

TGAL Recursos didáticos para o *storytelling*



Cofinanciado pela
União Europeia



THINK GLOBAL ACT LOCAL
DIVERSITY MANAGEMENT

Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões. Projeto número: 2022-1-BG01-KA220-VET-000089293

Para mais informações: www.thinkglobalactlocal.eu



Cofinanciado pela
União Europeia



É difícil manter uma mente aberta se não tivermos um coração aberto.

Não é preciso concordar com o que as pessoas pensam para aprender com a forma como pensam.

Não é preciso partilhar a sua identidade para ter curiosidade sobre o que a moldou.

Tratar as pessoas com civismo é um pré-requisito para a descoberta.

Adam Grant

Psicólogo, professor, autor



Cofinanciado pela
União Europeia

Secção 1



Cofinanciado pela
União Europeia

Introdução

O que é o projeto TGAL?.....	07
A importância do <i>storytelling</i>	09
Como utilizar os recursos didáticos.....	12

Começamos por apresentar, seguidamente, o projeto TGAL – Think Global, Act Local: Diversity Management in SMEs. Explicamos a importância dos recursos didáticos para o storytelling e disponibilizamos um guia conciso sobre como utilizá-los.



Cofinanciado pela
União Europeia



O que é o projeto TGAL?

A inclusão e a diversidade são ativos importantes a que muitas organizações podem aceder, mas tal só pode ser possível se forem postas em prática estratégias adequadas. A compreensão do conceito de inclusão e a gestão da diversidade pode conduzir ao aumento da produtividade e da criatividade no local de trabalho.

Think Global, Act Local: Diversity Management in SMEs (TGAL) é um projeto Erasmus+, implementado entre 2022 e 2024, e pretende:

- apoiar os empregadores a analisar a diversidade nas suas organizações e a desenvolver estratégias de gestão da diversidade;



O que é o projeto TGAL?

- utilizar técnicas de *storytelling* para envolver os trabalhadores nos temas da inclusão e da diversidade e proporcionar-lhes um espaço para se conectarem no local de trabalho, de modo a que se sintam incluídos e valorizados;
- proporcionar competências de *storytelling* aos profissionais do EFP, para que as possam utilizar em conjunto com os restantes conteúdos formativos do projeto TGAL;
- contribuir para que os locais de trabalho se tornem inclusivos e diversos.



A importância do *storytelling*

À medida que os locais de trabalho se tornam cada vez mais diversificados, surgem oportunidades e desafios, uma vez que as pessoas interagem constantemente com colegas, gestores e clientes com diferentes origens, experiências e identidades.

O TGAL Recursos didáticos para o *storytelling* tem como objetivo desenvolver as competências para a utilização de técnicas de *storytelling* para a gestão da diversidade nas organizações. Introduce o *storytelling* como uma abordagem para promover a gestão da diversidade, explora técnicas e ferramentas de *storytelling* apropriadas e explica como estas apoiam a gestão da diversidade e a mudança cultural nas organizações.

Mas porque é que a sua organização deve investir tempo na inclusão e na gestão da diversidade? O mercado de trabalho atual é diversificado e as organizações devem estar em sintonia com essa realidade.

Ser inclusivo e aberto à diferença permite às organizações alargar o leque de recrutamento. Ter uma força de trabalho qualificada constitui a pedra angular para a inovação nas empresas, o que, juntamente com a gestão da diversidade, tem o potencial de melhorar o trabalho em equipa, de aumentar a capacidade de resposta às necessidades e expectativas dos clientes, de possibilitar o acesso a novos mercados, de permitir a adaptabilidade à mudança, e de criar uma imagem de marca positiva.



A importância do *storytelling*

As organizações pretendem ter uma boa reputação perante os seus clientes e perante toda a sociedade. No entanto, existe ainda uma lacuna significativa em termos de implementação dos objetivos de inclusão e de gestão da diversidade. É nesta lacuna que o projeto TGAL tem um impacto real e pode deixar um legado sustentável.

Foi realizada uma sessão de *brainstorming* e foram consultados *stakeholders* relevantes para a promoção e implementação da inclusão e da gestão da diversidade.

Como resultado, foi elaborado o TGAL Recursos didáticos para o *storytelling*, que poderá consultar seguidamente e verificar a posição da sua organização em relação a estas questões.



Organizações

Objetivos:

- boa reputação, estratégia multifacetada e normalização da diversidade.

Necessidades:

- redefinição da identidade organizacional, através de uma cultura aberta, de soluções capazes de lidar com múltiplos cenários e de uma gestão justa.

Desafios:

- perda da reputação, da produtividade e do sentimento de pertença dos trabalhadores.

Recursos didáticos para promover a gestão da diversidade em PME

Conjunto de ferramentas para criar relações profissionais profícuas, através do desenvolvimento de sentimentos de pertença e da aquisição de competências de adaptabilidade dos trabalhadores.

Os Recursos didáticos para promover a gestão da diversidade em PME atuam em três níveis:

- aprendizagem autónoma, com conteúdos formativos que podem ser validados através de questionários;
- formação presencial, dirigida à prática das técnicas abordadas;
- recursos didáticos para o *storytelling*.



Como utilizar os recursos didáticos?

O TGAL Recursos didáticos para o *storytelling* está dividido em cinco secções, cada uma destacada por uma cor específica.

Não existe uma ordem rígida para utilizar este manual, mas como numa boa história, sugerimos que comece pelo início, lendo a primeira secção, para se familiarizar com o contexto e depois decidir porquê, como e quando pretende utilizar estes recursos.

Em qualquer altura, pode consultar o glossário para esclarecer possíveis dúvidas sobre as terminologias utilizadas.



Como utilizar os recursos didáticos?

Se se sentir suficientemente confiante, pode saltar diretamente para a secção 3, embora sugerimos que primeiro leia, reveja e tome notas na secção 2. Na secção 3, pode realizar todos os *workshops* descritos ou utilizar as metodologias sugeridas num único *workshop*. As opções são inúmeras e permitem abordagens criativas.

Pretendemos que consulte o TGAL Recursos didáticos para o *storytelling* sempre que sinta a necessidade de melhorar o local de trabalho e que partilhe as histórias de sucesso!



Como utilizar os recursos didáticos?

A secção 3 é composta por nove *workshops* concebidos para serem implementados por equipas para melhorar as competências de inclusão e gestão da diversidade.

Os *workshops* estão divididos seis segmentos:

1. Estudos de caso: com exemplos de empresas empenhadas em promover a gestão da diversidade e histórias fictícias que contextualizam os desafios e que podem ser utilizados para fomentar a participação das equipas. Todos os estudos de caso são apoiados com um conjunto de cinco perguntas iniciais que podem ser utilizadas para fazer um *brainstorming* sobre os tópicos abrangidos, recolher opiniões ou partilhar ideias.



Como utilizar os recursos didáticos?

2. Atividade prática: concebida num formato passo-a-passo com o objetivo de abordar os nove pilares da diversidade e da inclusão.

3. Conselhos didáticos: breves orientações sobre a melhor forma de realizar os *workshops*.

4. Reflexão e cartões para a ação: informação de apoio para utilizar durante o *debriefing* e desafiar os participantes à ação.

5. Material motivacional: sugestões de materiais (vídeos e artigos online) que podem ser utilizados durante a realização dos *workshops*.

6. Referências: referências bibliográficas utilizadas para desenvolver cada *workshop*.



Secção 1: explica o contexto em que este conjunto de recursos foi desenvolvido, a sua importância e como deve ser utilizado.

Secção 2: contém a teoria subjacente ao *storytelling* e guias sobre como o utilizar no local de trabalho para promover a inclusão e a gestão da diversidade.

Secção 3: apresenta nove *workshops* desenvolvidos no âmbito dos nove pilares para a diversidade e inclusão: a idade, a cultura, a etnia, o género, a neurodiversidade, a deficiência física, o combate ao racismo, a religião e a espiritualidade e a justiça social.

Secção 4: define os conceitos utilizados, com um total de 20 entradas relacionadas com a inclusão e a gestão da diversidade.

Secção 5: identifica as entidades que desenvolveram o TGAL Recursos didáticos para o *storytelling* e as ferramentas online utilizadas.

Figura 1 – Estrutura do TGAL Recursos didáticos para o *storytelling*





As pessoas serão normalmente mais entusiastas quando têm um sentimento de pertença e se veem como parte de uma comunidade, do que se estiveram num local de trabalho em que cada pessoa é deixada à sua sorte.

Alfie Kohn

Filósofo



Cofinanciado pela
União Europeia

Secção 2



Cofinanciado pela
União Europeia

Storytelling e gestão da diversidade

Nesta secção, explicaremos os aspetos teóricos do storytelling para a diversidade e inclusão.

O que é o <i>storytelling</i> ?.....	22
Como abordar o tema da inclusão e da diversidade?.....	32
Como conectar as pessoas com objetivos?.....	37
Como convidar para o <i>storytelling</i> ?.....	43
Como incentivar o <i>storytelling</i> ?.....	47





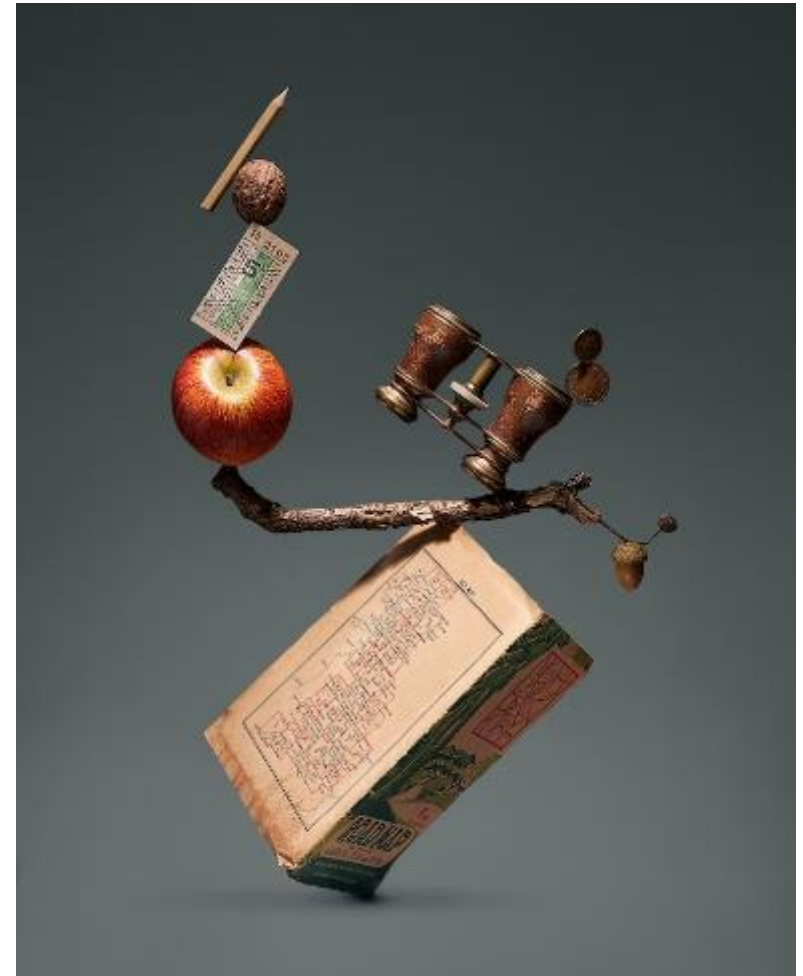
O que é o *storytelling*?

O *storytelling* é a narração de uma experiência emocional com significado para quem conta e para quem ouve. *Annette Simmons*

O que é uma história?

As histórias são um fenómeno humano. Começam com a forma como experienciamos o ambiente que nos rodeia: a natureza e os seus fenómenos, o mundo animal, a nossa relação com os outros e como os interpretamos e compreendemos.

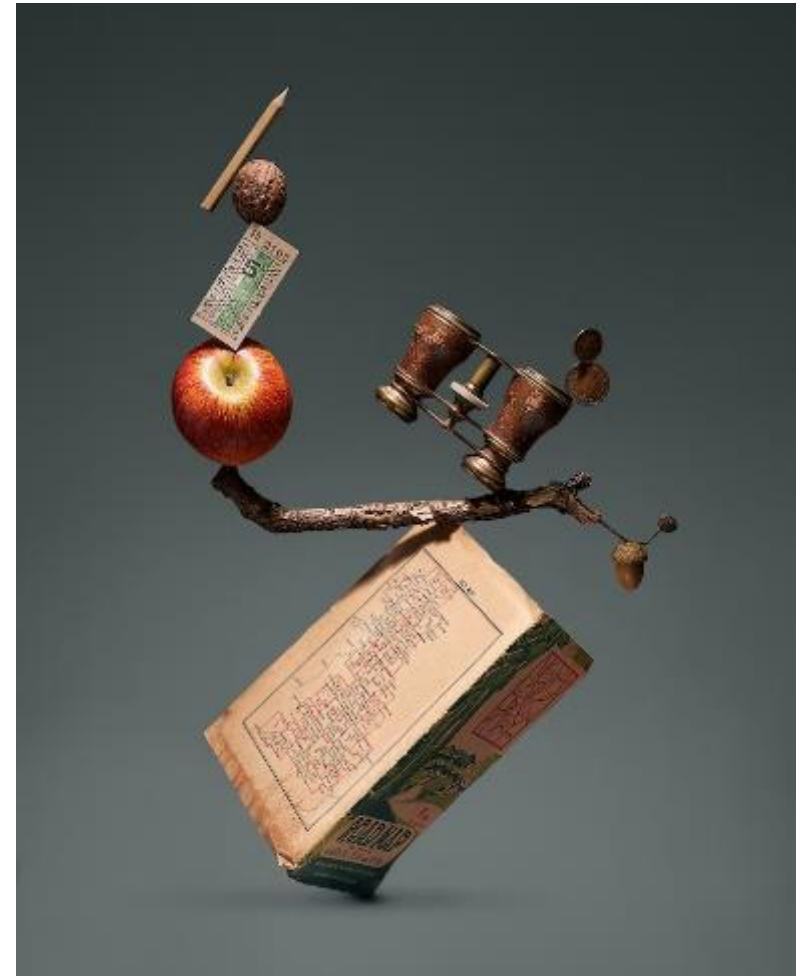
Constituem um conjunto de dados cujo impacte pode ser difícil de mensurar. Para tentar ultrapassar essa questão, precisamos de estrutura e organização: pense na forma como podemos categorizar o céu com o seu número incomensurável de estrelas usando as constelações.



