30')

- A.** Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B.** Informar que esta etapa vai ser uma conversa sobre:
 - » *Como uma mentalidade de crescimento afeta nossos relacionamentos no trabalho?*
 - » *Como isso se relaciona com a resiliência pessoal e a liderança resiliente?*
- C.** Informar o tempo.

6. Encerramento (5')

- A.** Destacar que um líder resiliente reconhece desafios, falhas, erros e leva a si mesmo e ao grupo adiante com a motivação de crescimento e mudança;
- B.** Agradecer e encerrar.

NOTAS PARA FACILITAÇÃO

- Este exercício aconteceu no terceiro dia do Residencial 2, após o exercício *Resiliência ao trauma em nós mesmos*;
- Este exercício mobiliza o grupo de forma positiva, oferecendo uma ferramenta para compreensão e transformação de formas de pensamento menos conscientes;
- A atividade em pares foi realizada em grupos de quatro pessoas, na Turma 1, permitindo intimidade e qualidade biográfica na partilha;
- Os conteúdos de aprendizagem trazidos pelos participantes foram:

Sobre trauma e liderança

"É muito importante, porque nos permite ser empáticos, saber que todos temos problemas e saber ouvir o problema que o outro traz. Às vezes, perdemos essa consciência que temos que ter no momento de atender uma pessoa, ficamos presos nos nossos próprios problemas, de dinheiro ou familiares. Então é sempre bom lembrar. Mesmo se a gente não sabe como agir nesse momento, como resolver, teremos mais consciência."

"É preciso ter essa sensibilidade, para passar para as pessoas com quem trabalhamos. Precisamos orientar e cuidar das pessoas que sofrem. Identificar algo que faltou em nós, e melhorar pouco a pouco."

"Porque o trauma sempre vai afetar de alguma forma a pessoa, seja mental, físico. É preciso ter essa sensibilidade, para entender, com essas situações, que tivemos situações parecidas."

"Acho que a importância é que os atendimentos que fazemos sejam de uma certa maneira um acalento. Me lembrei de quando estou fazendo um atendimento. Eu ajudo as pessoas a obterem documentação, mas vejo que não é só uma questão prática, de uma documentação, percebo que tem muito mais ali do que isso. Tem uma questão de medo. Então essa empatia é importante. Fazer com que o ambiente seja propício para ser um espaço seguro e confortável para a pessoa que está ali. Eu muitas vezes sinto medo de trabalhar, porque não tenho o preparo para lidar com os traumas dos outros, seja por ser jovem, por estar começando. Eu tento dar voz à pessoa e ajudar para que ela se sinta segura nesse espaço em que eu estou trabalhando."

"Eu acho que também é importante quando a gente dá esse tratamento do trauma, pois a gente se acostuma a viver o trauma (vivenciar). Por exemplo, a pessoa vai perdendo a consciência daquele trauma. Se você não dialogar, se não tiver força para falar, ela não vai perceber e depois poderá replicar em outras pessoas."

Sobre tipos de mentalidade

"O momento da terapia é um momento de pensar muito sobre esse lugar de mentalidade fixa. Acho que só reconhecer que você tem uma mentalidade fixa já é um princípio de abertura. Às vezes, você não consegue acreditar na outra ideia, mas pelo menos iniciar, já é experimentar o outro caminho."

"É dar a possibilidade de pensar o diferente da mentalidade fixa. Falamos também do 'eu sou' e 'eu estou'. Não precisa ser um rótulo. Pois a mentalidade fixa acaba sendo um rótulo da gente e do outro. Eu estou, eu posso mudar a qualquer momento, mesmo que o rótulo possa representar um estado de sofrimento."

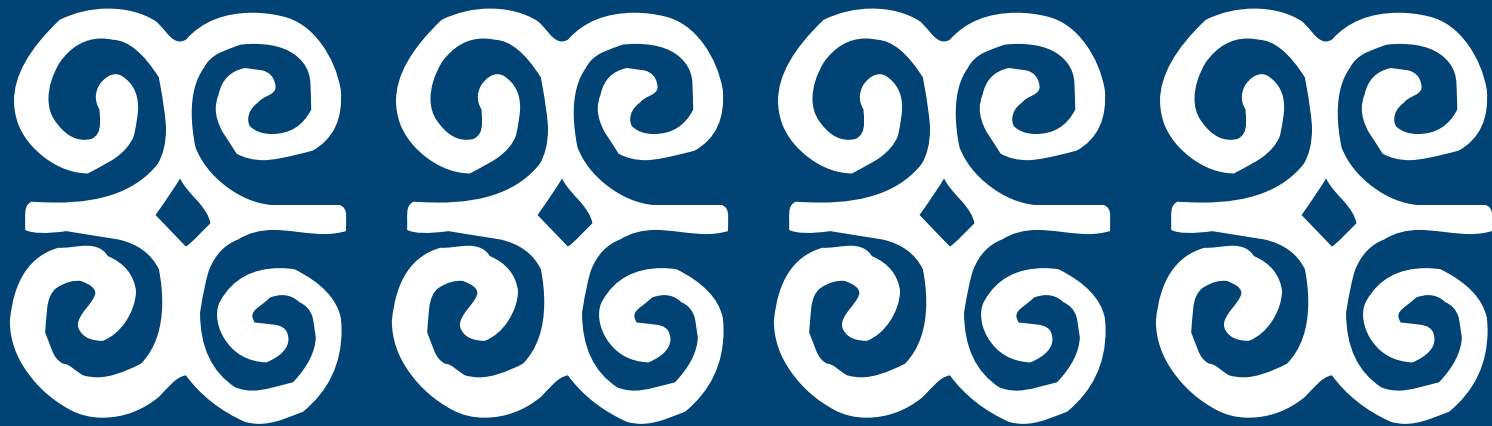
"O nosso trabalho é diferente, mas exige de nós capacidades muito parecidas. O trabalho é diferente, a situação é diferente, mas a mentalidade é a mesma, de pensar 'eu não vou conseguir'. E quando inverte, você passa a pensar em buscar o seu melhor, de tentar resolver a situação."

REFERÊNCIA

KEER, Cris. **Viés inconsciente**: como identificar nossos vieses inconscientes e abrir caminho para a diversidade e a inclusão nas empresas. São Paulo : Literare Books, 2021.

Disponível em: <https://cynthiamichels.com.br/ciencia-e-inovacao/mentalidade-fixa-versus-mentalidade-de-crescimento-cyntia-michels/>. Acesso em 10 mar. 2025

Disponível em: <https://online-hbs-edu.translate.goog/blog/post/growth-mindset-vs-fixed-mindset? x tr sl=en& x tr tl=pt& x tr hl=pt& x tr pto=rq>. Acesso em 10 mar. 2025



08. VIESES DO INCONSCIENTE

Objetivos

Examinar o papel de cada indivíduo – e de seu poder – no gerenciamento de conflitos por meio da compreensão de seus vieses inconscientes;

Observar e questionar preconceitos inconscientes, considerar como eles interagem com a vida e a cultura pessoal e profissional e como eles podem mudar.

Duração

1 hora e 30 minutos.

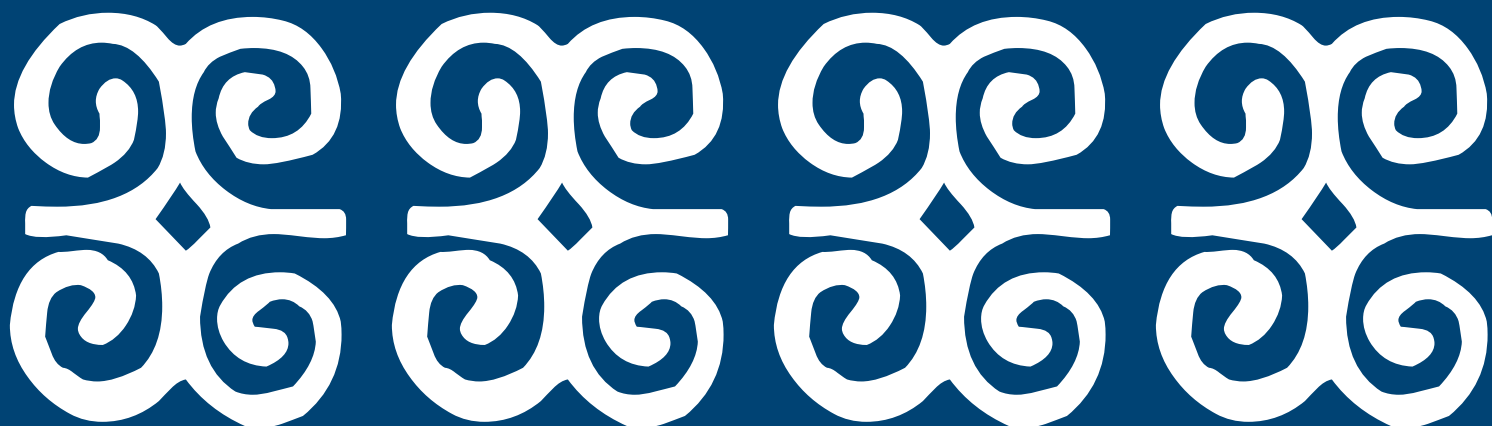
Materiais

Canetas *Pilot*;

Ficha de autodiagnóstico em vieses do inconsciente, uma por participante;

Pranchetas, uma por participante;

Papel de *flip* para registrar notas dos participantes.



PROCEDIMENTOS

1. Enquadramento da atividade (10')

- A.** Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B.** Trazer ideias e imagens sobre a importância de perceber pensamentos que podem se cristalizar e afetar a forma como percebemos a nós mesmos e aos outros;
- C.** Perguntar ao grupo: O que é um "viés inconsciente"? Quem se anima a dizer o que vem à mente?
- D.** Registrar as ideias e apoiar o grupo no desenvolvimento de sua própria definição do que é um viés inconsciente;
- E.** Informar objetivos, visão geral das etapas e tempo do exercício.

2. Orientação da atividade individual (30')

- A.** Informar que esta etapa será individual e cada um irá fazer um autodiagnóstico sobre seus próprios vieses do inconsciente;
 - » O convite é para que nós experimentemos, sem pensar muito, que sentimentos surgem quando nos deparamos com identidades de pessoas com características distintas. Considere que todos nós temos respostas distintas para diferentes identidades: algumas são perceptíveis, outras mais invisíveis e podemos reconhecer algumas, mas não todas;
- B.** Distribuir uma prancheta e uma ficha de autodiagnóstico a cada participante, pedir para não ler;
- C.** Informar que a leitura da ficha será feita coletivamente;

- D.** Informar que essa ficha ficará com cada pessoa, que não será compartilhada, pois é uma reflexão individual, de cada uma consigo mesma;
- E.** Apresentar uma visão geral da ficha e suas tabelas;
- F.** Informar que a primeira tabela da ficha contém exemplos de sensações e sentimentos que podem emergir quando nos vemos diante de algumas características de identidade de uma pessoa, por exemplo. *O que sentimos, que sensações emergem quando sabemos que uma pessoa é médica? E quando é uma dançarina? E quando é católica? E quando é da umbanda?*
- G.** Mostrar a imagem dessa tabela e seu título, informando que podem usar esses exemplos ou criar outros:

Quadro 1. Exemplos de sentimentos e sensações

SENTIMENTOS E SENSACÕES (+ OU -)	
Feliz	Entediada(o)
Impressionada(o)	Raiva
Animada(o)	Incomodada(o)
Curiosa(o)	Triste
Vontade de ficar perto	Enjoada(o) – quero ir para longe
Vontade de rir com a pessoa	Vontade de rir da pessoa
Energizada(o)	Com medo
Outros:	

- H.** Destacar que a intenção desse autodiagnóstico é somente reconhecer o que emerge, sem filtros ou reflexões sobre se o que sentimos é certo ou errado, apenas perceber e registrar; informar que as outras tabelas apresentam características da identidade comportamental (quadro 2), profissional (quadro 3), social (quadro 4) e física (quadro 5) e que a coluna em branco ao lado é onde cada um irá registrar sua sensação ao se deparar com aquela característica na outra pessoa;
- I.** Pedir que cada pessoa esteja com uma caneta ou lápis e que, quando todas estiverem prontas, iniciem a leitura e preenchimento da primeira tabela com características de identidade pessoal;
- J.** Informar que faremos em ritmo rápido, cerca de 30 segundos entre uma resposta e outra, para que respondam o que vem à mente, sem filtro;
- K.** Iniciar a primeira rodada lendo as informações da tabela (quadro 2) na página a seguir;
- L.** Orientar que a última tabela da ficha (quadro 6) é para registrar suas próprias identidades e como se sente em relação às mesmas, dar um exemplo: *Eu sou organizada e me sinto bem; eu sou mulher e me sinto sobrecarregada; eu trabalho no serviço público e me sinto importante; eu sou muito gorda e me sinto envergonhada etc.:*
 - » Orientar as pessoas a refletir sobre as seguintes questões: *quais seus sentimentos em relação às suas características? Elas mudaram com o tempo? O que fez com que mudassem? O que contribuiu com as mudanças?*

Rodada 1

Quadro 2.