Pense na forma como classificamos o mundo animal e o mundo vegetal, os grupos e as comunidades a que pertencemos, as organizações e a sociedade.

Primeiro, fizemos desenhos e, provavelmente, utilizámos a mímica para comunicar e, a certa altura, desenvolvemos as palavras e a linguagem e conseguimos verbalizar e exprimir os nossos pensamentos.

As histórias, alimentadas pela linguagem, enriqueceram as nossas vidas através do conhecimento indireto e detalhado da vida e da aprendizagem, com experiências que não são as nossas (Boyd, 2017). A partir da nossa predisposição para o entretenimento, desenvolveram-se histórias fictícias, uma diversão cognitiva que combinava a compreensão de acontecimentos, a memória, a imaginação e a linguagem (Boyd, 2009).



A capacidade de inventar histórias, especialmente histórias que destacam pessoas como geradoras de acontecimentos, conduziu ao mito e à religião, bem como a formas de ligação e de cooperação entre pessoas. Também influenciou a percepção humana e as formas como reagimos ou tentamos influenciar as nossas “realidades”, a individual, a partilhada e a coletiva (Frühmann *et al.*, 2021).

Imaginando as funções e as qualidades das histórias, em que é que pensamos? Normalmente obtemos as seguintes respostas: inspiração, imaginação, retenção da memória, transferência de conhecimentos e informações, conexão entre pessoas, consolação, cura, entretenimento, envolvimento, criação de respeito mútuo, formação, empatia, criação de valores, planeamento,

estratégia e a antecipação de acontecimentos ou ações. Também são identificadas as algumas funções consideradas negativas, como a manipulação, a instigação do medo, do ódio, do discurso de ódio, da raiva, da discriminação ou do abuso.

Olhando para os exemplos dados, podemos perceber que muitas das funções das histórias também podem ser interpretadas como intenções. Devemos estar conscientes de que há quase sempre uma intenção quando contamos uma história, que pode ser bem intencionada e, por outro lado, pode ser enganadora, até mesmo maliciosa (Frühmann *et al.*, 2021).

Também devemos estar cientes de que, embora na maioria dos casos contar histórias pessoais demonstre sinceridade, generosidade ou vulnerabilidade, por vezes as intenções do narrador podem ser mal interpretadas (Simmons, 2019).

Uma das características marcantes da história é a sua estrutura. Todas as linguagens humanas partilham estruturais básicas – uma gramática universal. Há quem defenda que o mesmo acontece com a história (Gottschall, 2013, De Beaugrande, 2006).

Não nos apercebemos disso conscientemente, mas, como já foi referido, as histórias parecem responder à nossa necessidade de organizar dados e informações em estruturas com significado.

A estrutura mais comum e universal é a história tradicional chamada conto popular. Para a estrutura do conto popular, apresentamos a versão que a investigadora e trabalhadora de histórias Cynthia Kurtz (2014) oferece:

- contexto: introdução do cenário e das personagens, explicação da situação;
- ponto de viragem: o dilema, a crise, o problema ou o evento inicial que dá início à história;
- ação: como as pessoas na história respondem ao dilema ou ao problema, incluindo as complicações, as dificuldades adicionais e os desafios;
- reversão/transformação: o acontecimento que induz a mudança e/ou transformação;
- resolução: o resultado da história, por vezes a moral ou a aprendizagem.

É exemplo de um conto que segue a estrutura indicada:

Está um homem a descer a rua (**contexto**) quando, de repente, cai num buraco (**ponto de viragem**).

As paredes são tão íngremes que ele não consegue sair (**crise**). Passa um médico e o homem grita (**ação**): “ei! Pode ajudar-me?” O médico passa uma receita, atira-a para o buraco e segue em frente.

Depois aparece um padre e o homem grita: “padre, estou neste buraco, pode ajudar-me?”. O padre atira uma oração para o buraco e segue em frente.

Depois, um amigo passa por ele (**ação decisiva / ponto de viragem**): “ei, João, sou eu! Podes ajudar-me?”

E o amigo salta para o buraco (**inversão / transformação**). O homem diz: “és estúpido? Agora estamos os dois cá em baixo!”

Mas o amigo diz: “sim, estamos, mas eu já estive aqui em baixo e sei como sair!” (**resolução**).



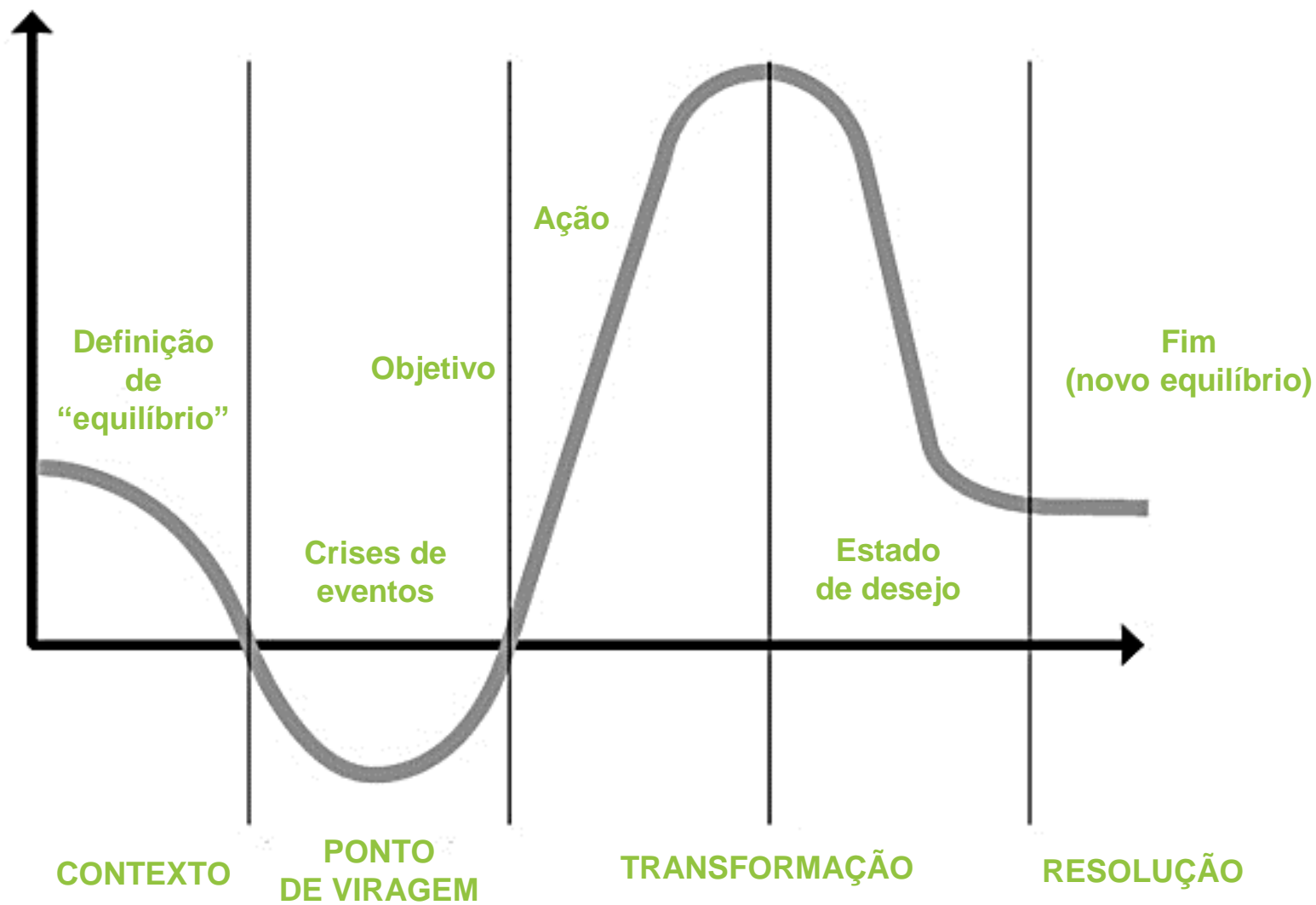


Figura 2 - Estrutura do conto popular



A crise, o conflito e o problema são elementos indispensáveis. As histórias centram-se universalmente nas dificuldades da condição humana e abrangem muitas coisas: amor, sexo, ódio, medo da morte, desafios da vida.

Também têm a ver com o poder: o desejo de influenciar o destino ou as outras pessoas ou de poder escapar.

Talvez o traço mais importante de todas as histórias seja a transformação: uma decisão, uma mudança ou um *insight* que nos ajuda ou nos faz perceber o caminho para um resultado ou estado desejado.

O que é que não é uma história?

Sem uma transformação ou uma mudança, não há uma história. As histórias não são episódios anedóticos. “Estava num restaurante e adivinha quem vi? A minha antiga paixão do liceu! E eu disse... e depois ela disse e depois eu disse..., etc.” é, na melhor das hipóteses, uma anedota, mas muitas vezes não é muito mais do que um relatório.

Não é uma história, a não ser que um conflito se tenha desenvolvido, levando a uma crise e tenha sido resolvido de alguma forma, e *alguém* – o narrador ou um protagonista – ou *algo*, tenha mudado profundamente devido a essa transformação. *Slogans*, argumentos, opiniões, anúncios publicitários, manifestos, discursos, na sua maioria, não são histórias.

Alguns autores consideram útil distinguir entre uma metáfora (“tempo é dinheiro” ou “o mundo é um palco”), uma analogia (“são tão sujos como os porcos”) e uma história.

No contexto deste conjunto de recursos, gostaríamos de propor que estas metáforas e a analogia sejam transformadas em histórias, em narrativas ou, pelo menos, em suporte de histórias.

Narrativa

A narrativa é frequentemente vista erradamente como sinónimo de história. Tal como os dados que mencionámos no capítulo anterior, também estruturamos histórias ou meros acontecimentos, numa narrativa que nos fornece um sentido ou significado.

Pode ser uma das nossas “narrativas de vida” pessoais: “sou desastrado, é por isso que sou sempre despedido”, apoiada por histórias de insucesso profissional. Assim, há quem defenda que a narrativa é uma metáfora poderosa para compreender a vida (Hyvärinen (2006)).

No entanto, dada a quantidade de narrativas que temos à nossa disposição em diferentes contextos pessoais (família, trabalho, amigos, etc.), estas são interpretações que podem mudar ao longo da nossa vida. A nossa memória pode ser seletiva e as narrativas também podem ser ideológicas ou generalizantes: “os muçulmanos são...”.



Os discursos para a justiça social são fundamentais para a formação de opiniões sobre questões da imigração, da segurança ou da fiscalidade.

Juízos sobre quem consideramos *insiders* e *outsiders*, quem merece e quem não merece, podem tornar-se motores de conflito, discriminação e exclusão em grupos, em comunidades, em organizações e na sociedade.

Outro fenómeno de que talvez já tenha ouvido falar é a “história única”: as nossas vidas, as nossas culturas, são compostas por muitas histórias que se sobrepõem.

Na sua famosa palestra TED, a romancista Chimamanda Adichie (2009) conta a história de como encontrou a sua expressão cultural. Argumenta que, inerente ao poder das histórias, existe o perigo de conhecer apenas uma história sobre um grupo. A história única cria estereótipos, que, para além de serem falsos, são incompletos e fazem com que uma história se torne a única história.

As narrativas podem tornar-se tão dominantes que não conseguimos ver outras narrativas possíveis e mais exatas. Muitas vezes, tendemos a ignorar que temos outros talentos, que poderiam ser utilizados noutra profissão, que a maioria dos muçulmanos é pacífica e hospitaleira e que há mais banqueiros honestos do que gananciosos (Frühmann *et al.*, 2016).



Em conclusão, as histórias e as narrativas têm origem em diferentes necessidades e experiências, mas sobretudo na nossa necessidade de significado e sentido.

A criação de sentido é a forma como construímos, compreendemos e damos sentido aos acontecimentos, às relações e ao nosso eu.

Também não há dúvida de que a narrativa e a história desempenharam um papel vital na construção das civilizações. Ajudaram a inventar sistemas sociais e, atualmente, até reinventaram sistemas sociais à distância através da comunicação digital e do intercâmbio de ideias (Harari, 2016).



Como abordar o tema da inclusão e da diversidade?

“Podemos ter vindo em navios diferentes, mas agora estamos no mesmo barco.” **Martin Luther King, Jr.**

São objetivos da inclusão e da gestão da diversidade a promoção da justiça e da equidade e a fruição das vantagens que uma organização diversificada pode oferecer. Diversidade significa reconhecer, respeitar e acolher as diferentes origens, identidades e experiências de cada um. A promoção da diversidade celebra as diferenças e a singularidade das pessoas.

Para este conjunto de ferramentas, identificámos nove pilares da diversidade: a idade, a cultura, a etnia, o género, a neurodiversidade, a deficiência física, o combate ao racismo, a religião e a espiritualidade e a justiça social.



A inclusão significa que todos são encorajados a manter a sua singularidade, não são discriminados por serem diferentes nem se espera que se conformem de alguma forma e têm um sentimento de pertença e de serem valorizados. E não devemos esquecer a equidade. Equidade significa que, em determinadas circunstâncias, as pessoas têm de ser tratadas de forma diferente para que haja uma verdadeira igualdade de oportunidades.

Quer saber até que ponto a sua organização é realmente diversificada e inclusiva? Como conseguir uma equipa coerente e diversificada? Como é que se pode criar um espaço seguro e inclusivo para todos? Como criar mais equidade, coesão e melhor cooperação numa organização diversificada? Continue a ler.

As organizações são compostas por pessoas, um sistema vivo, sendo mais do que a soma das suas partes (Y. Gabriel, 2004).

As organizações influenciam o nosso sentido de identidade e individualidade, mas seria ir longe demais dizer que o determinam (Y. Gabriel, 1999).

As organizações também têm uma vida emocional. Podemos encontrar uma espessa camada de emoções e sentimentos silenciosos, fingidos, tímidos ou incontroláveis como explosões de raiva. Por isso, as organizações não se enquadram na imagem clínica e controlada (Y. Gabriel 1999).



Para além dos pilares da diversidade que mencionámos, devemos também estar conscientes da diversidade de carácter das pessoas: pensemos nas personalidades coletivistas, narcisistas, heroicas ou obsessivas e dos traços de carácter como o espontâneo, o ordeiro, o impulsivo, o manipulador, o cooperativo e o aventureiro (Y. Gabriel, 2004).

Todas as características e traços de carácter que encontramos nas histórias influenciam a relação com os colegas de trabalho e a relação e a percepção de um líder.

Uma organização não é apenas diversificada, mas também multifacetada, com diferentes peças que representam os membros da organização (Boje, 1991).

Ouvir as histórias revelará algo sobre a “verdadeira” cultura, uma realidade percebida e vivida que, por vezes, pode estar separada das regras e dos acordos escritos.

O que querem as pessoas, como experienciam o trabalho, o que esperam, quem são os seus heróis e quem são os seus adversários, e porquê? O que é que impede uma cooperação gratificante: preconceitos inconscientes, desconfiança, desrespeito, discriminação ou ignorância? De que forma os trabalhadores se sentem ligados à organização e porque é que escolheram aderir? Continuam presentes pelas mesmas razões?

É preciso ter consciência de que podemos ficar seduzidos pelas próprias histórias e perder a capacidade crítica (Y. Gabriel, 2000).

Começar a trabalhar com as histórias significa questioná-las e interpretar conjuntamente o seu significado e as consequências, acabando por encontrar um entendimento comum.

Significa também ver a diversidade e o respeito mútuo como uma força que torna o trabalho mais agradável e a organização mais resiliente e sustentável.

A prática do *storytelling*

Pressupõe a utilização de elementos da narração formal, como trabalhar numa história e desenvolver as capacidades de escuta ativa em diversos contextos sociais, como *workshops* ou convidar todos os trabalhadores de uma organização para círculos de histórias.

O *storytelling* pode utilizar histórias pessoais ou contos populares. Pode tratar-se do percurso de um “herói” e da forma como este transmite conhecimento e sabedoria.

O herói pode ser o próprio contador de histórias, uma personagem fictícia ou alguém que o narrador considere um herói.

Um simples convite como “fale-nos do seu nome. Quem lho deu? Que significa para si?” poderá derreter o gelo e abrirá o caminho à partilha de histórias pessoais com os outros, que deixarão de ser vistos como estranhos.



Abordagens narrativas

Nas sociedades, nas comunidades e, por conseguinte, também nas organizações, as narrativas podem influenciar e orientar as perceções e opiniões sobre “os outros”: pense nos preconceitos e nos estereótipos inconscientes alimentados pela ignorância, pela desinformação dos meios de comunicação social, no discurso de ódio, no *ciberbullying* e no assédio.

As abordagens narrativas podem ser úteis e facilitar e encorajar os processos restaurativos, a reconciliação, o diálogo, a compreensão, o respeito e a cooperação.

A vida experienciada é mais rica do que a vida contada. Há sempre acontecimentos que não confirmam as ideias dominantes ou evidentes. A vida é multifacetada, há narrativas diferentes consoante as perspetivas, os indivíduos e os grupos.

As abordagens narrativas têm como objetivo tornar visíveis as narrativas dominantes e desempacotá-las, para as ver apenas como ideias.

A longo prazo, as abordagens narrativas permitem que indivíduos, equipas, grupos e comunidades construam narrativas alternativas e exequíveis, que podem capacitar as pessoas para agirem e para enfrentarem os desafios.



O reconhecimento do impacto das narrativas dominantes e o desenvolvimento de competências para criar novas narrativas podem catapultar as pessoas de um lugar de resignação para um lugar de ação.

Como conectar pessoas com objetivos?

Imagine um forasteiro que ouve uma conversa entre amigos. Cada vez que um dos amigos grita um número, os restantes desatam a rir. O forasteiro acaba por perguntar o motivo da brincadeira e é-lhe dito que cada número corresponde a uma piada conhecida entre os amigos, e o número evoca a piada, o que gera o riso. O forasteiro grita um número, mas não gera riso. Ao perguntar porquê, é-lhe dito: “não disseste o número bem” Y. Gabriel.



Nem sempre é fácil ver a cultura de uma organização e os seus acordos tácitos. Os acordos, e as histórias que os apoiam também podem excluir os outros, por muito que os tentem compreender e estabelecer ligações.

Pensar que compreendemos tudo o que nos rodeia e o que motiva as pessoas é irrealista e demonstra ingenuidade. Por essa razão, não propomos um método único, mas sim uma abordagem versátil.

Investigação narrativa participativa

A investigação narrativa participativa (INP) é uma abordagem narrativa prática, versátil e testada, criada por Cynthia Kurtz (2014). Nesta abordagem, grupos de pessoas participam na recolha de histórias de experiências pessoais, visando dar sentido a situações complexas para uma melhor tomada de decisões.



Pode ser utilizada dentro de comunidades ou organizações, mas em grupos específicos como, por exemplo, os maiores de 50, as mães solteiras ou as minorias étnicas e pode beneficiar não só o grupo, através da coesão, da compreensão e do apoio mútuo, mas também os indivíduos e a sua tomada de decisão individual.

A INP centra-se na consideração dos valores, das crenças, dos sentimentos e das perspetivas através da narração e interpretação da experiência vivida.

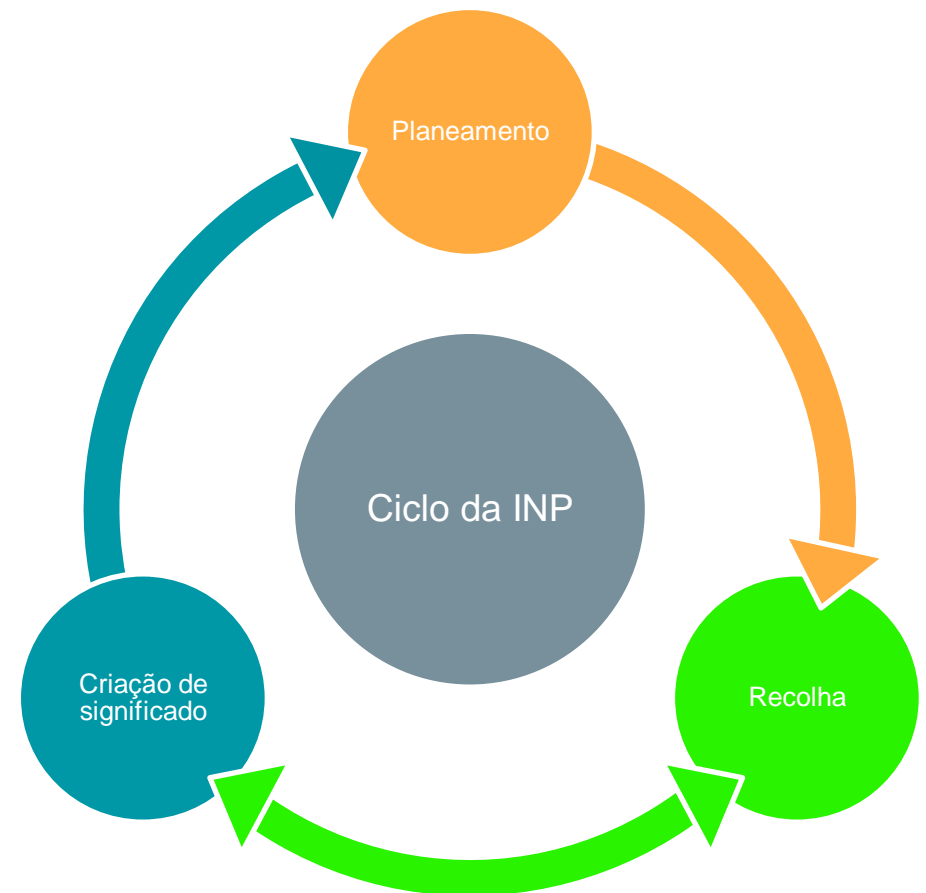
Kurtz sublinha que os elementos factuais, a verdade, a evidência, a opinião, o argumento e a prova podem ser utilizados como material para a criação de significado e de sentido e são sempre utilizados a partir de uma perspetiva e para ganhar perspetiva. A perspetiva define, molda e limita a abordagem.



A INP convida os contadores de histórias a trabalharem com as suas próprias histórias. A participação pode variar desde a simples resposta a perguntas sobre as histórias até à participação em atividades estruturadas de criação de significado e de sentido em grupo, em que os contadores de histórias ponderam questões.

O facilitador de um projeto de INP não conta, interpreta, muda ou seleciona histórias. Só os membros da comunidade fazem tudo isto. O que o facilitador faz é ajudar as histórias a chegarem onde precisam de estar para ajudar a comunidade a atingir um objetivo (Kurtz, 2014).

A INP trabalha em três fases: planeamento, recolha e criação de significado:



O caráter investigatório torna claro que a abordagem não se limita a “contar histórias” nem a ouvir só por ouvir. Fazer perguntas para iniciar ou suscitar histórias e sobre as histórias é uma atividade importante no processo. Não só facilita a descoberta, como também amplia a compreensão de conflitos, de temáticas e de sentimentos, ajudando a explorar e a encontrar soluções.

Planeamento: o que se pretende saber?

O planeamento é a fase em que elementos como as perguntas, os exercícios e os *workshops* são concebidos.

Nesta fase, é possível avaliar a prontidão da organização para a mudança.

Convidar a organização para testar ideias e avaliar o grau de preparação da comunidade é diferente de mapear a comunidade.

O mapeamento ajudá-lo-á a saber sobre o interesse da comunidade em cooperar, as relações que existem na comunidade e a capacidade de contar histórias dos membros da comunidade.

Um projeto-piloto pode ser utilizado para testar questões e métodos antes de se realizar um projeto maior.

Recolha de histórias

A recolha de histórias pode começar na fase de planeamento e mapeamento. Podemos distinguir diferentes atividades e/ou exercícios de recolha, como entrevistas entre pares ou em grupo, círculos e coleções de histórias, etc.; cada uma serve um ou mais objetivos e pode ter limitações em termos de participantes e de tempo.

Os círculos de histórias estabelecem confiança (criação de laços e identificação de valores), as coleções de histórias inspiram conversas e estimulam a visão, as entrevistas facilitam a capacidade de conhecimento e os eventos de histórias podem estimular a ação.

Significado e criação de sentido

A criação de significado pode ser precedida por uma fase em que os participantes procuram padrões e/ou tendências nas histórias recolhidas.

Nesta fase, o facilitador deve estar atento, pois nem todos os dados são significativos. A insistência do cérebro em gerar histórias a partir de dados aleatórios pode pregar partidas à nossa percepção e induzir-nos em erro (Kahneman, 2013).

No entanto, estas interpretações e implicações têm um objetivo: podem melhorar o significado e a criação de sentido da história.

Devem ser realizadas perguntas a estas interpretações e implicações: “podemos confiar nesta informação?”, “o que é que este dado diz sobre ...?”. Estas interrogações podem levar a uma nova recolha de histórias, a extrair significado e sentido ou a fornecer novas perspetivas.



Como convidar para o *storytelling*?

Somos, enquanto espécie, viciados em histórias. Mesmo quando o corpo vai dormir, a mente fica acordada toda a noite, contando histórias a si própria. **Jonathan Gottschall.**

Se quer saber mais sobre o impacto que a inclusão e a diversidade têm ou podem ter na sua organização, como pode incentivar os trabalhadores a partilhar histórias e ligar as suas histórias pessoais às histórias da organização, siga os seguintes passos:

Passo 1. Planear: conceção eficaz

Aborde até três tópicos numa história (três tópicos permitem um círculo de histórias de 90 minutos). Os tópicos escolhidos determinam a conceção das perguntas que suscitam a história. São exemplos de tópicos a assunção de riscos e as recompensas, a segurança no local de trabalho, o desenvolvimento de talentos, a liderança, etc.