Características
de identidade
comportamental

Características da identidade COMPORTAMENTAL		
	'Quando encontro uma pessoa...	...eu sinto...'
1	Arrogante/metida	
2	Direta/objetiva/rápida	
3	Amável/gentil/sociável	
4	Picante/difícil/áspera	
5	Alegre/divertida	
6	Elegante	
7	Bagunçada/ desorganizada	

Rodada 2

Quadro 3.

Características de
identidade profissional

Características da identidade PROFISSIONAL		
	<i>'Quando encontro uma pessoa que é...'</i>	<i>...eu sinto...'</i>
1	Médico(a)	
2	Profissional do sexo	
3	Professor(a)	
4	Esportista	
5	Trabalhador(a) rural	
6	Político(a)	
7	Funcionário(a) de ONG	
8	Trabalhador(a) doméstico(a)	
9	Empresário(a) de sucesso	
10	Artista	
11	Motorista de Uber	
12	Policia	
13	Bílingue/Poliglota	

Rodada 3

Quadro 4.

Características de
identidade social

Características da identidade SOCIAL		
	<i>'Quando encontro uma pessoa que é...'</i>	<i>...eu sinto...'</i>
1	Moradora(or) de rua	
2	Imigrante (africano, asiático, andino)	
3	Muitos recursos	
4	Pai/Mãe de Santo	
5	Homossexual	
6	Branca	
7	Poucos recursos	
8	Padre	
9	Negra	
10	Transexual	
11	Pastor evangélico	

Rodada 4

Quadro 5.
*Características de
identidade física*

Características da identidade FÍSICA		
	<i>'Quando encontro uma pessoa que é...'</i>	<i>...eu sinto...'</i>
1	Muito magra	
2	Muito gorda	
3	Muito alta	
4	Muito baixa	
5	Com deficiência visual	
6	Muito musculosa/forte	
7	Com deficiência auditiva	
8	Com deficiência motora	
9	Com deficiência linguística	

Quadro 6.
Características de
identidade própria

'Eu sou...	...e me sinto...'
Características COMPORTAMENTAIS :	
Características PROFISSIONAIS :	
Características SOCIAIS :	
Características FÍSICAS :	

3. Orientação da atividade em pares (15')

- A.** Informar que a segunda etapa do exercício será realizada em pares;
- B.** Orientar para que os pares reflitam sobre:
 - » O que descobriram sobre "vieses inconscientes"?
 - » Que tipo de vieses conscientes e inconscientes temos?
 - » De onde vêm os vieses inconscientes? Como a sociedade afeta nossa imagem acerca das identidades próprias e dos outros?
 - » Como a identidade das outras pessoas afeta seus relacionamentos interpessoais?

- » Como sua identidade afeta seus relacionamentos interpessoais?
- » Como os preconceitos mudam? Que passos temos que dar para mudanças acontecerem?

4. Orientação da atividade em plenária (30')

- A.** Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B.** Informar que essa etapa será uma conversa sobre a troca nos pares;
- C.** Convidar dois a três pares a compartilhar o que descobriram;

5. Encerramento (5')

- A.** Destacar algumas ideias abaixo:
 - » Todas as pessoas seguem certas formas e regras fixas de categorização social e de encaixotar as pessoas em certas classificações;
 - » Os preconceitos e suposições sobre as pessoas não permitem olhar e entender além do que é visível;
 - » Como uma pessoa pensa pode depender de suas experiências de vida e, às vezes, ela tem crenças e opiniões sobre outras pessoas que podem não ser razoáveis;
 - » Os vieses inconscientes incluem quando uma pessoa pensa que alguém é mais porque é igual a ela ou que alguém é menos porque é diferente dela na raça, religião, idade, gênero, classe social;
 - » Qualquer pessoa pode tomar uma decisão influenciada por falsas suposições;
- B.** Agradecer e encerrar.

NOTAS PARA FACILITAÇÃO

- Este exercício foi realizado no segundo dia do Residencial 2, depois do exercício "análise de poder e conflito" (com a abordagem do teatro do oprimido);
- É exigente em função do tempo e atenção dedicada na realização da etapa de autodiagnóstico;
- Os conteúdos de aprendizagem trazidos pelos participantes foram:

Sobre o conceito

"Um negócio que nos controla sem a gente saber"; "O que não damos conta, mas que encontra uma forma de se expressar no corpo, nas palavras, nos sintomas; o que escapa"; "O diálogo que não é racional, mas que pode mexer com as nossas estruturas por conta de todas as coisas que nos atravessam na sociedade. O inconsciente pode nos mover a fazer algo que não queremos"; "O que mexe com nossas emoções"; "Algo que está entre o pensar e o agir"; "Ato falho; algo que está subjacente ao consciente"; "Algo que está em nossa mente, e está dormindo, profundo. E que, às vezes, se manifesta"; "Preconceito; vai e volta; Vem dos pais, de nosso lar (primeiro lugar); Filtro; Atitude mascarada (são máscaras)"

Sobre o autodiagnóstico

"A partir do momento que paramos para revisar algumas coisas que não temos visto, muda a nossa compreensão sobre nós mesmos e sobre o mundo, a gente muda."

Pode ser transformado; A partir da tomada de consciência surge a possibilidade de mudança; A vivência, a experiência de convívio possibilita o encontro; É construído socialmente; É um pré-julgamento sobre aspectos do outro e nosso; Lidar com vieses ajuda a entender o inconsciente coletivo; existem vieses inconscientes automáticos, que são reproduzidos para manter a estrutura social de opressão; os vieses inconscientes precisam ser 'quebrados', 'acordados', para romper a normalidade e trazer para outra normalidade; A mudança de um viés inconsciente é exigente, exaustiva;

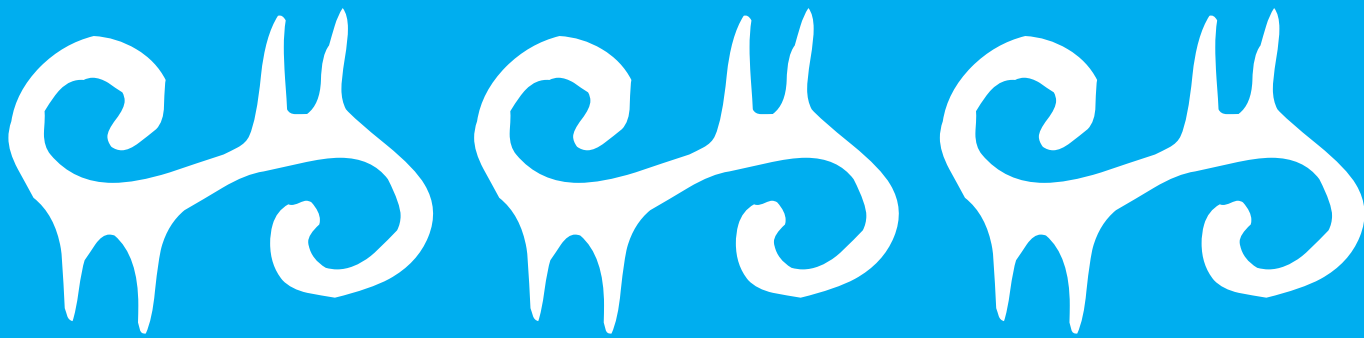
Temos sonhos, identidades diversas, e aqui e ali a gente escorrega; A gente precisa 'provocar' a mudança dos vieses; Ter informações ajuda, contribui para mudança dos vieses."

O preconceito é aprendido. Os vieses são resultados de uma história de vida, dos espaços que vivenciamos, da cultura que viemos, a educação onde a gente se criou. Então é uma história de vida que vai dar lugar para esses vieses e preconceitos.

"O preconceito está entranhado dentro de nós. Dentro dos vieses, a gente tenta encontrar outras formas, outros modelos de sociedade que a gente acredita que é possível. O modelo segue se moldando, moldando."

"Aprendi a pegar uma coisa ruim e conseguir transformar em uma coisa boa. Não era coisa boa, e estou conseguindo transformar em coisa boa."

"Continuamos a ser nossas identidades e tradição, mas conseguimos superar, mas é um processo contínuo. Cada dia é um processo de desconstrução."



09. LIDERANÇA INFORMADA POR TRAUMA

Objetivos

Compreender o trauma e sua importância;

Construir uma imagem de sensações, sentimentos e pensamentos para perceber o corpo e o trauma;

Identificar quais ferramentas podem ser usadas para a resiliência ao trauma no apoio a si mesmo e às pessoas com quem trabalha.

Duração

1 hora e 10 minutos.

Materiais

Roupas confortáveis para se movimentar;

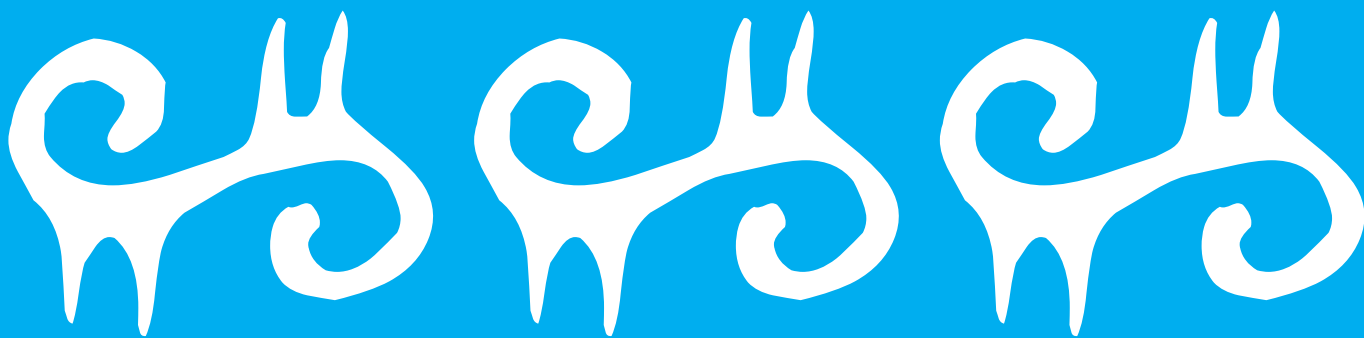
Salão limpo;

Equipamento de som;

Músicas para acompanhar as práticas de corpo e movimento;

Papel em branco;

Lápis para desenhar e colorir.



PROCEDIMENTOS

1. Enquadramento da atividade (20')

- A. Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B. Trazer ideias e imagens sobre este exercício, enquanto conjunto de práticas da abordagem DMT – Dança Movimento Terapia – e apoio ao trabalho com pessoas sobreviventes ao trauma:

"A neurociência avançou e hoje o trabalho de cura do trauma tem se baseado em estratégias de regulação cerebral por meio do corpo. Os exercícios propostos nesta abordagem irão liberar as energias bloqueadas que ficaram impressas no corpo com a vivência traumática. Um dos exemplos da aplicação da DMT foi desenvolvido por Sohini Sanved, uma sobrevivente, bolsista da Ashoka e socióloga que, com base em sua própria cura, iniciou um trabalho de tratamento dos traumas de outras pessoas, por meio de exercícios de dança e movimento. Em Calcutá, fundou a Kolkota Sanved, uma organização com o propósito de reabilitar sobreviventes do tráfico de drogas e violência. Trabalha com membros mais vulneráveis de comunidades marginalizadas, incluindo sobreviventes do tráfico sexual, violência de gênero, crianças que vivem em área de prostituição, por meio da Dança Movimento Terapia (DMT) para aconselhamento, reabilitação processual, autoexpressão e capacitação. Para ela, "a dança liberta o corpo. Um corpo liberto cura o trauma".

- C. Informar objetivos, o tempo e uma visão geral das etapas do exercício.