Proposta de atividade:

Para gerar tópicos, convide a equipa de projeto a fazer uma sessão *brainstorming* sobre os tópicos relevantes para a INP planeada. Depois, utilizando um *whiteboard*, recolha as questões relativas aos tópicos identificados. Agrupe as questões e dê uma designação a cada grupo. As designações passam a ser os nomes dos tópicos.

Pode partilhar a seguinte informação às pessoas convidadas para o *storytelling* :

- qual é o objetivo do *storytelling*;
- quem está envolvido no *storytelling*: os financiadores, os beneficiários, as pessoas responsáveis por recolher a informação (entrevistadores, compiladores e investigadores) e os contadores de histórias;
- porque é que quer ouvir as suas histórias;



- o que vai acontecer com as histórias. Deve ser sempre protegida a privacidade, através do anonimato.

Passo 2. Selecionar os participantes

Certifique-se de que os participantes têm características diversas, em termos de idade, de género, de tempo de serviço, de origem étnica, de função e de antiguidade. Deve ainda incluir participantes com personalidades diferentes e com uma boa *network*.

Deve envolver cerca de 10% do grupo que pretende abordar no projeto selecionado.

É importante que os participantes partilhem, pelo menos, uma experiência comum relacionada com os temas abordados.

Sugestão: se incluir pessoas de diferentes níveis na hierarquia de uma organização, deve estar atento para evitar que sejam tomadas posições de autoridade entre os participantes.

Passo 3. Convidar os participantes

Quer se pretenda convidar pessoas para uma entrevista individual ou para círculos de histórias, deve procurar voluntários para participar, através de um convite aberto. Por vezes, quando as pessoas estão relutantes em se voluntariar, pode ser necessária uma abordagem assertiva, mas ainda assim, num tom de voz convidativo.



Exemplo de convite aberto (carta ou email)

Caro(a) [nome]

Gostaríamos de o(a) convidar a juntar-se a nós para explorar [tema], participando no(s) círculo(s) de histórias [número] agendado(s) para [data], [hora] e [local]. Esta é uma atividade importante para a [empresa], uma vez que constitui uma oportunidade para explorar e partilhar as suas experiências coletivas sobre questões importantes que terão impacte no desenvolvimento de [tema escolhido].

Um círculo de histórias consiste num pequeno grupo de pessoas reunidas para contar experiências em torno de [o tema escolhido]. Pode assemelhar-se a um debate num jantar. Durante o círculo de histórias de 90 minutos, será convidado a partilhar as suas experiências anedóticas com os colegas sobre uma série de temas relacionados com [o tema escolhido]. As experiências que partilharem em grupo permanecerão confidenciais. O círculo de histórias pode ser gravado e transcrito e retiraremos todos os nomes e outras referências para preservar a sua confidencialidade.

Esperamos que esta oportunidade de partilhar as suas experiências com os seus pares seja agradável e esclarecedora. Acima de tudo, esperamos que aproveite esta oportunidade para nos ajudar a compreender melhor a experiência de trabalho de [tema do projeto].

A vossa participação aberta e honesta é essencial para o nosso sucesso.

Para mais informações sobre [o evento ou o nosso projeto], queira contactar [nome e número].

Saudações calorosas,
[nome]



Como incentivar o *storytelling*?

A história gera empatia para além das diferenças. Permite que o possível se sinta provável de uma forma que as nossas mentes racionais não conseguem compreender. Quando se trata de mudar os valores, as mentalidades, as regras e os objetivos de um sistema, a história é fundamental. **Ella Saltmarshe**

Quando convidamos as pessoas a refletir sobre os sistemas que moldam as suas vidas, temos de ter presente que este processo permite dar às pessoas uma consciência crítica de quem elas (e os outros) são e das forças sistémicas que afetam a sua própria história pessoal.

Este processo deve ser gerido de forma responsável, e nesse sentido, seguem-se algumas ideias.



Em primeiro lugar, uma vez que estamos a falar de diversidade, mostre respeito pelas diversas origens dos participantes, o que significa recuar o suficiente para se colocar em pé de igualdade com os outros participantes. O papel do facilitador é o de um companheiro de viagem, que responde às emoções, mostra interesse e irradia prazer no processo narrativo.

Mostre empatia: escutar empaticamente significa exercitar a humildade e dar poder ao outro. Respeitar o outro significa ser humilde. A humildade é a melhor defesa contra o medo, o preconceito e as decisões precipitadas e permite-nos ouvir os outros de forma aberta e profunda, tomando consciência dos nossos limites.

Estabelecer a confiança

A confiança é um processo que se constrói lentamente, em camadas, e que acontece ao longo do tempo (Brown, 2012). Geralmente, confiamos naqueles que guardam os nossos segredos, nos que se lembram do nosso nome ou da última conversa que tivemos, nos que se certificam de que somos incluídos, nos que perguntam porquê se estamos tristes, nos que nos protegem, nos que dedicam tempo e esforço a uma relação.

A confiança pode ser estabelecida numa base individual, mas também no seio de um grupo de pessoas, quer tenham a mesma origem cultural. São obstáculos à criação de confiança (Brown, 2012):



- **a vergonha:** medo do ridículo, da depreciação, da indignidade, de não ser “suficientemente bom”, de ser censurado ou apontado, de ser chamado nomes, etc.;
- **a comparação:** pode conduzir à asfixia da criatividade, à constante reavaliação do valor intrínseco, etc.;
- **o desinteresse:** pode ter origem na ansiedade de experimentar algo novo, em ficar calado em vez de partilhar experiências, num sentimento de não ser ouvido ou visto, etc.

Para ultrapassar estes obstáculos, aconselhamos a realização de atividades de criação de confiança, antes de iniciar atividades de *storytelling*.

O poder da pergunta

As perguntas que podem suscitar histórias são importantes. As perguntas que mantêm a história em andamento, respeitando-a, podem não só ser úteis, mas também ajudar a revelar pormenores importantes.

As perguntas quase nunca são inocentes. Tal como as histórias, são intencionais; têm um objetivo, tal como a resposta e/ou as histórias que receberá como resposta à sua pergunta.

Podem ser um fator de controlo, porque existe uma forte pressão social para que as perguntas sejam respondidas.



As perguntas podem ser persuasivas ou duvidosas, porque podem influenciar o pensamento e as respostas. Com a pergunta certa, pode descobrir todo o tipo de informações úteis que o podem ajudar a si e ao interlocutor.

As perguntas abertas são particularmente úteis. A escuta ativa também ajuda. Podem revelar pormenores pessoais sobre a outra pessoa, dando-lhe a oportunidade de sentir empatia. Por exemplo, mostrando que teve experiências semelhantes.

“A escuta eficaz de histórias revelará o poder de se identificar com o orador e de fazer com que alguém sintam que não está sozinho, que não está isolado, e que, dessa partilha, nasce uma equipa, uma rede de apoio, etc.” (Costello, 2017).

“As histórias e as respostas às perguntas sobre elas realizadas reforçam-se mutuamente e proporcionam uma base de significado mais rica do que qualquer uma delas isoladamente.” (Kurtz, 2014).

Lidar com opiniões

Quando trabalha na recolha de histórias, pode receber opiniões em vez de histórias. O que interessa são as histórias sobre como chegaram a uma opinião. Assim, quando alguém exprime uma opinião, o questionamento permitir-lhe-á obter informações interessantes para reflexão. Seguidamente, identificamos algumas perguntas que permitem obter uma história:



- *fale-nos do momento em que compreendeu pela primeira vez os efeitos da...;*
- *teve outra opinião noutra altura e se sim, quando é que mudou?*
- *sim, é essa a vossa opinião, mas qual poderia ser um exemplo concreto?*

E para questões mais concretas, Paul Andrew Costello (2015) oferece alternativas como:

- *fale-nos do momento em que compreendeu pela primeira vez como afeta?*
- *quem é que o ajudou a formar a sua opinião sobre e como / quando / onde é que isso aconteceu?*
- *sempre se sentiu assim?*
- *houve alguma altura em que tinha uma opinião diferente e se sim, quando é que mudou?*

A importância de uma investigação eficaz

A obtenção e a recolha de histórias começa com a formulação de perguntas, que são a base de todas as histórias, contadas ou ouvidas. As perguntas têm um objetivo, da mesma forma que a resposta, e, por isso, têm o poder de orientar, manipular ou retirar poder às histórias das pessoas.

Por conseguinte, é da maior importância encontrar a forma correta de fazer perguntas, ou seja, fazê-las de modo a que não exerçam poder sobre a história de alguém. Existem diferentes tipos de perguntas relevantes na sua interação com os participantes.



Recolher interpretações, não opiniões

Dirija a atenção das pessoas para a história e não para elas próprias. Certifique-se de que as suas perguntas mantêm as pessoas envolvidas na interpretação e não se desviam para as opiniões. E lembre-se sempre: mantenha o narrador na história! (Kurtz, 2014).



Tipo de pergunta	Caraterísticas	Situações em que é útil
Perguntas fechadas	<ul style="list-style-type: none"> • pode ser respondida com uma única palavra ou frase curta; • apresenta factos; • são fáceis e rápidas de responder; • mantém o controlo da conversa; • utilizam frequentemente as seguintes palavras: <i>faria, seria, são, serão</i> ou <i>se</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • abrir uma conversa: <i>onde é que vive?</i> • testar a compreensão: <i>então, querem mudar-se para cá?</i> • estabelecer um estado de espírito desejado (positivo ou negativo): <i>está satisfeito com o seu emprego atual?</i> • conseguir persuadir: <i>se entregar isto amanhã, assina agora?</i>
Perguntas abertas	<ul style="list-style-type: none"> • começa com: <i>o quê, porquê, como</i> ou <i>descreva</i>; • procura uma resposta longa; • pede ao inquirido para pensar e refletir; • dá opiniões e emoções; • passa o controlo da conversa para o inquirido. 	<p>No seguimento de perguntas fechadas, para saber mais sobre uma pessoa, para fazer com que as pessoas percebam a extensão de um problema ou para mostrar a sua preocupação como, por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>como é que se mantém concentrado no seu trabalho?</i> • <i>o que é que o mantém acordado nestes dias?</i> • <i>o que aconteceria se os seus clientes se queixassem ainda mais?</i> • <i>como é que está depois da operação?</i>



Tipo de pergunta	Caraterísticas	Situações em que é útil
Perguntas dirigidas	<ul style="list-style-type: none"> pergunta direta sobre um tópico/assunto. 	<p>Abrir uma conversa, para testar a compreensão, estabelecer um estado de espírito desejado (positivo ou negativo), para encerrar uma persuasão como, por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>onde é que vive?</i> <i>então, quer vir viver connosco?</i> <i>está satisfeito com o seu emprego atual?</i> <i>se entregar isto amanhã, assina agora?</i>
Perguntas não dirigidas	<ul style="list-style-type: none"> pergunta sobre experiências em geral; semelhança com as perguntas abertas; maioritariamente, transmite emoções e reflexões honestas; as respostas são parcialmente relevantes. 	<p>Se quiser obter emoções e reflexões honestas. Pode combinar com perguntas dirigidas como, por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>como foi a reunião com o seu chefe hoje?</i> <i>lembram-se do seu melhor momento como pai/filho/mãe/filha? pode dar-me um exemplo?</i>



Tipo de pergunta	Caraterísticas	Situações em que é útil
Perguntas sobre o que aconteceu	<ul style="list-style-type: none"> • para obter mais pormenores de uma resposta específica; • para ajudar a obter respostas. 	<p>Para que narradores hesitantes ou inexperientes comecem a contar a sua história. Quando as pessoas não fornecem detalhes suficientes, quando apenas indicam quando foi um momento importante da sua vida sem indicar porquê como, por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>pode contar o que aconteceu no seu primeiro dia de trabalho?</i> • <i>e depois o que é que aconteceu?</i> • <i>e posteriormente?</i>



Caixa para obter respostas de histórias

Pedir para recordar um momento no tempo

Exemplos com base na facilidade de memorização geral:

- *qual foi a hora mais memorável da sua carreira?*
- *que momento da sua visita ao festival foi mais emocionante para si?*

Exemplos com base nas emoções:

- *descreva o momento em que teve mais dificuldades no seu trabalho?*
- *descreva o seu momento de maior orgulho como bombeiro?*
- *houve algum dia em que se sentiu realmente frustrado?*

Exemplos com base em questões que podem interessar à organização:

- *houve algum momento em que sentiu que a confiança no trabalho foi reforçada ou enfraquecida?*
- *descreva um momento em que descobriu a razão de existirem problemas na empresa?*



Caixa para obter respostas de histórias

Pedir para recordar um acontecimento

Exemplos com base na facilidade de memorização geral:

- *que acontecimento destaca durante os quatro anos em que trabalhou nesta organização?*
- *pode descrever uma situação que recorde como importante para esta organização?*

Exemplos com base nas emoções:

- *descreva um momento em que se sentiu realmente orgulhoso da sua organização/trabalho/colegas?*
- *descreva uma altura em que se sentiu demasiado cansado para ir trabalhar?*
- *o que é que sentiu quando assistiu à discussão?*

Exemplos com base em questões que podem interessar à organização:

- *quando pensa em mudança, qual o acontecimento do ano passado que mais se destaca na sua mente?*
- *lembra-se de alguma ocasião em que se tenha sentido um estranho nesta organização?*
- *pode falar-nos de uma situação em que a desigualdade tenha sido óbvia para si?*



Caixa para obter respostas de histórias

Pedir para recordar um sentimento extremo

Exemplos com base na capacidade de memorização geral:

- *pode falar-me dos pontos altos do seu último projeto?*
- *qual foi a pior situação que já lhe aconteceu nesta organização?*

Exemplos com base nas emoções:

- *quando é que se sentiu mais frustrado nos últimos dois meses?*
- *consegue lembrar-se do momento mais feliz em que se sentiu nesta organização?*
- *qual foi o comentário mais simpático que ouviu sobre a nossa organização/as suas atividades profissionais?*



Caixa para obter respostas de histórias

Pedir para recordar um sentimento extremo

Exemplos com base em questões que podem interessar à sua organização:

- *lembra-se de ter ficado frustrado com o fosso entre gerações, a desigualdade entre géneros ou o assédio moral nesta organização?*
- *houve algum momento em que sentiu que a direção se preocupava com o declínio da confiança e da cooperação?*
- *lembra-se de ter sido apreciado pelas iniciativas que tomou?*



Caixa para obter respostas de histórias

Pedir para recordar a surpresa e a mudança

Exemplos:

- *pode falar-me de uma ocasião em que tenha ficado surpreendido com algo que o seu diretor executivo/chefe tenha dito?*
- *houve algum momento em que sentiu que algo tinha mudado e depois disso nada mais foi igual?*
- *na sua opinião, qual foi o ponto de viragem na sua reflexão sobre esta questão?*
- *pode falar-nos de um momento crítico durante as negociações em torno de [.....]?*

Mistura de abordagens numa pergunta: pode misturar diferentes abordagens numa só pergunta.



Referências

- Boje D. M. (1991). *The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm*, Vol. 36, No. 1, Mar, 1991, Administrative Science Quarterly. Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University. www.jstor.org/stable/i341349
- Boyd, B. (2009), *On the origin of stories: evolution, cognition and fiction*. Harvard University Press. ISBN 978-0-674-05711-1
- Boyd, B. (2017). *The evolution of stories: from mimesis to language, from fact to fiction*. WIREs Cogn Sci 2017, e1444. doi: 10.1002/wcs.1444)
- Brown, B. (2012). *Daring greatly*. Penguin Books. ISBN 978-0-670-92354-0
- Bruner, J. (2004). *Life as Narrative, social research* Vol 71 : No 3 : 2004
- Callahan S. *The ultimate guide to anecdote circles*. Free e-book. 2014
- Costello, P. (2017). storywise.com/index.php/2017/12/18/notes-on-listening/
- De Beaugrande, R. (2005). *The story of grammars and the grammar of story*. Journal of Pragmatics 6 (1982) 383-422. www.sciencedirect.com/science/article/pii/0378216682900145
- Frühmann, P. (2016). *Do we need a perfect language or good stories? An essay on language acquisition and use*. In: Fictions XV-2016, Stories For Learning: Storytelling And Didactics (Tatsuki D., ed.). © Copyright 2016 by Fabrizio Serra editore, Pisa · Roma. ISBN 978-88-6227-886-7



Referências

- Frühmann, P., Frezza, L., Broer, Y., Mogensen, L., Hamilton, J. (2016). *Raising strong and resilient communities – a narrative and story approach to empower cooperation, cohesion and change in communities through non-formal education*. Storybag. ISBN 978-952-7076-34-7
- Frühmann P., Frezza L., (Eds.) (2019). *StoryTeller, universal methodology for professionals*. Erasmus+. www.learnstorytelling.eu
- Frühmann, P., Barel A., Dahlsveen H., Gavrilovici O. (2021). *Common ground common future*. International Theatre Books
- Gabriel Y. (1999). *Organizations in depth, the psychoanalysis of organizations*. Sage Publications
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: facts, fictions, and fantasies*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Gabriel Y., ed. (2004). *Myths, stories and organizations*. Oxford University Press
- Gottschall, J. (2013). *The storytelling animal: how stories make us human*. Mariner Books.
- Harari, Y.N. (2015). *Sapiens, a brief history of humankind*. Anchor Books.
- Kahneman D. (2013). *Thinking fast and slow*. Farrar, Straus & Giroux Inc.
- Kurtz, C.F. (2014). *Working with stories in your community or organization*. Kurtz-Fernhout Publishing.
- Reitz S. & Livo N.J. (1986). *Storytelling : process and practice*. AbeBooks, ISBN 10: 0872874435 / ISBN 13: 9780872874435



Referências

- Saltmarshe E. (2018). *Using story to change systems*. Stanford Social Innovation Review. ssir.org/articles/entry/using_story_to_change_systems
- Schiff, B. (2012). *The function of narrative: toward a narrative psychology of meaning*. Narrative Works: Issues, Investigations, & Interventions 2(1): 33-47.
- Simmons, A. (2019). *The story factor*. Basic Books





Dentro de cada um de nós, existe um contador de histórias nato, à espera de ser libertado.

Robin Moore
Escritor



Cofinanciado pela
União Europeia



Secção 3



Cofinanciado pela
União Europeia



Workshops e ferramentas

Está na altura de pôr em prática a teoria! Nesta secção, encontrará nove workshops relacionados com os pilares da diversidade. Tratam-se de atividades pedagógicas que pode pôr em prática na sua empresa para abordar a inclusão e a gestão da diversidade. Estes nove workshops incluem estudos de caso, questões orientadoras, instruções em formato passo-a-passo, conselhos didáticos para gerir workshops de storytelling, reflexões, cartões de apelos à ação e material de motivação para aprofundar os temas propostos.

Idade.....	69
Cultura.....	81
Etnia.....	95
Género.....	108
Neurodiversidade.....	121
Deficiência física.....	133
Combate ao racismo.....	146
Religião e espiritualidade.....	157
Justiça Social.....	169





IDADE



Cofinanciado pela
União Europeia

Para além da idade cronológica, foram desenvolvidas outras concetualizações da idade. Os investigadores sugerem que os indivíduos com a mesma idade cronológica podem diferir, por exemplo, em termos da sua idade subjetiva, da sua saúde funcional ou da sua idade organizacional. A gestão da idade é um termo frequentemente utilizado para descrever boas práticas ou estratégias relevantes, especialmente concebidas para combater o envelhecimento.

Criar espaços de trabalho acessíveis

A SONNENTOR é um distribuidor de ervas aromáticas, especiarias e chás biológicos e emprega cerca de 500 pessoas. A idade média dos empregados é 39 anos. A gestão da idade, as medidas de saúde e a participação dos trabalhadores fazem parte da sua filosofia. A empresa participou no projeto Age management masterclass entre 2019 e 2020 e aplicou medidas de gestão da idade com três objetivos:

- reter os trabalhadores seniores, para que a sua experiência e competências não se percam;
- atrair trabalhadores jovens e ajudá-los a beneficiar da experiência dos trabalhadores seniores;
- reduzir o absentismo por doença.

- *na sua carreira, já experimentou algum desafio ou oportunidade relacionados com a gestão da idade? Pode dar um exemplo?*
- *deparou-se com ideias erradas ou estereótipos sobre a idade e o trabalho? Como é que foram abordados e qual foi o impacto?*
- *lembra-se de uma história pessoal em que tenha aprendido algo importante com um amigo ou familiar senior?*



Foram aplicadas as seguintes medidas:

- opção de trabalho parcial para os trabalhadores reformados;
- esforços para melhorar as situações ergonómicas no local de trabalho;
- tutoria intergeracional;
- atividades de promoção da saúde no local de trabalho.

- *consegue contar uma história em que a transferência de competências dos trabalhadores seniores para os juniores tenha resultado em melhorias ou avanços significativos numa equipa ou organização?*

A participação dos trabalhadores nas medidas foi a principal prioridade, tendo sido sempre consultados sobre as iniciativas implementadas.

Foi utilizada uma combinação de canais de comunicação formais e informais e os trabalhadores puderam suscitar qualquer preocupação que tivessem junto da direção, sabendo que são apoiados.

Workshop 1

Consciência geracional

Através deste *workshop*, os participantes podem adquirir uma compreensão profunda da diversidade geracional, desafiar estereótipos e trabalhar para criar um local de trabalho inclusivo e harmonioso. Tem como objetivo promover a compreensão, a empatia e a comunicação eficaz entre as diferentes gerações no local de trabalho.

Passo 1. Introdução: iniciar o *workshop* introduzindo o conceito de diversidade geracional no local de trabalho. Explicar que as diferentes gerações, como os *baby boomers*, a geração X, os *millennials* e a geração Z, têm características distintas, moldadas por experiências pessoais, por contextos sociais e pelos avanços tecnológicos.

Passo 2. Debate em grupo: dividir os participantes em pequenos grupos, assegurando que cada grupo tem representantes de diferentes gerações. Atribuir a cada grupo uma geração específica para se focar. Incentive-os a partilhar os seus conhecimentos e perceções sobre essa geração, incluindo os estereótipos positivos e negativos que possam ter encontrado ou ouvido.



Workshop 1

Consciência geracional

Passo 3. Debate sobre estereótipos: dê a cada grupo uma folha de papel ou um quadro branco. Peça-lhes para escreverem os estereótipos associados à geração que lhes foi atribuída. Encoraje-os a fazer um *brainstorming* para encontrar o maior número possível de estereótipos, sem julgamento ou crítica.

Passo 4. Reflexão sobre os estereótipos: após a sessão de *brainstorming*, reúna todos os participantes e discuta os estereótipos identificados por cada grupo. Analise como estes estereótipos podem afetar a dinâmica do local de trabalho, a comunicação e a colaboração entre gerações.

Passo 5. Experiências pessoais: convide os participantes a partilhar histórias ou experiências pessoais relacionadas com estereótipos geracionais. Incentive o diálogo aberto e a comunicação respeitosa para promover a compreensão e a empatia entre os participantes.



Conselhos didáticos

- **Crie um ambiente seguro e inclusivo:** dê o mote desde o início, salientando a importância de um espaço seguro e inclusivo. Incentive os participantes a partilharem abertamente os seus pensamentos e experiências, assegurando que todos se sentem respeitados e valorizados.
- **Promova a participação ativa:** atue como dinamizador e não como conferencista. Incentive a participação ativa de todos os participantes, fazendo perguntas abertas, dando tempo suficiente para o debate e assegurando a igualdade de oportunidades para todos contribuírem.
- **Incentive o diálogo e a reflexão:** fomente uma cultura de diálogo e reflexão durante o *workshop*. Incentive os participantes a ouvir ativamente, a fazer perguntas e a partilhar as suas perspetivas. Proporcione oportunidades de reflexão individual sobre preconceitos pessoais e noções pré-concebidas.



Conselhos didáticos

- **Forneça informações equilibradas:** ao introduzir características ou estereótipos geracionais, apresente uma visão equilibrada que reconheça tanto os aspetos positivos, como os negativos. Saliente que os indivíduos de cada geração podem apresentar uma vasta gama de comportamentos e crenças e que os estereótipos não devem ser aplicados universalmente.
- **Incentive a colaboração:** promova a colaboração e a interação entre participantes de diferentes gerações. Incentive-os a trabalhar em grupos diversos, a partilhar experiências e a aprender uns com os outros. Isto fomenta a empatia, quebra barreiras e promove a compreensão entre gerações.
- **Acompanhe e apoie:** ofereça apoio depois do *workshop* terminar, fornecendo recursos adicionais, materiais de leitura ou participe em comunidades online onde os participantes possam continuar o seu percurso de aprendizagem e procurar orientação.



Reflexão e cartões para a ação

Dinamize um debate em grupo com o objetivo de desmistificar ou desafiar os estereótipos identificados anteriormente. Incentive os participantes a questionar e desafiar essas suposições, fornecendo provas e exemplos para desafiar os estereótipos. Enfatize a importância de encontrar pontos em comum e de construir valores partilhados, independentemente das diferenças geracionais. Incentive os participantes a reconhecer os pontos fortes e as perspectivas únicas que cada geração traz para o local de trabalho.

Promover um diálogo aberto

Incentive a manutenção de diálogo aberto e uma escuta ativa com colegas de diferentes gerações.

Incentive a procura de perspectivas diversas, o desafio dos pressupostos e o encontro de pontos em comum quando trabalham em conjunto.

Quebrar estereótipos

Incentive o desafio e a quebrar os estereótipos geracionais no seu local de trabalho.

Incentive a partilha da formação com os restantes colegas, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e compreensivo.

Promover a tutoria intergeracional

Incentive e participe em programas de tutoria, entre trabalhadores seniores e trabalhadores jovens.



Reflexão e cartões para a ação

Integrar a diversidade geracional na tomada de decisões

Incentive os líderes e os decisores a reconhecerem o valor da diversidade geracional nos processos de tomada de decisão.

Defenda uma representação diversificada em equipas e grupos de trabalho para aproveitar as perspetivas únicas e os conhecimentos das diferentes gerações.

Promover a formação contínua

Defenda programas de formação e desenvolvimento contínuos que abordem a diversidade geracional no local de trabalho. Incentive as organizações a investir em *workshops*, seminários ou recursos online que promovam a compreensão e a colaboração entre gerações.

Partilhar histórias de sucesso

Incentive os participantes a partilharem histórias de sucesso ou boas práticas do seu local de trabalho relativamente à diversidade geracional e à colaboração. Celebre e realce estes exemplos para inspirar outros e mostrar o impacto positivo de colmatar as lacunas geracionais.



Reflexão e cartões para a ação

Rever as políticas de RH

Sugira a revisão das políticas de RH para garantir que são inclusivas e consideram as diferenças geracionais. As políticas relacionadas com o equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada, as modalidades de trabalho flexíveis, os avanços tecnológicos e a progressão na carreira devem ser avaliadas de modo a ter em conta as necessidades e expectativas das diferentes gerações.