2. Orientação da atividade individual (10')

- A. Informar que as atividades desse exercício são práticas de DMT e que, com exceção da última, a "Sai Sai", as demais são realizadas individualmente e não há plenária;
- B. Orientar que, ao fazer esse tipo de atividade relativa a traumas e curas, sentimentos difíceis podem se apresentar e, quando isso acontecer, é importante cada uma perceber seus limites e fazer o que for necessário para cuidar de si, em liberdade, como:
 - » Sair da sala para fazer uma pausa;
 - » Usar os itens sensoriais de autocuidado;
 - » Tomar água;
 - » Concentrar-se na própria respiração durante um período, para acalmar-se;
 - » Ser paciente consigo mesma e dar espaço para reconhecer sentimentos que podem surgir e levar tempo para processar;
 - » Ser gentil e cuidadosa com seus sentimentos e emoções;
 - » Cultivar gentileza e atenção com outras pessoas na sala pode ser necessário, principalmente se alguém precisar de seu apoio;
 - » Mudar a atividade e o seu foco, caso esteja difícil lidar com a situação, por exemplo, desenhar, pintar ou fazer algo relaxante.
 - » Orientar que, se uma resposta natural começar a surgir no corpo, como vibrações, lágrimas, inquietação, está tudo bem, é uma resposta natural e podem dizer a si mesmas: *Está tudo bem, eu estou em um espaço seguro, vai ficar bem.*

C. Primeira prática do DMT: o “Ciclo de Força” (10’)

- » Colocar uma música instrumental e relaxante ao fundo e perguntar: *como você está se sentindo? Como percebe seu corpo e sua respiração;*
- » Orientar a encontrar uma posição confortável, que traga verticalidade; sentir a planta dos pés no chão, de preferência sem sapatos ou meias; fechar os olhos ou deixá-los semiabertos, pousados a 45 graus; fazer três respirações profundas (e demonstrar como fazer a respiração profunda);
- » Apresentar a intenção do exercício sobre aprender a perceber os pontos fortes e pontos vulneráveis de seu corpo, examinando cada parte dele;
- » Destacar que, à medida que perceber uma parte do corpo que é um ponto forte, isto é, um lugar de segurança, deverá voltar sempre a ela quando perceber um ponto vulnerável em seu corpo;
- » Convidar a colocar a atenção na parte da cabeça, depois rosto, testa, olhos, ouvidos, nariz e boca e perguntar: *quais pensamentos reconhecem indo e vindo, como as ondas do mar?;*
- » Prosseguir, convidando a levar a atenção para o pescoço, ombros, braços, coluna, costas, peito, barriga. Pergunte aos participantes: *quais são suas sensações?;*
- » Destacar novamente a ideia de ponto de força e que, no caso de surgir uma sensação desconfortável com relação a alguma parte do corpo, volte para as partes que são fortes e seguras;
- » Continuar o exercício, direcionando o autoexame para a bexiga, genitália, quadril, coxas, joelhos, calcanhar, pés e dedos. Perguntar novamente: *o que você está sentindo? Alguma sensação específica?;*
- » Orientar quem sentiu desconforto para que respire profundamente e diga silenciosamente para si e para sua parte incômoda: *eu a vejo e vou cuidar de você.* Pedir que coloque suas mãos nas partes que são pontos fortes;

- » Avisar que estamos chegando ao final dessa prática;
- » Pensar em uma situação ou alguém que é referência de amor e sentir esse sentimento crescer, expandir dentro de si e, com as mãos cheias de amor, levá-las até a cabeça e começar a deslizá-las, lentamente, por todo o corpo, até os pés;
- » Finalizar, convidando as pessoas a dar um abraço forte e amoroso em si mesmas.

D. Segunda prática do DMT: o “Balanço” (10’)

- » Orientar a encontrar um local no salão afastado umas das outras pessoas e uma posição para iniciar esta prática de pé, sentado ou deitado;
- » Colocar uma música instrumental e suave ao fundo;
- » Orientar a explorar os limites do seu corpo nesta posição e espaço, esticando pernas e braços, descobrindo diferentes alturas do corpo;
- » Orientar para experimentar a sensação de balançar a cabeça, o tronco, os braços, os quadris, as pernas e o corpo inteiro. Informar: *o balançar é um movimento universal que fazemos desde criança. Qual sensação o balanço traz para você?*;
- » Dar alguns minutos para o movimento do balançar;
- » Baixar a música suavemente;
- » Orientar para finalizar o movimento, lentamente, e voltar à posição inicial de conexão mente e corpo, percebendo a respiração.

E. Terceira prática do DMT: o “Chacoalho” (10’)

- » Orientar a encontrar um local no salão, afastado das outras pessoas, escolher uma posição para iniciar esta prática em pé, sentado ou deitado;
- » Demonstrar a prática de agitar diferentes partes do corpo em um ritmo e intensidade que sejam confortáveis e depois parar e perceber sua respiração;

- » Colocar uma música instrumental ao fundo, que começa suave e vai intensificando o ritmo;
- » Iniciar a prática convidando as pessoas a chacoalhar a cabeça, parar e observar a respiração; chacoalhar o tronco, parar e observar;
- » Repetir a orientação do movimento de chacoalhar, parar e observar com as outras partes do corpo: braços, quadris, pernas, pés e, por fim, todas as partes do corpo ao mesmo tempo;
- » Estimular as pessoas a prosseguirem nesse movimento de chacoalhar e parar, escutando o que o corpo pede: *Continue se movendo livremente, chacoalhando e parando. Experimente escolher quando fazer um e outro. Escute o seu corpo;*
- » Dar alguns minutos para o movimento do chacoalho;
- » Baixar a música suavemente;
- » Orientar para finalizar o movimento, lentamente, e voltar à posição inicial de conexão mente e corpo, percebendo a respiração.

F. Quarta prática do DMT: o “Sai sai” (30’)

- » Orientar a encontrar um local no salão, afastado das outras pessoas, escolher uma posição para iniciar esta prática em pé, sentado ou deitado;
- » Destacar que essa prática ajuda a liberar a energia negativa de nossos corpos por meio da atenção à nossa respiração, por exemplo: *quantos de nós demoramos a dormir pensando em coisas difíceis que aconteceram no dia de hoje, no passado ou que podem vir acontecer no futuro? Quantos de nós “engolimos sapos” dos outros? Ou sentimos dores no corpo e não paramos para cuidar? Quantos de nós frequentemente nos sentimos solitários ou tristes? Ou experimentamos o esgotamento, ficando com raiva, sentindo-nos mal etc.?*;
- » Demonstrar a prática de passar a mão com vigor em diferentes partes do corpo, em um ritmo e intensidade que sejam confortáveis e, ao fazê-lo, falar “Sai sai”;

- » Colocar uma música instrumental agitada ao fundo;
 - » Orientar as pessoas a iniciar o movimento, passando a mão em várias partes de seu corpo, com intenção, com vontade e falando “Sai sai”, enquanto executa o movimento;
 - » Deixar as pessoas praticando por um minuto;
 - » Diminuir a música até parar;
 - » Orientar a deitar no chão, em posição de relaxamento (barriga para cima, mãos e pernas levemente afastadas do corpo) e fazer uma respiração profunda enquanto observa qual parte do seu corpo está tensa;
 - » Perguntar: *o que está sentindo no seu corpo?* Orientar para acolher esta parte e este sentimento, mesmo sem compreender, repetindo mentalmente para si mesma: *eu estou sentindo algo que não sei o que é, ou onde é, só sinto*;
 - » Orientar para colocar uma mão no coração e outra na barriga e repetir para si mesma: *está tudo bem*;
 - » Orientar a fechar os olhos e imaginar um lugar, uma cor, um espaço na natureza que traga tranquilidade (pode ser um rio, lago, montanha); pedir para que se localize neste lugar e leve este sentimento de tranquilidade e sensações de bem-estar para sua cabeça, pescoço, braços, ombros, costas, barriga, quadris, genitália, pernas e pés;
 - » Aguardar por um ou dois minutos de silêncio;
 - » Orientar para voltar aos poucos ao espaço, mexer pés e mãos, abrir os olhos lentamente, perceber a respiração e encontrar uma posição confortável sentada;
 - » Colocar uma música instrumental calma ao fundo;
 - » Convidar para desenhar algo que está presente em si naquele momento (3’);
- G.** Convidar as pessoas a formar um círculo ou semicírculo e perguntar se alguém gostaria de compartilhar algo.

3. Encerramento (5')

- A.** Agradecer e encerrar com algumas palavras acolhedoras e/ou uma poesia.

NOTAS PARA FACILITAÇÃO

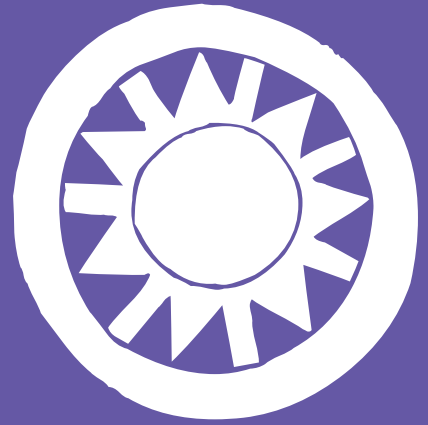
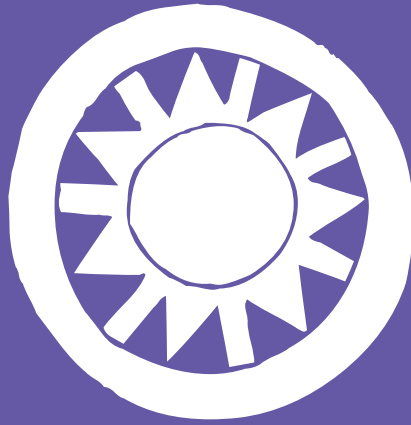
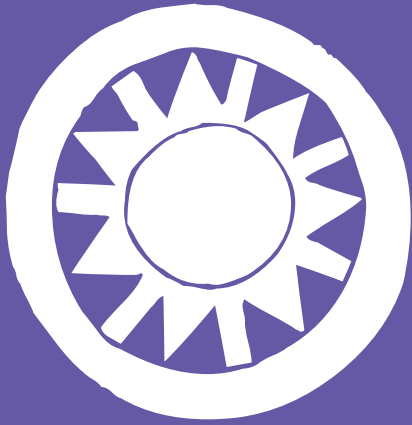
- Este exercício foi realizado na manhã do terceiro dia do Residencial 2, na abertura e entre as atividades sobre o conteúdo “A resiliência do trauma em nós mesmas”;
- Quanto mais a facilitação praticar exercícios de DMT, maior será sua capacidade de orientar e estimular as pessoas durante a prática;
- É comum sobreviventes a traumas terem dificuldade de reconhecer sensações, por exemplo, sobreviventes de traumas sexuais, muitas vezes, não sentem frio e calor, ou mesmo têm dificuldades para tocar o corpo. Por isso, vivenciar os sentimentos no corpo e favorecer a proximidade e reflexão em atividades de percepção corporal é o propósito desta prática, capaz de estimular o toque e o abraço cuidadoso para ajudar a sentir, cuidar e fortalecer as vulnerabilidades do corpo;
- Entre a realização dos exercícios, lembrar sobre como proceder em caso de incômodos físicos, dores emocionais, etc.;
- Para essas práticas de DMT, é recomendável manter um espaço na sala com colchonetes para as pessoas que precisarem se afastar e relaxar em uma posição confortável.

REFERÊNCIAS

Ver o texto 7 *Trauma: Compreensões sobre origens, consequências e superação* no volume "Coleção de textos".

Referências para pesquisa sobre Dança Movimento Terapia:

- » <https://kolkatasanved.org/>
- » <https://www.dmtbrasil.com.br/>



10. SONHO COMPARTILHADO

Objetivos

Facilitar a participação e senso de propriedade na comunidade, por meio de processos individuais e coletivos;

Praticar a construção de um objetivo comum por meio de atividade imaginativa coletiva.

Duração

2 horas e 10 minutos.

Materiais

Caneta *Pilot*;

Papel *canson*;

Lápis de colorir;

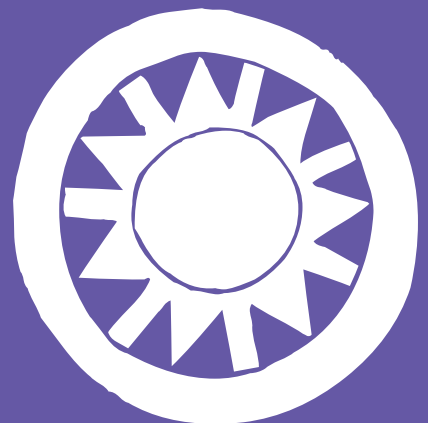
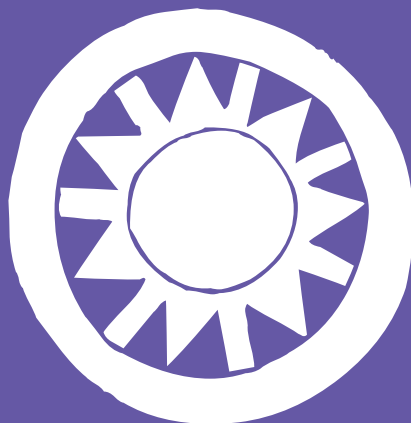
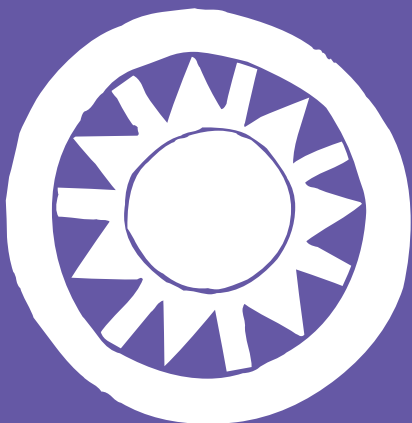
Pranchetas;

Papel de *flip*;

Revistas e papéis coloridos;

Tesoura;

Cola.



PROCEDIMENTOS

1. Enquadramento da atividade (5')

- A.** Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B.** Trazer ideias e imagens sobre importância de engajar a comunidade em um sonho, em um objetivo compartilhado: *"sonho que se sonha só é apenas sonho, mas sonho que se sonha junto se torna realidade"* (Raul Seixas);
- C.** Informar objetivos, o tempo e uma visão geral das etapas do exercício.