Fizemos tantos progressos noutras áreas, como nos direitos civis e nos direitos das pessoas LGBTQIA+, mas o idadismo continua a ser uma área tabu.

Madonna

Material de motivação



Imagine um mundo sem idadismo:

www.youtube.com/watch?v=Hs28FgRxqt0



Como os estereótipos geracionais prejudicam o trabalho:

www.youtube.com/watch?v=dKNu5ZnWhb4



Designação das gerações:

caregiversofamerica.com/2022-generation-names-explained/



Referências

Defining age and using age-relevant constructs. (Schwall, 2012)

www.researchgate.net/publication/286042679_Defining_Age_and_Using_Age-Relevant_Constructs

Age management masterclass project

www.amm-project.eu/example-19-age/

Project LearnGen: intergenerational mentoring and learning in the workplace

learngen.eu/





CULTURA



Cofinancado pela
União Europeia

A prática de partilhar contos e narrativas que captam os valores, crenças e costumes de uma determinada cultura ou comunidade é conhecida como narração de histórias culturais. Pode manifestar-se de várias formas, como através de tradições orais, da escrita, da pintura, da música e outros tipos de expressão criativa. A narração de histórias culturais pode melhorar a identidade de uma marca e promover a empatia, o respeito e a confiança. Ajuda as empresas a compreender as diversas perspetivas e a adaptar as suas estratégias em conformidade.

Galp Energia: as histórias e a comunicação interna

A Galp Energia é uma empresa integrada no setor da energia, que desenvolve atividades de *procurement & trading* de produtos petrolíferos, de gás e de eletricidade. A sua atividade consiste na exploração e distribuição de gasolina, petróleo, gás natural, refinarias, postos de abastecimento e eletricidade. Emprega cerca de 17.300 pessoas.

A Media Shots, uma empresa de comunicação e notícias, colaborou com a equipa de *marketing* da empresa portuguesa Galp Energia na produção de histórias individuais, que ajudaram a explorar novos caminhos na comunicação interna, dando-lhes ferramentas para a produção de conteúdos e levando os participantes a refletir sobre o seu percurso e papel na empresa.

- *como é que o storytelling pode contribuir para criar uma cultura de partilha de experiências, envolvimento e diálogo numa organização?*
- *como é que as histórias individuais podem ajudar a explorar novos caminhos na comunicação interna?*
- *de que forma é que a aprendizagem do storytelling e da produção de conteúdos pode conduzir ao crescimento pessoal e profissional dos indivíduos no local de trabalho?*



Testemunhos:

Muitas vezes, nas organizações, temos um lado criativo pouco desenvolvido e estamos muito dependentes das agências. Atualmente, é importante desenvolver competências internas para poder criar conteúdos. Trabalhámos com a Media Shots para ajudar a equipa de marketing a adquirir competências de escrita, aprender a contar histórias e a comunicar melhor.

Isabel Calado, Diretora de Marketing da GALP Energia

- *de que forma a utilização de histórias individuais na comunicação interna pode afetar a cultura, as rotinas e os comportamentos da empresa?*
- *qual é a sua história na empresa onde trabalha atualmente?*



Workshop 2

Uma cultura empresarial forte

Este *workshop* tem como objetivo dotar os participantes das competências e dos conhecimentos necessários para utilizar o *storytelling* como uma ferramenta para construir e moldar a cultura da empresa. No final deste *workshop*, os participantes serão capazes de: criar um sentido mais forte de comunidade e colaboração na empresa, levando a um maior envolvimento e produtividade; alinhar os valores e crenças da empresa com o comportamento dos colaboradores, resultando numa equipa mais coesa e unificada e, inspirar a ação e impulsionar a motivação entre os colaboradores, através da partilha de histórias que ilustram o propósito e a missão da empresa.

Passo 1. Introdução: definir o *storytelling* e a sua importância na formação da cultura da empresa; discutir os benefícios da sua utilização no local de trabalho e explorar diferentes tipos de histórias e a sua relevância para a cultura da empresa.

Passo 2. Criação de histórias sobre a cultura da empresa: identificar os principais valores, crenças e comportamentos da empresa a transmitir através do *storytelling*, desenvolver e elaborar histórias originais, histórias de sucesso e histórias baseadas em valores que estejam de acordo com a cultura da empresa. Partilhar e aperfeiçoar as histórias em pequenos grupos.



Workshop 2

Uma cultura empresarial forte

Passo 3. Narração e partilha de histórias de forma eficaz: aprender as melhores práticas para contar histórias, incluindo a utilização do humor, da emoção e de recursos visuais; praticar a apresentação de histórias ao grupo e receber *feedback*; explorar diferentes meios para partilhar histórias, como vídeo, fotografias, *podcast* ou formatos escritos.

Passo 4. Utilização do *storytelling* para moldar a cultura da empresa: discutir como o *storytelling* pode ser utilizado para moldar a cultura da empresa e criar um sentido de comunidade, colaboração e confiança; explorar estudos de caso de empresas que utilizaram com êxito o *storytelling* para moldar a sua cultura; debater formas de incorporar o *storytelling* na cultura da empresa.

Passo 5. Planeamento das ações e das etapas seguintes: desenvolver um plano de ação para utilizar o *storytelling* para moldar e reforçar a cultura da empresa; identificar as etapas seguintes e os recursos para implementar o *storytelling* no local de trabalho e partilhar ideias e *feedback* com o grupo.



Conselhos didáticos

- **Capte a atenção dos participantes** com uma abertura cativante que defina o tom. Partilhe uma anedota pessoal ou uma pergunta estimulante relacionada com a cultura da empresa para envolver os participantes e promover um ambiente de aprendizagem positivo.
- **Crie um ambiente de aprendizagem colaborativo e de apoio:** utilize uma combinação de métodos de formação - utilize uma combinação de palestras, atividades de grupo e exercícios práticos para garantir que os participantes estão ativamente envolvidos no processo de aprendizagem. Assegure-se de que o *workshop* é dinâmico e interativo.
- **Incorpore exemplos reais:** utilize estudos de caso para mostrar como outras empresas utilizaram o *storytelling* para moldar a sua cultura e atingir os seus objetivos. Ajudará os participantes a ver o valor prático do *storytelling* no local de trabalho e dar-lhes-á exemplos concretos a seguir.



Conselhos didáticos

- **Incentive a participação ativa:** fazendo perguntas, solicitando *feedback* e facilitando as discussões em grupo, o que criará um ambiente de aprendizagem colaborativo e incentivará os participantes a partilharem as suas ideias e experiências. Assegure que todos contribuem e que todas as vozes são ouvidas.
- **Dê *feedback* construtivo:** dê *feedback* durante os exercícios, concentre-se nos pontos fortes e nas áreas a melhorar e dê exemplos.
- **Termine com um apelo à ação:** conclua com um apelo à ação para aplicar as novas competências e integrar o *storytelling* na cultura da empresa. Forneça recursos para uma aprendizagem aprofundada.



Reflexão e cartões para a ação

Para promover uma cultura interna positiva e melhorar o envolvimento e a satisfação dos trabalhadores, é crucial incentivar uma comunicação aberta e honesta na empresa. Como facilitador, é importante garantir que os trabalhadores se sintam à vontade para partilhar as suas perspetivas e comentários e levar a sério as suas opiniões. Ao dar prioridade às reações dos trabalhadores e ao fazer as alterações necessárias, as empresas podem criar um local de trabalho inclusivo e colaborativo, conduzindo a um sucesso global.

Identificar os principais valores e mensagens

Determine os principais valores culturais e as mensagens que alinham os trabalhadores com a empresa e incorpóre-os no *storytelling*.

Recolher histórias dos empregados

Recolha histórias de colaboradores que realcem o impacto do seu trabalho e da empresa como um todo.

Utilize as histórias que recolheu dos trabalhadores para criar uma narrativa que transmita a importância da cultura da empresa para alcançar o sucesso.

Partilhar histórias ao nível interno e externo

Partilhe as histórias através das redes sociais, de comunicados de imprensa ou de outros canais para aumentar o conhecimento e o envolvimento dos *stakeholders*.



Pedir *feedback*

Incentive o *feedback* dos trabalhadores e dos *stakeholders* sobre os esforços de narração de histórias, para garantir que as suas mensagens estão a repercutir-se no seu público.

Melhorar continuamente

Incorpore elementos visuais, como fotografias, infografias ou vídeos, para aumentar o impacte da sua narrativa.

Utilize o *feedback* e os dados obtidos para melhorar continuamente os seus esforços de narração e garantir que está a abordar eficazmente as questões relacionadas com a cultura da empresa.

Celebrar os sucessos

Celebre os sucessos ao longo do percurso para manter a dinâmica e incentivar a ação contínua.





Material de motivação

Encurtar a história

- escolha uma história para partilhar e desafie o grupo a identificar os componentes essenciais e os supérfluos;
- pense no objetivo da narrativa: qual é o tema da história? Examine o esqueleto da narrativa;
- depois de contar uma narrativa, o facilitador incentiva o grupo a resumi-la em:
 - sete frases em 10 minutos;
 - três frases em 5 minutos;
 - uma frase em 1 minuto.
- a frase de 1 minuto é apresentada aos restantes participantes.





Uma perspetiva diferente

Material de motivação

- exercite a sua criatividade, recontando a história novamente, fazendo pequenas alterações e incluindo novos pormenores;
- divida o grupo em pares: o participante A escolhe uma história conhecida e conta-a ao participante B;
- o participante B escolhe um elemento essencial da história e dá-lhe uma perspetiva diferente. Pode ser uma personagem da história ou outro elemento, como um rio ou uma árvore.
- os participantes A e B escrevem uma nova narrativa, tendo 10 minutos para o fazer;
- todos os participantes ouvem as histórias criadas durante 10 minutos.





Material de motivação

Storytelling

- peça aos participantes que enumerem
 - 5 ações
 - 3 argumentos
 - 3 objetos
 - 3 emoçõesdas histórias que acabaram de ouvir
- com estes novos elementos, cada par deve reinventar e escrever uma nova história, utilizando fotografias ou vídeos. Podem utilizar alguns ou todos os elementos para redigir a história.



Referências

Change the story, change the system: tips for narrative change funders and practitioners

gulbenkian.pt/uk-branch/change-the-story-change-the-system-tips-for-narrative-change-funders-and-practitioners/

How internal storytelling impacts company culture

www.convinceandconvert.com/digital-marketing/storytelling/

Lead with a story: a guide to crafting business narratives that captivate, convince, and inspire

www.amazon.com/Lead-Story-Crafting-Narratives-Captivate/dp/0814420303?asin=0814420303&revisionId=&format=4&depth=1

Organizational storytelling case study: dell technologies

storiesincorporated.com/case-study/organizational-storytelling-case-study-dell-technologies/

Running your own storytelling workshop

medium.com/kinandcartacreated/running-your-own-storytelling-workshop-f7f414390c77

Seven digital storytelling tips for the cultural heritage sector

medium.com/digital-storytelling-festival/7-digital-storytelling-tips-for-the-cultural-heritage-sector-8e701a439dd6

Storytelling in the wild – a guide for culture-shifting storytelling in natural settings

www.unhcr.org/innovation/storytelling-in-the-wild-a-guide-for-culture-shifting-storytelling-in-natural-settings/



Referências

Storytelling with data: a data visualization guide for business professionals

www.amazon.com/Storytelling-Data-Visualization-Business-Professionals/dp/1119002257?asin=1119002257&revisionId=&format=4&depth=1

Training material storytelling to foster cooperation and inclusion

ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/92a984e7-4638-4402-a9dc-656811381118/IO4_StoryRegions_Training%20material.pdf

Why storytelling is important for culture

brilliantio.com/why-storytelling-is-important-for-culture/





ETNIA



Cofinanciado pela
União Europeia

A etnia descreve comunidades ou grupos de pessoas com características sociais, culturais e comportamentais distintas. Os membros dessas comunidades ou grupos partilham a mesma língua, têm modos de vida semelhantes e uma história comum, preservam tradições e costumes, identificam-se como membros desse grupo étnico e têm frequentemente uma herança genética comum.

Discriminação étnica na candidatura a um emprego

Quando os candidatos a um emprego recebem uma mensagem que os informa que o seu nome não é adequado, trata-se de um exemplo flagrante de discriminação. Apesar das políticas e dos programas para a combater, a discriminação tem vindo a aumentar. Num estudo recente, o sociólogo Bram Lancee da Universidade de Amesterdão e a sua equipa enviaram 20.000 cartas de candidatura de emprego fictícias de pessoas com várias origens étnicas.

As cartas variavam quanto ao remetente, à fotografia e à descrição das características pessoais, mas coincidiam em termos de competências e qualificações. Os investigadores incorporaram subtilmente os antecedentes étnicos e religiosos no nome do candidato e nas suas atividades como, por exemplo, ser voluntário numa organização muçulmana.

- *acha que a discriminação existe em todos os países europeus?*
- *alguma vez foi rejeitado devido à sua origem étnica?*
- *por vezes, dá por si a desconfiar dos outros devido à sua aparência étnica?*
- *o que é que sabe sobre os critérios de contratação da sua organização?*
- *o que é mais importante: uma boa qualificação ou um bom “pedigree”?*



Ou na própria carta, com uma frase como “a minha família é originária de Marrocos, mas eu nasci em Tilburg e recebi toda a minha formação nos Países Baixos”. Os investigadores enviaram as cartas para anúncios de emprego de seis grupos profissionais com diferentes níveis de contacto com o cliente como, por exemplo, programadores de software e rececionistas.

Esta experiência produziu um quadro perturbador. Nos Países Baixos, as pessoas de origem não holandesa tinham, em média, mais 20% de probabilidades de não obter resposta: “se analisarmos a situação por origem étnica, verificamos que os candidatos de origem etíope, ugandesa, paquistanesa ou marroquina são vítimas de discriminação. Têm de escrever mais do dobro das cartas antes de serem convidados para uma entrevista. Um candidato alemão, que tem de enviar menos cartas do que a média...”.



Workshop 3

Primeiras impressões

Neste *workshop*, abordaremos os estereótipos e a forma como fazemos suposições sobre as pessoas com base em informações escassas. Tem como objetivos comparar como as pessoas diferem nas suas impressões iniciais sobre os outros, explorar como as experiências passadas condicionam as primeiras impressões e tornar-se consciente de como as impressões afetam o comportamento. Este *workshop* tem a duração de 30 minutos, a que crescem 60 minutos para partilha e reflexão. É ideal para grupos de quatro a 12 participantes. O facilitador deve selecionar fotografias de revistas de pessoas com rostos diferentes, recortar os rostos e colá-los na parte superior de uma folha de papel, deixando espaço por baixo. Deverá disponibilizar folhas e canetas aos participantes.

Passo 1. pedir aos participantes que se sentem em círculo e distribuir uma folha a cada.

Passo 2. pedir que olhem para a imagem e escrevam a sua primeira impressão da pessoa na parte inferior da página. Depois, peça-lhes que dobrem o papel, escondendo o que escreveram e que passem a folha ao participante seguinte.



Workshop 3

Primeiras impressões

Passo 3. repetir o passo 2 com todas as folhas.

Passo 4. desdobrar os papéis e permitir que todos comparem as diferentes “primeiras impressões”.

Passo 5. promover a partilha de ideias entre os participantes sobre o *workshop*, utilizando as seguintes perguntas para fazer o balanço da atividade:

Que surpresas houve? Em que é que basearam as vossas primeiras impressões? Descreva e partilhe casos em que teve uma primeira impressão completamente errada de alguém. O que é que aconteceu em consequência disso? O que é que esta atividade revelou sobre nós?



Conselhos didáticos

- **Instruções:** antes de começar, certifique-se de que todos compreendem as instruções. Será útil demonstrar onde os participantes devem escrever e como dobrar o papel.
- **Materiais:** faça com que os papéis circulem rapidamente, não deixe os participantes pensarem durante muito tempo. É a primeira impressão que se pretende.
- **Seleção de imagens:** evite escolher imagens de pessoas famosas ou celebridades.
- **Princípios de inclusão:** escolha pessoas com características pessoais diversas, incluindo de diferentes idades, géneros e grupos étnicos.



Conselhos didáticos

- **Feedback:** esteja preparado para algumas discussões sobre atitudes. Dependendo da dimensão do grupo, os comentários podem nem sempre ser anónimos.
- **Assegure o respeito:** não deixe que os participantes se critiquem mutuamente pelas suas opiniões; centre a discussão nos comentários e não nas pessoas.
- **Método alternativo:** se o grupo for grande dimensão, pode projetar as imagens num ecrã e pedir a cada participante que escreva a sua primeira impressão numa folha de papel numerada, recolha as folhas após cada ronda e leia-as no final.



Reflexão e cartões para a ação

Nesta atividade, somos desafiados a ultrapassar o preconceito, a intolerância e o medo. É também um convite, tanto quanto um desafio, para explorar os nossos limites éticos. Em todas as comunidades, existem fronteiras visíveis e invisíveis, que indicam quem está dentro e quem está fora. Algumas comunidades não fecham as suas fronteiras; os indivíduos podem participar ou sair quando quiserem. Outras têm ritos de passagem (para os recém-chegados e/ou para os que saem), sendo a entrevista de emprego um deles.



Reflexão e cartões para a ação

Reconhecer e compreender os privilégios

Desafie as pessoas a reconhecer e a compreender os seus privilégios. Os privilégios étnicos e raciais manifestam-se em ambientes sociais, políticos, económicos e culturais

Examinar os preconceitos

Através do *storytelling*, permita que as pessoas examinem os preconceitos, identificando a sua origem: do círculo familiar, das conversas à mesa de jantar, da escola, com os colegas, das redes sociais, etc.

A melhor maneira de compreender a discriminação étnica é ouvir as histórias de pessoas que a experienciaram.

Desafiar as narrativas de intolerância

Compreender que a “tolerância” muitas vezes é sinónimo de “indiferença”.

Contestar piadas, declarações ou narrativas que perpetuem e normalizem preconceitos ou estereótipos. Procurar ou desenvolver histórias e narrativas contrárias ou alternativas.



A etnicidade deve enriquecer-nos; deve fazer de nós um povo único na nossa diversidade e não ser utilizada para nos dividir.

Ellen Johnson Sirleaf.

Material de motivação



Apple, inclusão e diversidade:

www.youtube.com/watch?v=cvb49-Csq1o



Centro de dinâmicas da etnicidade:
os efeitos do racismo no trabalho:

www.youtube.com/watch?v=U1z6W9cl1Ds



Cofinanciado pela
União Europeia



“Até amanhã”, é a mensagem para a mulher branca e loira à esquerda, enquanto a mulher negra na outra metade da imagem é informada: “Desculpe, não estamos à procura de ninguém”.



“Bem-vindo à equipa”, é dito ao rosto da esquerda, enquanto o rosto da direita é enganado com: “depois entramos em contato consigo”.

Andrea Keller / Zula Bekele

Personal Information
 Name: Andrea Keller / Zula Bekele
 Address: Rue des Alpes 15, 1700 Fribourg
 Telephone: +41 78 123 45 67
 Email: andrea.keller@example.com / zula.bekele@example.com
 Civil status: Single
 Date of birth: 28.08.1990
 Place of birth: Fribourg
 Nationality: Swiss / *(Etreason, C-Permit)*

Work Experience
 Since 2014 **Personal Assistant**
 Aeviv Victoria Holding, Fribourg:
 • Organisation and Preparation of Business Presentations
 • Managing Travel Arrangements
 • Minute Taking
 • Correspondence in English, German and French
 • Managing Expense Accounts.
 2012-2014 **Secretary Receptionist**
 Helvetia Versicherungen, Generalagentur, Bern:
 • Reception and telephone duties
 • Typing, Correspondence and managing appointments for the Director
 • Filing and managing the company archive
 2009-2012 **Secretary Trainee**
 Helvetia Versicherungen, Generalagentur, Bern

Education
 2013 **Certified Assistant to the Manager**
 Extraoccupational Training
 HSO Wirtschaftsschule, Bern
 2012 **Professional Presentations using Power Point**
 (Feb.-May)
 Migros-Clubschule, Fribourg
 2009-2012 **Vocational Diploma**
 Berufsschule für Verwaltung, Bern

Language and IT Skills

German	Native speaker	MS Office (Word, Excel, PowerPoint)	Proficient
Arabic	<i>Native speaker</i>	MS Access	Basic Knowledge
French	Fluent	Adobe InDesign	Basic Knowledge
English	Fluent		

Interests
 Team Sports (active Volley Ball Player), Cycling, Photography (Travel and landscape)

Andrea Keller | Rue des Alpes 15 | 1700 Fribourg | +41 78 123 45 67 | andrea.keller@example.com
 Zula Bekele | Rue des Alpes 15 | 1700 Fribourg | +41 78 123 45 67 | zula.bekele@example.com

Sticky Notes:
 - Name: Female? * Swiss? ✓ Foreign? *
 - Nationality: Swiss ✓ Non-Swiss *
 - Photo: White ✓ Black *
 - Date of birth: Young female *
 - Single: planning to have kids? *
 - Will customers accept a black person?
 - Arabic: other language skills sufficient?
 - Talking with an accent?
 - Arabic: potentially Muslim?
 - Able to speak Swiss German?





“Pode começar na segunda-feira”, lê-se na legenda à esquerda, enquanto à direita se lê: “Não tem o perfil certo”.

Imagens provenientes de uma campanha contra a discriminação étnica.

Andrea Keller / Zula Bekele

Personal Information
 Name: Andrea Keller / Zula Bekele
 Address: Rue des Alpes 15, 1700 Fribourg
 Telephone: +41 78 123 45 67
 Email: andrea.keller@example.com / zula.bekele@example.com
 Civil status: Single
 Date of birth: 28.08.1990
 Place of birth: Fribourg
 Nationality: Swiss / *(Etreason, C-Permit)*

Work Experience

Since 2014 **Personal Assistant**
 Avis Victoria Holding, Fribourg:
 • Organisation and Preparation of Business Presentations
 • Managing Travel Arrangements
 • Minute Taking
 • Correspondence in English, German and French
 • Managing Expense Accounts

2012-2014 **Secretary Receptionist**
 Helvetia Versicherungen, Generalagentur, Bern:
 • Reception and telephone duties
 • Typing, Correspondence and managing appointments for the Director
 • Filing and managing the company archive

2009-2012 **Secretary Trainee**
 Helvetia Versicherungen, Generalagentur, Bern

Education

2013 **Certified Assistant to the Manager**
 Extraoccupational Training
 HSO Wirtschaftsschule, Bern

2012 **Professional Presentations using Power Point**
 Migros-Clubschule, Fribourg

2009-2012 **Vocational Diploma**
 Berufsschule für Verwaltung, Bern

Language and IT Skills

German	Native speaker	MS Office (Word, Excel, PowerPoint)	Proficient
Arabic	Native speaker	MS Access	Basic Knowledge
French	Fluent	Adobe InDesign	Basic Knowledge
English	Fluent		

Interests
 Team Sports (active Volley Ball Player), Cycling, Photography (Travel and landscape)

Andrea Keller | Rue des Alpes 15 | 1700 Fribourg | +41 78 123 45 67 | andrea.keller@example.com
 Zula Bekele | Rue des Alpes 15 | 1700 Fribourg | +41 78 123 45 67 | zula.bekele@example.com

Sticky Notes:

- Name: Female? * Swiss? ✓ Foreign? *
- Nationality: Swiss ✓ Non-Swiss *
- Photo: White ✓ Black *
- Date of birth: Young female *
- Single: planning to have kids? *
- Will customers accept a black person?
- Talking with an accent?
- Arabic: other language skills sufficient?
- Arabic: potentially Muslim?
- Able to speak Swiss German?



Referências

Frühmann, P., Frezza ,L., Broer, Y., Mogensen, L., Hamilton, J. (2016). *Raising strong and resilient communities. A narrative and story approach to empower cooperation, cohesion and change in communities through non-formal education*. Storybag. ISBN 978-952-7076-34-7. Disponível em PDF. Enviar email para: peter@storybag.nl

Kurtz, C.F. (2014). *Working with stories in your community or organization*. Kurtz-Fernhout Publishing.

Education pack – all different all equal

book.coe.int/en/human-rights-democratic-citizenship-and-interculturalism/7234-education-pack-all-different-all-equal-ideas-resources-methods-and-activities-for-non-formal-intercultural-education-with-young-people-and-adults-3rd-edition.html

Bram Lancee (2021). *Ethnic discrimination in hiring: comparing groups across contexts*. Results from a cross-national field experiment, Journal of Ethnic and Migration Studies, 47:6, 1181-1200, DOI: 10.1080/1369183X.2019.1622744

How to promote racial equity in the workplace

hbr.org/2020/09/how-to-promote-racial-equity-in-the-workplace



GÉNERO



Cofinanciado pela
União Europeia

O género refere-se às características de mulheres, homens, raparigas e rapazes que são socialmente construídas. Inclui normas, comportamentos e papéis associados ao facto de se ser mulher, homem, rapariga ou rapaz, bem como as relações entre eles. Sendo uma construção social, o género varia de sociedade para sociedade e pode mudar ao longo do tempo. Interage com o sexo, mas é diferente deste, que se refere às diferentes características biológicas e fisiológicas das mulheres, dos homens e das pessoas intersexo. O género e o sexo estão relacionados, mas são diferentes da identidade de género. A identidade de género refere-se à experiência de género profundamente sentida, interna e individual de uma pessoa, que pode ou não corresponder à fisiologia da pessoa ou ao sexo designado à nascença (OMS).

Pride Business Forum, República Checa

O seguinte texto está no website do Pride Business Forum (PBF): “consideramos a diversidade como um princípio fundamental que permite a todas as pessoas – independentemente das diferenças individuais – desenvolver plenamente o seu potencial pessoal. A aplicação voluntária da diversidade – de acordo com a Carta Europeia da Diversidade – significa aceitar, apoiar e desenvolver o talento dos indivíduos. Como parte do Pride Business Forum, juntámos forças para criar uma iniciativa destinada a apoiar tanto os empregadores na aplicação dos princípios da diversidade LGBTQIA+ como os trabalhadores nos seus esforços para garantir que os seus empregadores estão a adotar uma abordagem justa

- *como pensa que a sua identidade de género influenciou o seu percurso profissional e as suas interações sociais e profissionais?*
- *encontrou algum desafio relacionado com a sua identidade de género no local de trabalho? Como é que lidou com a situação?*
- *consegue descrever um momento em que testemunhou alguém a apoiar e a incluir diferentes identidades de género no local de trabalho?*

para todos: independentemente da orientação sexual e da identidade de género”.