2. Orientação da atividade em plenária (10')

- A.** Perguntar sobre: *quais ações, realizadas por sua comunidade, você se orgulha? Quem tem uma experiência na qual a comunidade respondeu a um desafio sem recursos ou condições prévias necessárias?*
- B.** Convidar uma pessoa para contar uma situação onde havia um problema concreto e a comunidade se mobilizou para resolver de forma eficiente;
- C.** Ajudar a pessoa, organizando o passo a passo da ação relatada em um *flip*;
- D.** Destacar, com suas próprias palavras ou exemplos, a importância da participação de cada pessoa da comunidade no alcance de um desafio compartilhado:
 - » *"Quando partimos em uma jornada, ajuda saber para onde estamos indo e o que encontraremos se chegarmos lá. Um sonho coletivo é a imagem de como será a comunidade*

quando formos capazes de lidar com quaisquer preocupações da vida, incluindo a exploração. Não é um mundo onde tudo é perfeito. É um mundo onde nosso grupo está confiante de que pode lidar com os desafios que se apresentam à nossa comunidade. Sonho compartilhado é uma direção para a comunidade saber para onde está indo e como será quando concretizar sua visão.”

- E.** Informar o tempo e acordos de tempo de fala.

3. Orientação da atividade individual (15')

- A.** Informar que esta será uma etapa individual, para cada pessoa refletir sobre: *qual seu sonho pessoal para sua comunidade?*;
- B.** Entregar uma folha de papel para cada pessoa e pedir que escolham um lugar na sala para ficarem confortáveis e sozinhos;
- C.** Colocar uma música instrumental de fundo e convidar as pessoas a imaginarem: *O que gostaria que acontecesse na comunidade, nos próximos anos? O que mudaria se isso acontecesse? Como as pessoas estariam vivendo? Como se sentiriam?*;
- D.** Orientar para desenhar ou escrever algo que represente essa imagem do futuro;
- E.** Diminuir a música e convidar as pessoas para encerrar o desenho.

4. Orientação da atividade em grupo (40')

- A.** Informar o tempo da segunda etapa e que esta será realizada em grupos de no máximo seis pessoas;
- B.** Orientar que no primeiro momento o grupo deve escolher uma pessoa para facilitar e outra para cuidar do tempo e das falas;
- C.** Orientar que no segundo momento cada pessoa do grupo irá contar o seu sonho e que os demais devem escutar sem interromper ou brincar, apreciando o sonho do outro, por mais impossível que possa parecer;

- D.** Orientar que no terceiro momento as pessoas irão destacar o que viram de semelhanças e diferenças entre os sonhos;
- E.** Orientar que no quarto momento as pessoas do grupo podem escolher um dos sonhos ou uma das comunidades, organização ou projeto, para simular que trabalham juntos ao desenhar o seu sonho compartilhado;
- F.** Orientar a composição dos grupos por meio do “*Vento Sopra*” (veja p. 14);
- G.** Incentivar os participantes a serem criativos, desenhando, dramatizando, fazendo poesia, cordel etc.

5. Orientação da atividade final em plenária (60')

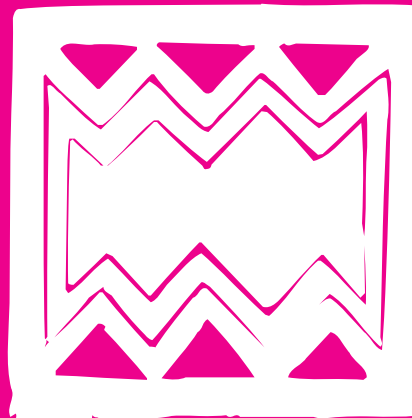
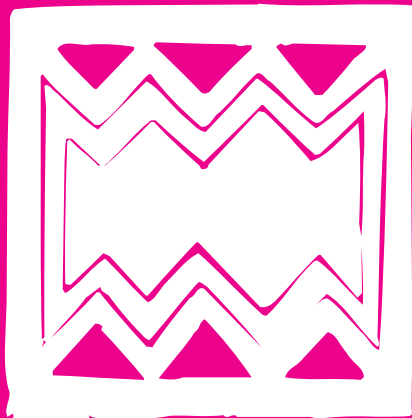
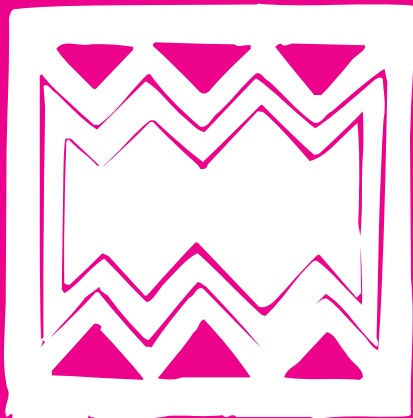
- A.** Reunir o grupo em círculo ou semicírculo e informar o tempo desta etapa;
- B.** Pedir para cada grupo apresentar o sonho do grupo e informar o tempo para isso;
- C.** Perguntar, depois que todos os grupos tiverem apresentado os sonhos: *há algo semelhante ou diferente nos sonhos? O quê?*;
- D.** Convidar uma ou duas pessoas para unificar, imageticamente, um possível sonho de todo o grupo.

6. Encerramento (5')

- A.** Destacar alguns elementos do processo e etapas do exercício;
- B.** Agradecer e encerrar.

NOTAS PARA FACILITAÇÃO

- Este exercício foi realizado na tarde do quarto dia do Residencial 2, após a sessão Carnaval de Olinda (atividade para unificar vozes e observar fenômenos relacionados ao poder individual);
- A plenária deste exercício são apresentações artísticas (música, desenhos, danças, poemas) que remetem ao sonho de uma sede própria, uma terra ou terreno, como aconteceu na Turma 1 (NE);
- Na Turma 2 (SE), a facilitação propôs ao Programa Fonte da Liberdade simular uma organização comum a todos os participantes, o que trouxe algumas imagens do sonho de uma rede de pessoas, uma plataforma ou sede comum de direitos humanos.



11. ORGANIZAÇÕES INSPIRADORAS

Objetivos

Fortalecer (ou construir) o relacionamento com o par organizacional junto com um senso de responsabilidade compartilhada e propriedade;

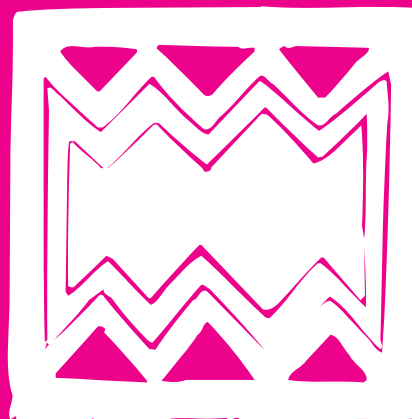
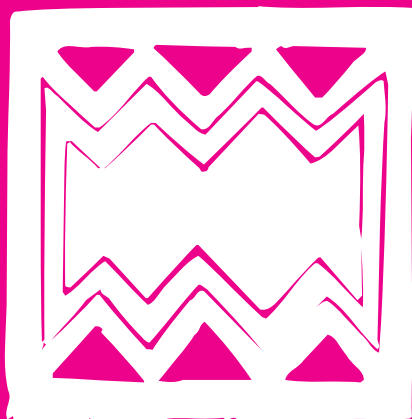
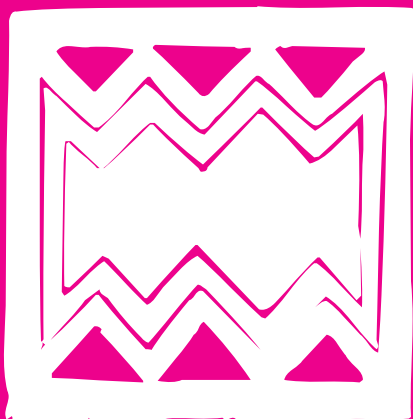
Construir uma narrativa e compreensão compartilhada de sua visão, propósito e inspiração para fundar ou ingressar em uma organização.

Duração

90 minutos.

Materiais

Caneta *Pilot*.



PROCEDIMENTOS

1. Enquadramento da atividade (5')

- A.** Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B.** Trazer ideias e imagens sobre o que são valores e crenças e como eles inspiram a atuação em diferentes espaços sociais, revelando o "EU coletivo" de um grupo, família, organização ou coletivo de pessoas;
- C.** Informar objetivos, o tempo e uma visão geral das etapas do exercício.

2. Orientação da atividade em pares (10')

- A.** Informar que a segunda etapa do exercício será realizada em pares que atuam na mesma organização;
- B.** Orientar que o primeiro momento da conversa em pares será compartilhar e escutar os valores e crenças que inspiraram cada uma a ingressar no organismo social, resgatando a memória da chegada na organização: *O que fez você começar ou ingressar na organização?*

3. Orientação da atividade em grupo (35')

- A.** Informar que a segunda etapa do exercício será realizada em grupos de seis pessoas, formados por três pares de organismos sociais (etapa anterior);
- B.** Orientar que no primeiro momento cada pessoa do grupo apresenta o que ouviu do seu par e os demais escutam e anotam.

- C.** Orientar que no segundo momento, depois de todos terem sido ouvidos, irão conversar sobre as seguintes questões: *Quais crenças e suposições profundas saltam aos olhos nos relatos? O que nos leva a participar e atuar em organizações que combatem a escravidão moderna?*
- D.** Orientar que o terceiro e último momento no grupo será para esta reflexão individual: *quais sentimentos emergiram em você nas conversas em par e em grupo?*

4. Orientação da atividade em plenária (40')

- A.** Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B.** Informar que esta terceira e última etapa será um diálogo sobre a seguinte questão: *o que descobrimos sobre crenças e valores presentes em organizações inspiradoras?*
- C.** Registrar notas sobre o que os participantes perceberam;
- D.** Informar o tempo e acordos de tempo de fala.

5. Encerramento (1')

- A.** Agradeça e encerre.

NOTAS PARA FACILITAÇÃO

- Este exercício foi a primeira sessão do primeiro dia do Residencial 3 - Inspirando Organizações;
- Neste caso, o tamanho do grupo de quase 40 pessoas determinou o formato da plenária que aconteceu em dois grupos, em salas distintas;
- É importante diferenciar o que são valores e crenças, por exemplo "indignação com a injustiça" é uma motivação para agir pela conquista de justiça social (valor);
- Os conteúdos de aprendizagem trazidos pelos participantes foram:

Sobre o crenças e valores

"Eu entendo que as crenças e os valores do nosso país têm que ser questionados. Esses grupos se encontram pela dor, pela escassez, falta de direitos, falta de acesso, dor, ... pois quando pensamos na desigualdade, deveria ter políticas para retirar a pessoas na escravidão. A crença do país é que uma parcela das pessoas não precisa de direitos: a mulher preta, a pessoa pobre..."

"Não queremos que os nossos passem o que passamos."

"A resistência, o poder do feminino, valorizar nosso corpo... A gente entende o quanto somos valorosos, importantes, e repassar isso. Acreditar em nós. Resgate do feminino."

"O nome "resistência" me incomoda. O povo preto não tem que ser resistente, tem que ser respeitado."

"Acho que tem o valor de passar pela privação. Tem quem fundou e nunca sentiu ser sobrevivente na pele."

"Para mim a palavra é resgate. No nosso grupo falamos de patriarcado e injustiça social. E tem o processo do resgate. E tem a espaço da autovalorização."

"Falamos não apenas de injustiça social, mas também de política. Tem leis no papel e queremos que tenham justiça para todos."

"No nosso grupo quase todos fundaram e a indignação com a violação de direitos, sobre o fato de que quem violou não acontece nada. E o senso de justiça."

"Igualdade de direitos nos move na luta."

"Faltou a libertação. O senso da liberdade."

"Pensamos na questão da superação, de superarmos as situações e dar um apoio integral e novas oportunidades para as pessoas. E temos uma parte que tem inspiração, que inspira pessoas."

"Temos hoje uma visão polarizada do que é a família correta e o que é a família incorreta. Mesmo que eu acredite numa base familiar, pela minha experiência. Mas acredito que a gente possa se pautar num conceito maior. Cuidado e empatia. Incluem também proteção."

"Tem o potencial autocurativo. A cada situação superada, eu me recupero, eu me cicatrizo, minha alma é restaurada."

"O compromisso e a força. Dentro do nosso coletivo, percebemos que quando estamos em luta, estamos com compromisso, com mudança e a força que a gente transmite umas para as outras faz com que as mudanças se tornem realidade."

"Nos valores, sinto muito a questão da autoestima. No momento que sente que acredita que pode, você passa a se purificar, há o resgate de mim."

"Tem a união, a força do coletivo."

"Justiça social."

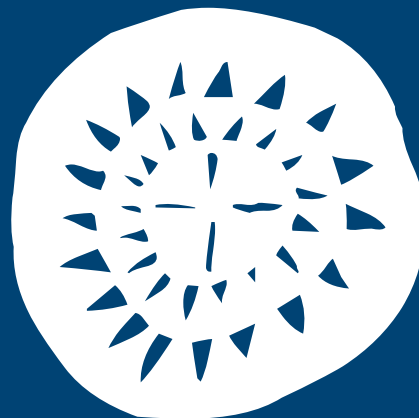
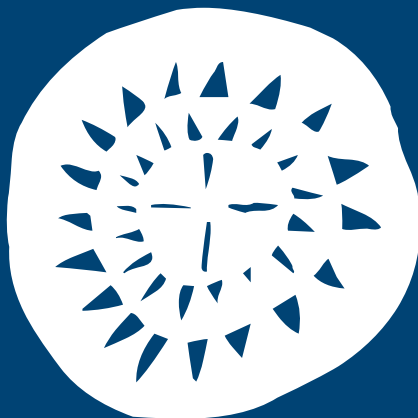
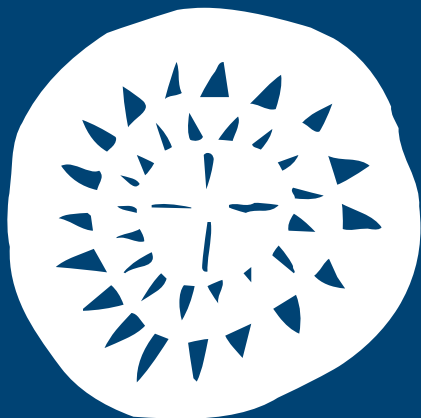
"Valores familiares. Hoje é problemático colocar valores familiares, pois atualmente isso vem sendo colocado por grupos que praticam justamente o contrário, e que anulam direitos de minorias. 'De que família estamos falando?'"

"É relativo os valores familiares de cada família: 'O que acho é que é mais amplo nesses valores familiares ligados ao altruísmo.'"

"Estamos falando de emancipação, a partir de nossa história."

"Qual o valor e princípio que leva até a emancipação?"

Coragem, solidariedade e respeito às diversidades de raça, classe e gênero."



12. PODER E ORGANIZAÇÕES

Objetivos

Perceber relações e conexões entre “poder e identidades” com as dinâmicas da cultura organizacional;

Ampliar a consciência dos participantes sobre a cultura profunda de sua organização.

Duração

3 horas e 30 minutos.

Materiais

Lista de participantes selecionados para serem personagens de acordo os critérios citados nas notas de facilitação;

Fita crepe para marcar o início da caminhada no piso da sala;

Conjunto de cartões com as características de cada personagem para cada evento da vida organizacional, por exemplo, se são 5 eventos e 6 personagens, cada personagem terá recebido 5 cartões ao final da caminhada;

Conjunto de crachá com o número do personagem e cartões de uma mesma cor para diferenciar cada personagem;

Papel de *flip* para registrar as falas do grupo;

Canetas *Pilot*.

PROCEDIMENTOS

1. Enquadramento da atividade (15')

- A.** Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B.** Trazer ideias e imagens sobre o exercício, por exemplo: desenhando três círculos concêntricos, sendo o círculo interno o “eu”, o círculo intermediário sendo a “organização” e o círculo externo sendo a “sociedade”; relacioná-los com a ideia de como as identidades individuais (EU) se reproduzem em organismos sociais maiores (família, grupos, instituições, etc.) e a importância de investigar como o poder opera nesses espaços:
 - » *“Por que a mudança no sistema, não está acontecendo nos organismos sociais se os sobreviventes têm gênero, classe e raça no Brasil?” A justiça social deve estar alicerçada na igualdade de gênero e raça que exige um tipo diferente de liderança – Liderança Transformativa é aquela que pensa estrategicamente e desafia, influencia e transforma as equações desiguais de poder do sistema.”*
- C.** Informar que será realizada uma Caminhada do Poder Organizacional;
- D.** Informar quem são as seis-oito pessoas escolhidos para serem personagens e perguntar se eles consentem;
- E.** Informar objetivos, o tempo e uma visão geral das etapas do exercício.

2. Orientação da atividade individual (50')

- A.** Informar que a primeira etapa da Caminhada do Poder Organizacional será individual e que alguns participantes serão personagens e outros observadores;

- B.** Orientar os observadores para se manterem em silêncio e escutarem as falas dos personagens, tomando notas das suas percepções para compartilhá-las após a caminhada;
- C.** Iniciar a formação do campo da Caminhada do Poder Organizacional: pedir que todos fiquem em pé para reorganizar as cadeiras do círculo para lateral da sala reorganizar a sala (cadeiras são dispostas junto a parede da sala, ao redor do espaço da caminhada);
- D.** Orientar os personagens a se posicionarem, lado a lado, no início da caminhada (linha sinalizada no piso da sala com fita-crepe);
- E.** Orientar os observadores para se posicionarem nas cadeiras ou no chão em volta e na margem do espaço onde os personagens estão e farão a caminhada;
- F.** Distribuir para cada participante o crachá com o número do seu personagem e informar que todos são potenciais funcionários de uma organização formal e fictícia;
- G.** Destacar que esta organização é fictícia e foi criada para este exercício, qualquer semelhança é mera coincidência;
- H.** Orientar como será o fluxo da caminhada:
 - » Serão realizadas oito rodadas sobre eventos desta organização que definem a posição de cada personagem e para cada rodada distribuídos cartões com características da identidade do seu personagem (lembrar que é um personagem fictício);
 - » Ao ler as informações do cartão, cada personagem deverá se movimentar dando **até** três passos para frente ou para trás, conforme entenda que aquelas características dão mais ou menos poder ao seu personagem. Por exemplo, a primeira rodada será sobre identidade, se as características do personagem forem "homem, negro, com renda de três salários mínimos" , o entendimento de que na nossa sociedade isso dá muito poder ao seu personagem, essa percepção definirá a quantidade de passos a ser dada: muito poder dois ou três passos à frente; pouco poder um passo à frente; nenhum poder, ficar parado e até três passos para trás se o poder diminui.

- I.** Confirmar se todas as personagens entenderam a orientação;
- J.** Iniciar a caminhada informando que o **primeiro evento é “Sua identidade de potencial funcionário”**;
- K.** Distribuir o cartão referente a esse evento para todas as personagens, pedindo que só leiam quando for solicitado;
- L.** Pedir que leiam os cartões e se movam para frente ou para trás *se suas características de identidade dão mais ou menos poder a seu personagem*;
- M.** Aguardar até que os personagens parem de se mover;
- N.** Pedir a cada personagem para ler seu cartão, compartilhando quais características do seu personagem orientaram seu movimento, sem justificativas ou explicações;
- O.** Iniciar uma outra rodada e informar que **segundo evento é “Houve um recrutamento na organização”**;
- P.** Distribuir os cartões deste evento para todos os personagens, pedindo que só leiam quando for solicitado;
- Q.** Pedir para ler os cartões e se mover para frente ou para trás com base nesta questão: *ao participar da seleção na organização, os fatos ocorridos deram mais ou menos poder ao seu personagem?*
- R.** Aguardar até que as personagens parem de se mover;
- S.** Pedir para cada personagem ler seu cartão e compartilhar as características da sua personagem que orientaram seu movimento, sem justificativas ou explicações;
- T.** Repetir os procedimentos acima para cada novo evento da vida organizacional: posição, um parente adoeceu, ocorreu um erro, situação de assédio, visita do financiador, sucessão do chefe/diretor (*ver tabela abaixo*);
- U.** Ao finalizar o procedimento da última rodada/evento organizacional, pedir às personagens para sentar no local onde encerraram a caminhada;
- V.** Fixar etiquetas adesivas no piso com o número dos personagens, sinalizando o local em que encerraram a caminhada;

- W.** Oferecer cadeiras para as personagens sentarem.

3. Orientação da atividade em grupo (40')

- A.** Informar que a segunda etapa do exercício será em grupo e que os observadores serão escutados;
- B.** Perguntar aos observadores: *O que vocês viram no desenho final e distribuição espacial das personagens? O que viram e chamou atenção no movimento na caminhada?*
- C.** Registrar as observações das pessoas no quadro ou papel flip;
- D.** Apoiar os observadores e personagens na compreensão da interseccionalidade dos elementos de poder e identidade reproduzidos nos organismos sociais, fazendo perguntas com base no que as pessoas estão percebendo, por exemplo:
 - » *Qual a cultura desta organização quando observamos o movimento de um parente adoecer?*
 - » *De que forma a identidade da personagem impacta a resposta da organização em relação a quem cometeu o erro? Como a cultura pode atenuar ou amplificar?*
 - » *A personagem se sentiu à vontade para denunciar esse tipo de assédio? O que a cultura de uma organização pode fazer para encorajar a denúncia numa situação de assédio?*
 - » *De onde vêm as decisões sobre sucessão de cargos de chefia? Há recrutamento interno dentro das organizações?*
- E.** Perguntar aos personagens se querem fazer algum ajuste na sua posição na caminhada;
- F.** Anunciar o fechamento do campo da caminhada do poder organizacional;
- G.** Agradecer a participação dos personagens e observadores e pedir às pessoas que foram personagens que expressem como estão se sentindo em suas identidades reais;

- H.** Orientar as personagens para: retornar à linha de início da caminhada, uma ao lado da outra, colocar os crachás e cartões à sua frente, no piso da sala e dizer para si mesmas mentalmente:
 - » *“Apreciei a oportunidade de incorporar esse papel específico e as aprendizagens que tive ao vivenciar esta personagem; aproveitarei o conhecimento adquirido e deixo todo o resto para trás”.*
- I.** Pedir que as pessoas deem as costas para seu crachá e cartões e saiam da sala sem olhar para trás.

4. Intervalo

- A.** Dar um intervalo de 20-30' para lanche e banheiro.

5. Orientação da atividade em plenária (45')

- A.** Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B.** Informar que esta etapa será uma conversa sobre o que a caminhada do poder organizacional ajudou a perceber sobre: o impacto das identidades e poder nos organismos sociais; a ação cotidiana de sua organização; o tipo de situação que desafia mais; como pode ser diferente;
- C.** Informar o tempo previsto para esta etapa;
- D.** Iniciar a escuta do grupo e, quando pertinente, contribuir com ideias;
- E.** Ajudar as pessoas a construir consensos; apresentar formas alternativas de poder; reconhecer que nas organizações o “Poder sobre” é forte; mostrar diferenças entre a expectativa pessoal e a probabilidade dada pela sociedade, etc.
- F.** Registrar ideias do grupo no quadro ou papel.

6. Encerramento (15')

A. Trazer ideias que não tenham sido percebidas pelo grupo relacionadas às seguintes questões:

- » Coletivos, organizações, movimentos, sociedade são feitos de indivíduos e qualquer mudança verdadeiramente transformadora tem que transformar tanto o indivíduo quanto o sistema;
- » Trazemos para os organismos sociais nossa história, experiência, identidade social, econômica, talentos, habilidades, traços de personalidade, bem-estar, etc. Estes são influenciados e construídos no mundo em que vivemos, incluindo relações de poder contraditórias de família, gênero, divisões de raça, classe e cultura;
- » O “eu” não é fixo nem estático, mas fluido – ele segue em mudança e é uma fonte poderosa da nossa organização;
- » O foco na mudança do “eu” fornece um bloco de construção sólido para uma mudança na sociedade em geral;
- » Podemos cuidar melhor dos outros quando cuidamos de nós mesmos;
- » A implementação de uma abordagem e estratégia transformadora começa conosco para modelar uma maneira diferente de se envolver com as relações de poder;
- » Para liderar de maneira diferente, precisamos nos entender e agir de maneira diferente nas práticas diárias de poder e estar aberta à escuta enquanto moldamos a cultura de nossas organizações;
- » Muitas organizações estão envolvidas no trabalho de “linha de frente”, em situações que nos deixam com raiva ou sem esperança. O contexto – a luta por financiamento, rotatividade de pessoal, hostilidade, um clima político opressivo, etc. – pode ser estressante e levar a mau humor, esgotamento;
- » As lideranças podem criar culturas que apoiem uma maior sensação de bem-estar, que possam modelar os valores e as práticas de comunicação que desejamos ver na sociedade;

B. Agradecer e encerrar.

Tabela para produção de crachás e cartões dos personagens

Identidade	Recrutamento	Posição na organização	Um parente adoece	Ocorreu um erro	Visita do financiador	Sofreu assédio (moral ou sexual)	Sucessão do chefe/diretor
Mulher Negra de classe social baixa (2 SM) e com baixo letramento	Convidada a integrar a organização por membro da família e/ou amigos.	Diretora-executiva voluntária. Não recebe salário pela organização.	Ela mesma cuida dos filhos.	Sempre culpa os outros por suas falhas.	Reúne-se sozinha com o financiador e não compartilha informações.	Enfrenta violência de gênero nas relações na organização.	Não pensa em transição e sente que permanecerá no cargo para sempre em função da paixão/compromisso assumido por sua família.
Mulher Branca de classe social alta (renda de até 15 SM). Sobrevivente de violência de gênero.	Fundadora da organização.	Diretora-executiva voluntária. Não recebe salário pela organização.	Babá cuida da criança.	Informa aos membros imediatos da equipe ou gerente e resolve coletivamente.	Solicita informações de todos os funcionários e membros da comunidade para a reunião do financiador.	Ainda possui vivência com violência baseada em gênero fora do local de trabalho.	Base sólida de liderança compartilhada — passa para a equipe de líderes de segunda linha.

Identidade	Recruto-mento	Posição na organização	Um parente adoece	Ocorreu um erro	Visita do financiador	Sofreu assédio (moral ou sexual)	Sucessão do chefe/diretor
Homem Branco de classe média (Renda de até 5 SM).	Obtém uma posição de trabalho porque foi selecionado com base em suas competências técnicas.	Funcionário de nível técnico em projeto com contrato por tempo determinado de 3 anos.	Divorciado, divide os cuidados das crianças com a ex-esposa e nunca pediu licença para cuidar das crianças.	Tenta resolver a situação sozinho sem informar aos membros imediatos da equipe ou gerente.	Apresenta-se como voluntário para apoiar o diretor durante a visita, recebe responsabilidade e é aceito. Tem muitas oportunidades de trabalhar com o diretor.	Não enfrenta violência/assédio.	Recebeu oportunidades de crescimento, sente que as ideias são valorizadas. Consciente do funcionamento interno da organização, participa regularmente da tomada de decisões e capacitações. Candidato ao cargo de coordenador.
Mulher migrante venezuelana, classe social baixa (renda de até 4 SM), sobrevivente do trabalho escravo.	Foi selecionada.	Funcionária de nível técnico em projeto com contrato por tempo determinado de 3 anos.	Tem filhos e não tem ninguém para cuidar da criança — não pede licença por medo de perder o emprego.	Você conta ao gerente; ele a culpa, diz que é inaceitável e lhe dá uma advertência formal.	Você se voluntaria para apoiar a diretoria e receber responsabilidade, mas a oferta é rejeitada. Você não tem nenhuma oportunidade de compartilhar ideias ou trabalhar com a diretoria.	Vivencia violência de gênero no trabalho.	Não se candidata e assume que o cargo não é para você. Você não teve oportunidades de crescimento até agora. Fica desmotivada, pois o substituto de seu coordenador não tem tanta experiência vivida na área quanto você.

Identidade	Recrutamento	Posição na organização	Um parente adoece	Ocorreu um erro	Visita do financiador	Sofreu assédio (moral ou sexual)	Sucesão do chefe/diretor
Homem nordestino negro, classe média (renda 8 SM), enfrenta racismo institucional e xenofobia.	Obtém posição no processo seleção porque tem experiência.	Funcionário com nível de coordenação.	Tem três filhos de diferentes relacionamentos. Cuida apenas de um e a companheira sempre cuida das crianças.	Culpa outra pessoa — diz que ela deveria ter lembrado você. Portanto, a culpa não foi sua.	Pedem sua opinião na reunião com doadores, você contribui com ideias e colabora com a arrecadação de mais fundos coletivamente.	Enfrenta a discriminação baseada em classe e raça. Já vivenciou assédio moral na organização.	Confortável para apresentar ideias no processo de contratação e participar da tomada de decisões. Outro candidato (não você) dentro da organização é contratado para substituir seu gerente.
Mulher branca de classe média.	Obtém posição devido à sua relação com a diretoria executiva.	Funcionária com nível de coordenação.	Ninguém para cuidar da criança — pede licença com respaldo de atestado médico. Desconfortável em compartilhar preocupações pessoais no trabalho.	Se preocupa internamente e se culpa, mas não toma uma decisão formal.	Não é minha responsabilidade, não represento a organização externamente, fico em segundo plano.	Presencia violência de gênero com outras colegas no trabalho.	Desconfortável com mudanças e transições e insegura quanto ao impacto que a mudança na diretoria trará a você.
Mulher trans classe média baixa (1SM) com baixo letramento.	Não consegue posição na entrevista.						
Mulher grávida.	Não consegue posição na entrevista.						

NOTAS PARA FACILITAÇÃO

- Este exercício foi realizado no terceiro dia do Residencial 3, depois das pessoas terem vivenciado exercícios sobre os valores que vivem em organismos sociais inspiradores e como estes se expressam nas práticas organizacionais (dia 1 e 2), e refletido sobre princípios de organizações informadas por trauma (2);
- Ao repetir o exercício da Caminhada do Poder no âmbito de um organismo social formal, aprofundando a transversalidade do conteúdo de Poder e Identidade (Residencial 1), se torna mais delicado falar sobre poder nas organizações abertamente com a presença de outra liderança da mesma organização no grupo;
- É um exercício de forte impacto emocional e mental por revelar valores e leituras de contexto individuais e coletivos necessários à construção de relacionamentos profundos;
- Este exercício cria desconforto porque mostra como o poder e as identidades das pessoas operam na manutenção da estrutura dentro dos organismos sociais, sendo necessário sustentar este tipo de sensação para compreendê-la amplamente;
- O exercício permite experienciar a formação de um campo mórfico/morfo-genético, sendo recomendável seguir os procedimentos de abertura e encerramento propostos;
- Necessita de um grupo mínimo de 14-16 pessoas, pois parte destas serão personagens e parte observadores; quanto menor o número de personagens, menor será a diversidade de papéis organizacionais na caminhada;
- A seleção dos participantes que serão personagens deve ser prévia e deve considerar critérios que evitem gatilhos de identidade, distribuindo personagens que são sobreviventes com os que não são sobreviventes, os do sexo feminino com os do

sexo masculino; as pessoas negras com as brancas, os fundadores com os funcionários ou técnicos terceirizados, etc.;

- Outro critério desejável na composição dos personagens é priorizar aqueles que têm experiência vivida em organismos sociais estruturados, sejam eles formais ou não;
- O perfil das personagens pode ser ajustado para espelhar o perfil das pessoas do grupo e seus papéis em seus organismos sociais (formais ou informais);
- Durante a atividade individual, a facilitação e as pessoas do grupo devem se dirigir umas às outras pelo número do personagem, por exemplo, "eu não entendi por que o personagem 2 se moveu para frente (...)" ou "personagem 5, por favor, leia sua ficha" etc.;
- Por ser um exercício longo, de mais de três horas, é necessário inserir uma pausa;
- As instruções precisam ser bem compreendidas por todas as pessoas;
- Os conteúdos de aprendizagem produzidos pelos participantes que vivenciaram este exercício foram:

Turma 1

"Eu tô me sentindo muito impactada pela atividade. Por tudo que rolou no exercício, a exclusão da mulher trans, eu, enquanto minha instituição, não agiria assim (Choro). Eu tô me sentindo muito mal por tudo que aconteceu ali"

"Me ver enquanto liderança me incomodou muito, ver que tipo de instituição nós representamos. Meu sentimento é 'quem são essas lideranças?'. Será que eu também não estou reproduzindo? Eu me inquietei desde o R1. A gente tem que ser nesse papel, eu acho que é uma temática que a gente tem que se aprofundar mais."

"Eu participei do momento e fico muito tranquila de ter participado. Não vejo como algo pessoal. As pessoas têm dificuldade de se colocar no seu lugar de privilégio. As instituições têm que reconhecer. Uma hora você é oprimido, outra hora você é opressor. Eu acho inadmissível que essa prática prevalece entre nós, organizações que dizem trabalhar nas perspectivas dos direitos humanos. A gente tem todo um discurso belíssimo, mas na prática a gente reproduz. Não existe mocinho nem bandido, não."

"Também fiquei um pouquinho angustiada. Quando a gente tem uma posição de liderança, a gente é obrigado a nos rever todos os dias. Teve um momento que eu fiquei confusa, eu tava vendo uma instituição de grande porte, que tem muitos funcionários, com represália, exclusão, me perguntando se era o terceiro setor. Todos os dias, enquanto liderança, a gente tem que rever nossas práticas."

"Todos os adjetivos serão poucos pra eu retratar meu sentimento. Eu fiquei super impactada, constrangida, me perguntei sem nenhum medo: 'até onde essa organização que eu faço parte reproduz todos os dias isso? Até onde a gente vai se policiar? É mais fácil reproduzir isso do que não reproduzir.'"

"Desde o início, eu percebi essa questão de como eu estou me sentindo. Estou me sentindo triste, impactada demais pela situação que a gente viu nesse processo da caminhada. Porque eu passei por isso dentro da organização, na questão do poder. Eu pensei em desistir, em sair, porque eu não aguentava mais passar pelo que passei. Eu fui muito humilhada na frente de todo mundo."

"Com relação a esse processo, eu também estou tranquilo, mas é um momento de refletir. Essa caminhada do poder faz com que a gente reflita no nosso posicionamento e na nossa atuação. Não adianta a gente fazer a transformação e internamente não estar tão transformado assim. A ideia da caminhada do poder é a gente sair com essa reflexão. Teve alguma situação parecida na minha instituição? Nós somos seres humanos, a gente vai errar."

"O patriarcado está presente em todas as organizações. Se eu tivesse ficado naquela organização, eu estaria sempre atrás, como a personagem da colega. Eu tinha potencial até mais que ela, mas tinha o patriarcado, lideranças que se acham donas das organizações. Ninguém faz nada sozinho. A gente tem que ter o cuidado de não achar que as organizações são nossas."

Turma 2

"O meu incômodo é de como se pensa o racismo de uma forma invisível. O corpo negro assumindo a posição do corpo branco, nessa posição de poder, né? A pessoa não progride, anda menos. É como se não fluísse, porque não está no nosso imaginário [de pessoas negras]. Quando a gente vai formar lideranças com a perspectiva antirracista, a gente tem que ter esse olhar para não recair na meritocracia, em 'não se esforçou'. Vi também isso com relação às mulheres migrantes. Elas entram só naquele espaço que é limitado, não há abertura para elas ocuparem outros espaços. Essa é a visão das organizações. E a última questão que eu aponto é a violência de gênero, os homens não conseguem ter dimensão do que é a violência que as personagens mulheres sofreram. Isso me incomodou demais. Violência de gênero não é algo que se dá um passinho atrás e fica tudo bem."

"Eu vi aqui a mulher trans. É como eu vejo muitas organizações falando de lgbtqi+, mas a gente não vê essas pessoas nas organizações. Tudo é bonito só na TV. Eu ia me movimentar. Eu vi uma comodidade e uma falta de representação da organização [do exercício]."

"O personagem que eu representei teve várias oportunidades e não perdeu nenhuma, não sem sofrimento. Eu fiquei pensando, a que custo, né? Do sofrimento de racismo e xenofobia."

"O fato de ele ser homem foi importante para ele conquistar aquele espaço."

"Existe uma pirâmide de poder: os homens brancos no topo, depois as mulheres brancas, os homens negros e por último as mulheres negras."

"É a nossa realidade. O homem branco [raça, classe, gênero, cor]. A caminhada fez entender que nada mudou, a mulher negra tem um lugar muito pequeno, independente da situação. A mulher negra tem que ter muita bagagem, e uma rede de apoio muito forte. Não existe valor e nem reconhecimento."

"A partir de todas as categorias, também nessa pirâmide abaixo, também vêm os imigrantes e a mulher imigrante. Tem o distanciamento e os preconceitos que a sociedade tem com relação aos migrantes. Esses preconceitos acabam fazendo com que aquela mulher seja submetida às aquelas condições, porque não lhe é dado o espaço de direito por ser mulher, por ter filhos, por ser migrante."

"Me chama atenção sobre o limite do homem preto. E da relação da mulher branca e o homem negro, tem a questão de classe. Da mulher branca que era rica, mas tem a mulher branca que é pobre. Então tem a questão de classe também."

"Algo que deu vantagem para algumas pessoas foi o fato de não serem mães. A maternidade faz com que as mulheres fiquem limitadas em crescer em suas carreiras. Isso é algo muito real e presente na vida das instituições. Muitas vezes se opta em promover o homem porque ele não vai faltar no trabalho para cuidar da criança."

"Essa discussão da caminhada do poder, acredito que todos nós precisamos olhar para dentro das nossas organizações e entender se de fato a gente põe isso em prática. Estamos aqui para perceber se de fato nós estamos conseguindo ser sinceros com o que a gente quer. Precisamos refletir sobre o que estamos ou não colocando em prática, para que a gente reflita sobre nossa realidade e sobre o que a gente pode continuar reproduzindo, ainda que inconscientemente."

"A gente está vivenciando isso, porque na ficha de contratação se coloca lá, se a mulher tem uma rede de apoio, como um critério para que ela não falte. E estou falando do terceiro setor na região de Botucatu."

"Eu pego os três da frente [na caminhada], eram homens brancos com salários elevados e que vão definir o rumo das organizações e vão escolher os mais próximos em suas organizações (da sua classe, do seu convívio). Acontece da mesma forma na nossa realidade."

"No interno de uma organização eclesial tem uma estrutura própria. Não está bem dentro de minha área de atuação. É bem comum esse tipo de situação de um padre ter o poder de influenciar as decisões das organizações de direitos humanos."

"É interessante pensar quando é que um pastor, ou mãe de santo, consegue influenciar em organizações de direitos humanos. Um poder grande que algumas religiões têm de indicar e influenciar indicações nas organizações sociais."

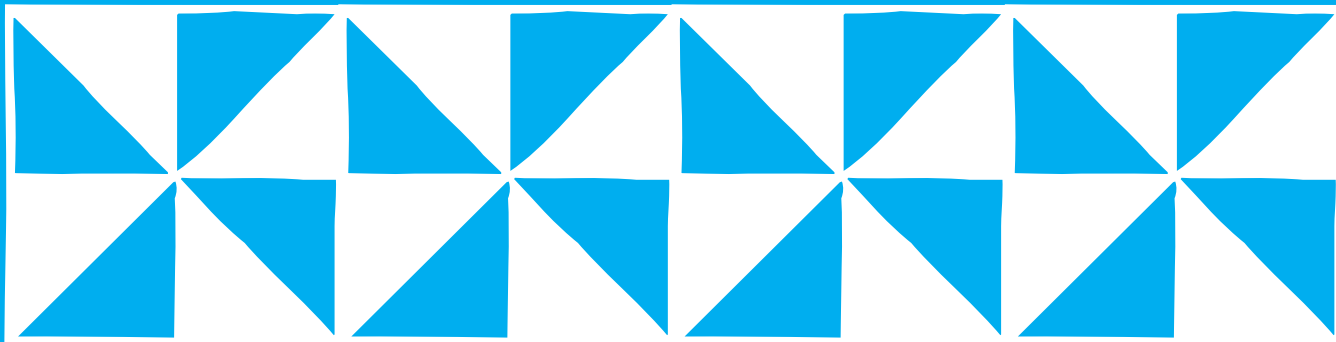
"O poder direto é geralmente visto como negativo, mas o poder direto também realiza transformações e pode mudar paradigmas. O poder de decisão direto pode assumir isso como o core da instituição, de dar espaço para quem não tem, dar voz para quem não tem."

"Eu vi muito o poder invisível. Como esse poder invisível vai fazendo aquela mulher venezuelana ir ficando tão pequena. A instituição não deixou ela crescer, foi deixando ela para trás. A organização não deu oportunidade que toda mulher precisa ter, assim como a grávida, ou trans. As organizações, ao não darem essas oportunidades, estão agindo de acordo com uma visão invisível, de preconceito contra a mulher, de racismo. No caso dos homens, é muito diferente das situações de evolução para as mulheres. Ao ter optado por aquele papel é importante, para saber como a mulher se sente naquela situação."

"Sobre o poder invisível, ele parece muito presente e que pode ser praticado por uma mulher. A gente está acostumado a pensar que é um homem. Mas esse poder é tão entranhado nas estruturas que isso é replicado por todos os gêneros. Eu já sofri assédio de mulheres. A pergunta na seleção de mestrado foi: você tem filhos, e quem vai cuidar dele pra você vir aqui. Você vai conseguir, você tem certeza? É uma pergunta que não cabe. E a questão do assédio... A gente não fala de situações de violência e assédio cometidas por outras mulheres."

"Fiquei desconfortável. Falaram de invisibilidade e tudo isso acontece com a gente. Existe a falta de oportunidade, pois as organizações fazem uma imagem da mulher migrante. E temos que tratar de prevenir, pois às vezes é a situação que estamos fazendo, nós mesmos. E outra coisa, onde estamos nós, que não somos brancos, nem pretos, mas somos migrantes?"

"Acho que, primeiro, o poder com, e os processos de mudanças, doem. Não existe processo de mudança sem dor. E quando você exerce um poder para mudar, você tem que arcar com isso."



13. LINGUAGEM COMPARTILHADA E MUDANÇA DE SISTEMA

Objetivos

Aprender sobre marcos e fatos relevantes do movimento dos Direitos Humanos no Brasil;

Contribuir com a linha do tempo do movimento dos Direitos Humanos construída pelos participantes das turmas 1 (NE) e 2 (SE) do programa Fonte da Liberdade, no Brasil;

Aprofundar a leitura dos movimentos do campo de Direitos Humanos no Brasil com base na abordagem em mudança de sistemas.

Duração

3 horas.

Materiais

Canetas *Pilot*;

Cópias individuais dos fatos e marcos da linha do tempo do movimento de Direitos Humanos no Brasil;

Impressão do desenho mais atualizado da linha do tempo do movimento de Direitos Humanos no Brasil (desejável);

Tarjetas coloridas.

PROCEDIMENTOS

1. Enquadramento da atividade (40')

- A. Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B. Trazer ideias e imagens sobre o tema de Direitos Humanos (DH) enquanto linguagem compartilhada que integra diversas causas relacionadas à escravidão moderna no Brasil;
 - » *“O termo Direitos Humanos (adotada e proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas - resolução 217 A III - em 10 de dezembro de 1948.) representa essa linguagem compartilhada entre todas as organizações? O que são os Direitos Humanos dentro dessa perspectiva da ONU?”*
- C. Contextualizar o desenho da linha do tempo dos Direitos Humanos no Brasil construído por participantes do programa Fonte da Liberdade, turmas 1 e 2, e o perfil da atuação social desse grupo no combate à escravidão contemporânea;
 - » *“Entre 2023 e 2024, o programa Fonte da Liberdade reuniu mais de 90 lideranças do campo da escravidão moderna, que atuam em mais de 12 estados do país, nas temáticas de exploração de crianças e adolescentes, tráfico de pessoas, trabalho análogo à escravidão e trabalho forçado.”*
- D. Apresentar a imagem geral e informações da linha do tempo, destacando os principais marcos históricos, eventos, conquistas e retrocessos de cada etapa que forem se apresentando ao longo da história, e
- E. Informar objetivos, o tempo e uma visão geral das etapas do exercício.

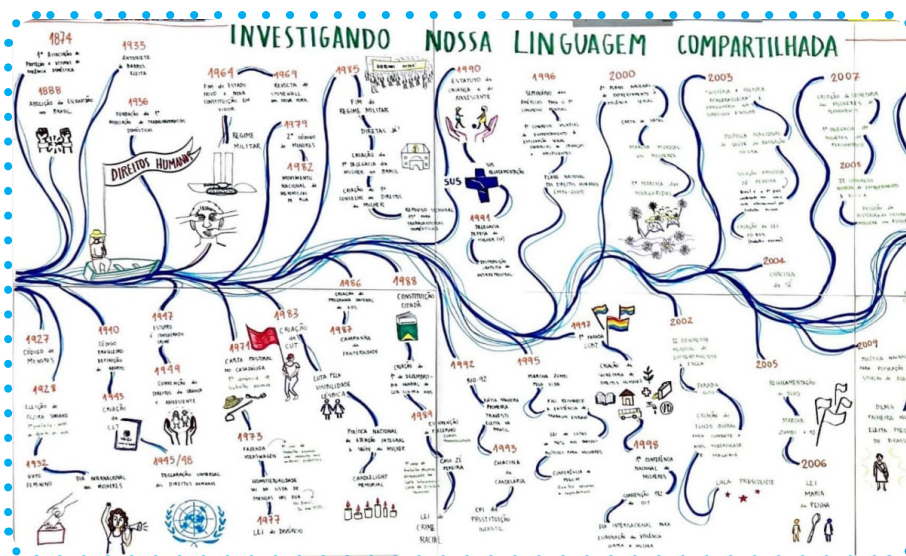


Figura 1.
Linha do tempo
da Turma 1 (NE)

Figura 2.
Linha do tempo da Turma 1 (SE)

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
		GOPE DE DILMA		ASSASSINATO DE MARIELLE ELEIÇÃO DO 10. PRESIDENTE DE EXTERNA DIREITA DO BRASIL	PRIMEIRA TRANS A ASSUMIR UM CARGO EM ENTIDADE DE COMBATE À TORTURA PARCEIRA DA ONU: MARIA CLARA DE SENNA			-KEILA SIMPSON: TRANSVESTI DOUTORA HONORIS CAUSA - 2 DEPUTADOS FEDERAIS MULHERES TRANS (ERIKA HILTON E DUARA SILABRE)
CRIANÇAS BOLIVIANAS LIBERTADAS DE CONDIÇÕES ANÁLOGAS À ESCRAVIDÃO (BROOKSFIELD DONNA)		REGRAS DE TRABALHADORAS/AS MAIS MULHERES E CRIANÇAS ESCRAVIZADAS, PELAS ESTIMATIVAS GLOBAIS		Sr FABIANO CANTARATO 10. SENADOR ABERTAMENTE DECLARADO HOMOSSEXUAL NO BRASIL			ESCRavidÃO MODERNA AUMENTOU SIGNIFICATIVAMENTE NOS ÚLTIMOS 5 ANOS, 10 MILHÕES DE PESSOAS A MAIS EM ESCALA MUNDIAL	
MANIFESTAÇÕES TOMARAM AS RUAS 1ª CONFERÊNCIA DE IMIGRAÇÃO E REFÚGIO	MARCA NACIONAL DAS MULHERES NEGRAS: CONTRA O RACISMO, A VIOLÊNCIA E PELO BEM-VIVER	CONDENAÇÃO DO BRASIL NA CORTE IDH CASO FAZENDA BRASIL VERDE		ENCONTRO NACIONAL DE MULHERES NEGRAS (30 ANOS)	1ª. MARCHA DAS MULHERES INDÍGENAS	PANDEMIA		
ASSINATURA NAS CARTEIRAS	FEMINICÍDIO: CRIME HEDIONDO Lei específica das TRABALHADORAS DOMÉSTICAS	Lei do TRÁFICO	Lei 13.431/2017 ESCUTA PROTEGIDA	A IMPORTUNAÇÃO SEXUAL FEMININA PASSA A SER CRIME NO BRASIL		Lei MIGUEL	APROVAÇÃO DA Lei CULTURA DE PAZ DE REDIFE	
Lei 13.019/2014 ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL COM PODER PÚBLICO	PEC DAS DOMÉSTICAS	INCLUSÃO DO ART.149A NO CÓDIGO PENAL BRASILEIRO	APROVAÇÃO DA REFORMA TRABALHISTA			Lei 13.979/6/02/20 DEC. LEGISLATIVO NO. 6 DE 20/03/2020	AGRESSÃO PSICOLÓGICA PASSA A SER CRIME	

Acesse o material anexo deste exercício através do QR code ao lado ou do link <https://bit.ly/fontedaliberdade-ex13>



2. Orientação da atividade individual (10')

- A. Informar que a primeira etapa do exercício será uma atividade individual em que cada pessoa receberá os eventos da linha do tempo para apreciar e identificar novos marcos e fatos que não foram citados e são relevantes;
- B. Perceber e tomar notas sobre as seguintes questões: *O que mais chamou sua atenção? Que momentos você percebe maior mudança (favorecem / desfavorecem)?*;
- C. Informar o tempo desta etapa.

3. Orientação da atividade em trio (20')

- A. Informar que a esta do exercício será uma atividade em trio para conversar sobre suas percepções e chegar a acordos sobre: *Quais novos fatos e marcos históricos não estão presentes e queremos propor ?*;
- B. Convidar para focar nos eventos mais marcantes;
- C. Orientar que a composição dos trios é livre;
- D. Informar o tempo desta etapa, e
- E. Orientar para registrar os consensos do trio nas tarjetas.

4. Orientação da 1ª atividade em plenária (30')

- A. Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B. Informar que esta etapa vai ser um momento para os trios apresentarem novos marcos e informar qual o tempo previsto para esta etapa;
- C. Orientar os trios para apresentar suas tarjetas com os novos eventos da linha do tempo, um trio por vez, enquanto os demais checam se a contribuição é relevante ou similar à do seu grupo;
- D. Iniciar a apreciação e proposições dos trios à linha do tempo,e

- E. Agradecer e finalizar esta etapa.

5. Intervalo

- A. Dar um intervalo de 15-20.

6. Orientação da atividade em grupo (30')

- A. Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B. Informar que a próxima etapa do exercício será realizada em grupos de até 5 pessoas, com o propósito de observar as relações dos eventos com os elementos de mudança de sistema;
- C. Informar o tempo total previsto para esta etapa;
- D. Orientar que no primeiro momento os grupos irão analisar a linha do tempo à luz das seguintes perguntas:

Mudança Estrutural:

- Em que marco/evento/período podemos perceber mudanças de políticas/regras/leis? O que antecedeu essas mudanças? Qual o impacto da mudança no futuro?
- Em que marco/evento/período podemos perceber mudança de práticas/ comportamentos? O que vemos de ações e atividades promovidas ou compartilhadas por redes, coalizões e instituições para implementação dos regulamentos?
- Que tipos de fluxo de recursos podemos perceber? Como foi sua aplicação? A atuação foi para deixar o rio seguir seu curso ou represar o rio?

Mudança Regional:

- Qual a qualidade das relações e conexões que atuaram na linha do tempo?
- Que tipos de poder podemos observar? Como eles atuaram ao longo do tempo? O que vemos sobre a distribuição do poder? Qual a autoridade e influência entre os atores?

Mudança Transformacional:

- Em que momento podemos perceber mudanças no modelo mental? O que vemos sobre os hábitos, crenças e suposições profundamente arraigados no pensar, sentir e querer desses atores?

- E.** Dar exemplo de uma possível análise, por exemplo, a criação da CLT se relaciona tanto com a mudança estrutural, na medida em que estabelece leis, quanto com a mudança relacional, pois evidencia o poder dos movimentos sociais e a contenção deles pelo poder governamental;
- F.** Distribuir tarjetas: AZUL para Mudança Estrutural; VERDE para Mudança Relacional e ROSA Mudança Transformacional, e
- G.** Orientar para escrever sua(s) análise(s) em tarjetas.

7. Orientação da segunda atividade em plenária (50')

- A.** Reunir o grupo em círculo ou semicírculo;
- B.** Informar que nesta etapa os grupos irão apresentar suas análises em até 3' e qual o tempo total previsto para esta etapa;
- C.** Apoiar as análises do grupo e a leitura sobre os padrões de mudança no campo dos DH.

8. Encerramento (10')

- A.** Agradecer e encerrar.

NOTAS PARA FACILITAÇÃO

- Este exercício foi realizado no segundo dia do Residencial 4 - Ação e Movimento, na turma 1, e nos dias 1 e 2, na turma 2;
- Por ser um exercício longo, de três horas, é recomendável dividir os procedimentos em dois dias ou inserir um intervalo;
- Na Turma 1, o tempo não permitiu a análise da linha do tempo à luz dos elementos de mudança de sistema;
- As imagens da linha do tempo foram criadas por duas profissionais em facilitação visual;
- Na Turma 2, o exercício foi cofacilitado por uma liderança - participantes da Turma 1 que aportou referências conceituais sobre o tema dos Direitos Humanos, e
- Note que os conteúdos de aprendizagem trazidos pelos participantes foram:

Turma 1

"Senti falta do momento depois do golpe da Presidenta Dilma. Entre 1500 e o golpe militar tiveram conquistas, e a direita assumiu porque viu que precisava dar um basta nas conquistas. A gente tem medo até de citar o que Bolsonaro representa, mas é importante para a nossa história. Foi uma coisa muito sangrenta tudo que a gente teve. É importante ressaltar que depois que a presidenta Dilma saiu, o conservadorismo voltou. Temos que entender que somos a décima economia do mundo, o país é rico, mas é desigual. É muito importante ressaltar a eleição de Lula. O celular não mobiliza as pessoas, a gente tem que ir pra rua. Michele Collins foi mandada embora pelas profissionais do sexo. A gente precisa estar atento e abrir a boca. A democracia se faz com nossa participação, precisamos fortalecer a democracia."

"A partir dos anos 2000 tem uma efervescência. A memória mais recente é o que termina vindo, trazemos basicamente o que vivenciamos ou escutamos na nossa existência. A gente não consegue perceber o quanto que efervesceu. Se a gente tem o Brasil sendo ocupado em 1500 e só registramos nessa linha do tempo de 1900 pra cá, a gente tem um problema sério de memória. Uma coisa bem real tem a ver com a desmemória temporal. É a nossa falta de estudos mesmo.. É algo que precisamos repensar, para não perder o foco na linha do tempo dos Direitos Humanos. Precisamos ir pra algo muito maior. Essa linha aqui está em aberto [período do tempo de séculos passados] porque não compreendemos os fatos históricos que aconteceram ali; a partir de cada lugar de fala, de quem está construindo a caminhada do movimento geral, seja rede, OSC, movimento... e começar a pensar como é que a gente vai contando as nossas histórias. A partir daí, quais formas, as estratégias, as referências para que hoje tenhamos uma lei que é capenga, e as trabalhadoras continuam na batalha, mas é resultado. Temos uma máxima que gostamos de repetir que é que 'os nossos passos vêm de longe, de outros', e precisamos começar a reconhecer que passos e pessoas foram essas para começar a recriar essa memória. Quando falamos de Direitos Humanos falamos de uma negócio tão geralzão, que cabe tanta coisa, que talvez não tenha ajudado ao movimento a pensar as próprias ações."

"Para cá tem muita coisa que a gente não colocou, a marcha dos 100 mil estudantes do Rio de Janeiro, os quilombos, a gente tem uma história grande. Mas eu estou feliz com o exercício, porque a gente pegou muitas temáticas. Esses marcos são importantíssimos, e alguns a gente não conhecia. Não colocamos o movimento de 85 pela democracia, os caras-pintadas, a partir disso você tem a constituição de 88. A partir de 1988 a gente tem muitas ações das organizações brasileiras, e vocês trazem a história de Recife, é bonito de ver."

"Ficamos mais preocupadas com os fatos do que com os marcos. Se fosse para colocar os fatos, não caberiam nesta sala. O marco diz respeito às nossas principais conquistas. A morte de Marielle é um fato, mas não é um marco, quando tiver uma lei que toque nessa violação, será um marco... A criação das organizações que estão aqui é importante, mas não são marcos."

"Nós, enquanto categoria das trabalhadoras domésticas, o decreto foi em 72, que reconhecia o trabalho doméstico, mas não dava direito à carteira assinada. Nesse sobe e desce foram muitos desafios. Na constituição deram 36 direitos aos trabalhadores. A PEC também foi um avanço, mas ela não se igualou à CLT, ela veio dar um pouco de equiparação, como a lei complementar de 2015. A convenção 189 da OIT garante esses direitos; quero acrescentar o resgate da Sônia. É importante colocar isso porque o trabalho análogo à escravidão há muito tempo que existe. Dentro do trabalho doméstico, o caso que se destacou foi em 2020, da Madalena. E depois dela, tantos outros. Houve essa mobilização tanto do Brasil como internacionalmente, levando esses casos. No último dia 9 houve uma Audiência na Corte Interamericana."

"Nossa potência enquanto organizações da sociedade civil, muitas foram oriundas dessas lutas. O que me provoca é: o que de fato tá sendo efetivado? A gente vem repetindo um cenário de violação de direitos, de retrocesso, será que a gente de fato consegue monitorar e cobrar? Enquanto movimento e sociedade civil a gente precisa rever nosso movimento para efetivação dessas leis. A gente vê muita lei que tá no papel, mas não tá funcionando, isso que me preocupa, nos provoca."

"Ressaltar que a gente fica impressionado com tantas leis. E a curiosidade é se fica feliz ou triste, porque se pergunta quantas pessoas precisaram perder a vida pra gente conseguir? Eu tive a felicidade de conhecer um pouco da história do Casaldáliga e lá tem o cemitério dos peões e o cemitério das putas. Na época se investia muito em plantação de soja e, quando chegava na época de cumprir o acordo de pagamento, os fazendeiros assassinavam os peões e colocavam a culpa nas putas. Torturavam elas para que elas confessassem um crime que elas não tinham feito. Diante de tantas leis, a gente fica pensando se fica feliz ou triste, foi muito sangue derramado."

"Uma coisa é discutir marco legal, outra coisa é marco histórico a partir de um fato histórico. É o exemplo da chacina da Candelária, um marco histórico que impulsionou a criação de um marco legal."

“Os marcos regulatórios acontecem a partir das lutas dos movimentos. É quando se cria uma revolta pelos fatos. Se a gente for ver todos os marcos regulatórios, aconteceram vários fatos de violação de direitos. Cada um tem sua forma de dizer que está revoltado, tocar fogo nos pneus etc. Dizem que o poder emana do povo, mas o poder não está com o povo. As conferências e os conselhos de direito estão retornando, a gente precisa rever se vale a pena colocar nossa energia lá, porque não está fazendo a diferença.”

Turma 2

Mudança Estrutural

“Fizemos uma análise de contexto, da legislação e coisas afins. No final do século 19, tem várias questões econômicas e a abolição da escravidão. E naquele momento foram criados os direitos dos animais (antes dos direitos das crianças, das mulheres etc.). No período de entreguerras, foram poucos os marcos legislativos. Temos o marco da CLT, em 1943, a declaração dos direitos humanos em 1945, e declaração dos direitos das crianças. Em 1973, o direito das mulheres e LGBT. Na década de 1980, com a descoberta do HIV, se começa a pensar mais em questões de saúde, em direitos civis e políticos no nosso país, e em 1988 a gente tem a promulgação da Constituição. Na década de 1990, identificamos que houve muitos fóruns e congressos, como a ECO 92, uma das primeiras conferências com esse tema, e se falava de ecologia. Nesse processo se começa a perceber a importância da agricultura familiar, ainda sem ações, contudo. Nos anos 2000, a gente tem o primeiro governo Lula e uma série de iniciativas para erradicação do trabalho infantil e direitos das mulheres, como a Lei Maria da Penha, em 2006. A partir de 2010, se evidencia uma grande preocupação com relação ao trabalho escravo. Em 2017, temos a lei 3445, que estabeleceu princípios para a migração. E temos muitas leis (ECA e outros), pouca fiscalização na implementação e pouca implementação. Também procurou marcos em saúde e moradia, e encontramos a regulamentação do SUS em 1990. Desde então, ele é um marco na saúde universal. O acesso à moradia, a partir do programa Minha Casa Minha Vida, quando a população de baixa renda teve mais acesso à moradia.”

“A gente percebe como eles vão atuando ao longo do tempo. Parece um movimento de altos e baixos. Na ditadura, a repressão. Pós-ditadura, uma ebulição, um movimento nacional de reorganização dos movimentos sociais. Reorganização nos conselhos, dos sindicatos. Até que chegou a uma estagnação, chegou no pico e estagnou. Depois, com Bolsonaro, houve um retrocesso, um declínio das políticas dos direitos humanos, uma democracia fragilizada e um país dividido. Na ditadura, concentração de poder. E, hoje, uma democracia sensível e ameaçada em seu poder. Uma autoridade ameaçada na democracia e fortalecida nos modelos ditatoriais. Pensando na autoridade, há uma concentração nas mãos de poucos. Fortalecimento dos modelos ditatoriais, por exemplo, o pensamento de que ‘bandido bom é bandido morto’, um país dividido, com medo de falar sobre a opinião do outro.”

“A CLT, por exemplo, parece que foi uma conquista, mas ela também veio para controlar a atuação sindical no Brasil. No pós-CLT e antes da ditadura, houve uma fase de efervescência da ação dos sindicatos. Eles puxaram as grandes greves no Brasil e foi quando os sindicatos realmente apareceram. Então, identificamos que muitas conquistas existiam antes das leis, notamos que as conquistas precedem às leis. A Lei da Imigração, por exemplo, de 2017, é o que permite a deportação sumária nos aeroportos, embora essa lei venha da luta de movimentos. As pessoas no poder tentam apaziguar a força. As leis servem para apaziguar, mas não dá muita coisa, apenas para acalmar as pessoas. Pensando em tudo isso, o nosso grupo colocou que os jogos de poder e opressão, por mais articulados que sejam, não conseguem calar a nossa voz. Tudo é resultado de luta e tensão popular. Nada vem de graça. Os atores do poder dão um pouco para se manter no poder. O congresso atual nunca aprovaria a constituição de 1988. Com isso, fiquei lembrando minha juventude, no Rio Grande do Sul, quando eu fiz parte de uma campanha, do Direito achado na rua, o Direito Avesso. A gente ia buscando o direito a partir do que acontecia na sociedade, mesmo sem estar escrito na lei. Era um movimento de luta dentro do Direito, com muita resistência.”

"Nosso grupo fez uma reflexão sobre o quanto isso é complexo [observar modelos mentais], porque vai além da narrativa da história, de entender os movimentos, mas fazer uma avaliação daquilo que nós pensamos. Quando a gente pensa no trabalho escravo, esse apagamento da história, essa linha da escravidão estava quase sem nada. É como se não tivesse existido. Queremos que a história oficial traga esses excluídos; na história oficial. Os livros ainda falam sobre 'os escravos', não sobre pessoas escravizadas. Os livros e currículos das escolas estão ainda desatualizados. Sobre 'como vemos o mundo?', ainda não temos um mundo justo, mas um mundo no qual repressão, tortura atuam junto às populações com vulnerabilidade social. Por exemplo, o marco temporal [para a demarcação dos territórios indígenas] é um absurdo."

"Apesar de todas as leis, esse modelo mental continua. O modelo mental no qual a polícia mantém o padrão de encarceramento das populações mais vulneráveis. O único ator que desde o Império, desde a defesa dos territórios das oligarquias escravagistas, se mantém com o mesmo perfil, [atua do mesmo jeito] para o encarceramento. Esse perfil não mudou."

"Hoje todo mundo sofre com a falta de educação adequada. A educação cívica parou em um certo momento. A educação de gênero, no social todos são iguais. Infelizmente, na realidade, a menina é prejudicada. Tem um furo lá atrás, e a gente está sentindo os efeitos disso até hoje. Cadê os indígenas? Estão fora, são excluídos do jogo. Nem na política nem no social aparecem, são excluídos. É uma violência enorme. Os LGBTs não são aceitos. Negros não são aceitos. Na realidade, na comunidade tem mais mulher, mas não tem espaços nas políticas. Quem recebe mais é o homem. Pensando na política do Haiti, é impossível não falar de mulheres. Há poucas pessoas que representam os LGBT, as mulheres, os negros, na política."