Um dos membros fundadores do PBF, Jana Vychroňová, diretora de Diversidade e inclusão da Vodafone, afirma que “a cooperação plurianual do PBF permitiu-nos compreender melhor as questões e situações que as pessoas LGBTQIA+ enfrentam no local de trabalho e resultou num nivelamento de benefícios em áreas onde as pessoas LGBTQIA+ enfrentam discriminação legislativa. É também com grande satisfação que estabelecemos cooperação com outras empresas e procuramos oportunidades de inspiração mútua.”

- *há alguma política ou prática específica no local de trabalho que considere que deva ser implementada ou revista para apoiar as pessoas com identidades de género diversas?*
- *pode partilhar uma história pessoal ou anedota sobre uma altura em que teve de educar alguém sobre a identidade de género no local de trabalho? Como correu essa interação e qual foi o resultado?*



Workshop 4

Sensibilização para a identidade de género

Este *workshop* interativo visa sensibilizar e promover a compreensão da diversidade da identidade de género no local de trabalho. Os participantes irão explorar a importância de promover um local de trabalho inclusivo e aprender estratégias práticas para apoiar e respeitar os indivíduos com identidades de género diversas. Através de debates, estudos de casos e atividades de grupo, obterão conhecimentos e ferramentas que contribuirão para um local de trabalho mais equitativo e acolhedor.

Passo 1. Introdução: dê as boas-vindas aos participantes e estimule um ambiente seguro e inclusivo. Apresente brevemente os objetivos do *workshop* e a importância da diversidade e da inclusão da identidade de género no local de trabalho. Incentive os participantes a partilharem os seus pronomes preferidos (se se sentirem confortáveis) para promover a inclusão.

Passo 2. Compreensão da identidade de género: defina termos-chave relacionados com a identidade de género (por exemplo, identidade de género, cisgénero, transgénero, não-binário, etc.) e forneça folhetos com definições (ver seção de recursos). Realize um breve debate em grupo sobre o conceito de espectro de género e a importância de reconhecer e respeitar as diversas identidades de género.



Workshop 4

Sensibilização para a identidade de género

Passo 3. Desafio ao preconceito inconsciente: divida os participantes em pequenos grupos de três a quatro elementos e distribua *post-its* a cada grupo. Peça a cada grupo para fazer um *brainstorm* sobre preconceitos e estereótipos comuns associados à identidade de género. Encoraje-os a considerar tanto os estereótipos positivos, como os negativos. Exemplos de sugestões: quais são os estereótipos associados aos trabalhadores masculinos e femininos que conhece? Existem algumas suposições ou preconceitos relacionados com indivíduos não binários ou transgéneros no local de trabalho? Como é que os preconceitos de género afetam a progressão na carreira ou os processos de tomada de decisão? Instrua os grupos a escreverem as suas ideias nos *post-its*.

Passo 4. Partilha e debate: peça a cada grupo que partilhe as suas ideias e cole os *post-its* num *flipchart* ou num quadro branco. Incentive os participantes a explicar o raciocínio subjacente às suas escolhas. Dinamize o debate, colocando perguntas abertas para explorar o impacte destes preconceitos nas pessoas e no local de trabalho.



Workshop 4

Sensibilização para a identidade de género

Passo 5. Plano de ação: peça a cada participante que escreva num *post-it* um estereótipo pessoal que gostaria de desafiar ou mudar. Dentro de cada grupo, peça aos participantes que partilhem os seus preconceitos pessoais e discutam estratégias para os desafiar e ultrapassar nas suas interações profissionais diárias. Encoraje-os a encontrar medidas que possam tomar individual ou coletivamente para criar um local de trabalho mais inclusivo e livre de preconceitos.

Passo 6. Perguntas e respostas e encerramento: aborde quaisquer questões ou preocupações restantes dos participantes. Resuma as principais conclusões do *workshop*. Lembre aos participantes que é um processo contínuo desafiar preconceitos e estereótipos e que eles desempenham um papel crucial na promoção de um local de trabalho positivo. Expresse gratidão e encerre o *workshop* com uma nota positiva.



Conselhos didáticos

- **Crie um ambiente seguro e inclusivo:** dê o mote desde o início, salientando a importância de um espaço seguro e inclusivo. Incentive os participantes a partilharem abertamente os seus pensamentos e experiências, assegurando que todos se sentem respeitados e valorizados.
- **Facilite a participação ativa:** atue como facilitador e não como orador. Incentive a participação ativa de todos os participantes, fazendo perguntas abertas, dando tempo suficiente para o debate e assegurando a igualdade de oportunidades para todos contribuírem.
- **Incentive o diálogo e a reflexão:** fomente uma cultura de diálogo e reflexão durante todo o *workshop*. Incentive os participantes a ouvir ativamente, a fazer perguntas esclarecedoras e a partilhar as suas perspetivas. Proporcione oportunidades de reflexão individual sobre estereótipos pessoais e noções pré-concebidas.



Conselhos didáticos

- **Adapte o conteúdo e o ritmo:** avalie o nível de familiaridade e conhecimento dos participantes relativamente à diversidade da identidade de género para adaptar o conteúdo em conformidade. Assegure que a sessão de trabalho decorre a um ritmo adequado, permitindo tempo suficiente para debate e reflexão.
- **Seja respeitoso e culturalmente sensível:** reconheça e respeite a diversidade dos participantes, incluindo as diferentes perspetivas culturais sobre a identidade de género. Utilize uma linguagem inclusiva ao longo do seminário, demonstrando respeito por todas as identidades de género. Evite fazer suposições sobre as identidades ou experiências de género dos participantes e dê abertura para a autoidentificação individual.
- **Promova a autorreflexão e aprendizagem contínua:** fomente nos participantes a procura pela reflexão regular sobre os seus estereótipos, suposições e lacunas de conhecimento relacionados com a diversidade da identidade de género e por oportunidades para o desenvolvimento profissional e aprendizagem nesta área.



Reflexão e cartões para a ação

Convide os participantes a refletirem individualmente sobre as principais conclusões do *workshop*. Permita que considerem os conhecimentos, as aprendizagens e as ideias que mais lhes chamaram a atenção.

Perguntas para reflexão:

- *como é que a sua compreensão da diversidade da identidade de género evoluiu ou se aprofundou ao longo deste workshop?*
- *houve alguma história ou experiência pessoal partilhada durante o workshop que o tenha sensibilizado? Se sim, como?*
- *que ações ou mudanças específicas se sente inspirado a implementar no local de trabalho para promover a diversidade e a inclusão da identidade de género?*
- *como tenciona ser um aliado e defensor de indivíduos com identidades de género diversas?*
- *que desafios ou obstáculos prevê na implementação das mudanças ou ações discutidas e como planeia ultrapassá-los?*
- *que apoio ou recursos adicionais seriam úteis à medida que prossegue o seu percurso de aprendizagem sobre a diversidade e a inclusão da identidade de género?*



Reflexão e cartões para a ação

Estimular a formação

Defenda a realização de sessões de formação sobre diversidade e inclusão da identidade de género na sua organização. Incentive os departamentos de RH ou as equipas de liderança a organizarem *workshops* para promover a sensibilização e o entendimento.

Estabelecer redes de apoio

Fomentar a criação de grupos de funcionários ou redes de apoio que abordem especificamente a diversidade da identidade de género. Incentive as pessoas a juntarem-se, a partilharem experiências, a prestarem apoio e a colaborarem em iniciativas que promovam a inclusão.

Promover a aprendizagem contínua

Comprometa-se a uma autorreflexão e aprendizagem contínuas sobre os seus estereótipos, preconceitos, suposições e privilégios. Avalie regularmente os seus conhecimentos, desafie noções preconcebidas e procure ativamente oportunidades de crescimento e melhoria.



Reflexão e cartões para a ação

Políticas e práticas

Defenda políticas e práticas inclusivas na sua organização.

Colabore com *stakeholders* relevantes para rever as políticas existentes, como as de não discriminação, os códigos de conduta, o acesso às casas de banho e a utilização de nomes/pronomes preferenciais.



A igualdade significa mais do que aprovar leis. A luta é realmente ganha nos corações e nas mentes da comunidade, onde realmente conta.

Barbara Gittings.

Material de motivação



Pride Business Forum voices:

www.pridebusinessforum.com/en/voices-2/



Ser um aliado LGBT no trabalho:

www.youtube.com/watch?v=QcwuxXBtzZI



Cofinanciado pela
União Europeia

Referências

Gender and health

www.who.int/health-topics/gender#tab=tab_1

Pride business forum

www.pridebusinessforum.com/en/we-help-bring-equality-to-workplace/

Pride business forum voices

www.pridebusinessforum.com/en/voices-2/

Gender identity & sexual orientation. Workplace Diversity, curso online de Study.com

study.com/academy/course/gender-identity-sexual-orientation-workplace-diversity.html#overview

Prague pride materials and workshops

www.praguepride.cz/en/education/workshops-for-employers

Prague pride: common point handbook for trainers

www.praguepride.cz/en/aboutus/media-downloads/publications/113-commonpoint-handbookfortrainers/file

Glossary of LGBTQ terms by Out & Equal

outandequal.org/wp-content/uploads/2019/11/LGBTQ-Terminology-2019.pdf





NEURODIVERSIDADE



Cofinanciado pela
União Europeia

Todos os seres humanos variam em termos da sua capacidade neurocognitiva, têm talentos e dificuldades, pensam de forma diferente e têm perfis cognitivos que incluem pontos fortes e desafios. Estes podem trazer vantagens, mas também podem ser incapacitantes.

O meu cérebro está ligado de forma diferente

A Maria sempre teve dificuldades com o ambiente de trabalho no escritório. O que Maria considera mais difícil é o grande espaço aberto do escritório onde trabalha, bem como o ruído e os movimentos constantes que interferem com a sua perturbação de hiperatividade/défice de atenção (PHDA) e com a sua dislexia. Ela gosta de interações pessoais, mas podem tornar-se cansativas se prolongadas no tempo. Além disso, a iluminação forte do escritório é má para os seus problemas sensoriais. A Maria tem acesso a ferramentas de tecnologia de apoio, como a conversão de texto em voz, que a podem ajudar a gerir as suas preferências individuais de aprendizagem. No entanto, tem dificuldade em utilizá-las no escritório, sem se sentir envergonhada ou sobrecarregada.

- *consegue identificar o que funciona bem para a Maria na sua atual função profissional?*
- *consegue identificar os principais desafios que se colocam à Maria no local de trabalho?*
- *no que diz respeito às dificuldades da Maria, são ao nível individual ou ao nível organizacional? Fundamente a sua resposta.*

Trabalha principalmente com assuntos confidenciais e está sempre rodeada de colegas que não quer incomodar. Consequentemente, sente-se forçada a escrever em vez de falar.

A Maria é muito trabalhadora, estabelece objetivos e persiste até os atingir. No entanto, por muito que tente concentrar-se, trabalhar no escritório é um desafio. Sente que existe uma pressão constante para “acompanhar” os colegas, para não se sentir julgada, os quais não parecem ter dificuldades. De acordo com os requisitos do seu emprego, espera-se que a Maria trabalhe com outras pessoas e use a sua criatividade. Não tem problemas com isso e está sempre a contribuir com ideias inovadoras para o grupo. Contudo, gostaria de poder concentrar-se profundamente nas suas tarefas. Já pensou em falar com alguém sobre as suas dificuldades, mas falta-lhe a confiança para falar e discutir as suas necessidades.

- *o que pode ser feito para ajudar a Maria a tornar-se mais produtiva e eficaz? Pense em ajustes específicos para o seu trabalho.*
- *que desafios existem na criação de um ambiente inclusivo para a Maria?*



Workshop 5

Neurodiversidade: mudar a narrativa

Este *workshop* interativo tem por objetivo incentivar as pessoas a partilharem as suas próprias histórias pessoais ou as histórias de outras pessoas relacionadas com a neurodiversidade; obter um maior conhecimento das histórias de colegas ou de outras pessoas relacionadas com a neurodiversidade e aumentar a empatia em relação à forma como esta pode ter afetado a vida pessoal ou profissional das pessoas; refletir sobre o seu local de trabalho e se este permite ou coloca obstáculos às pessoas neurodivergentes.

Passo 1. Introdução: reúna os participantes e apresente o *workshop*. Partilhe informações sobre a neurodiversidade e discuta brevemente como a sociedade tem sido mais acessível e adequada a cérebros neurotípicos e, ao mesmo tempo, como tem excluído as pessoas neurodivergentes. Pode também sublinhar que, se nos concentrarmos nos pontos fortes destas pessoas, podemos permitir que prosperem e alcancem o seu próprio potencial.

Passo 2. Investigação: peça aos participantes para pensarem numa pessoa neurodivergente e na forma como essa característica a afetou no trabalho. Esta pessoa pode ser o próprio participante, um familiar, um amigo próximo, um colega ou alguém que conheçam. Se tiverem dificuldade, encoraje-as a procurar na Internet, por exemplo, no seguinte *link*: casscounselling.co.uk/famous-neurodiverse-individuals/



Workshop 5

Neurodiversidade: mudar a narrativa

Passo 3. Envolvimento: dinamize uma discussão com os participantes. Será pedido que partilhem a história que escolheram e que comentem o percurso profissional da pessoa neurodivergente.

Passo 4. Debate: Peça aos participantes que discutam o que é ser uma pessoa neurodivergente no local de trabalho, para identificarem quaisquer desafios específicos que estas pessoas enfrentam e em como a história seria diferente se os indivíduos pudessem mostrar todo o seu talento no trabalho. Podem tirar conclusões específicas da sua própria experiência de trabalho anterior ou atual.

Passo 5. Soluções: os participantes devem apresentar soluções para criar locais de trabalho inclusivos.



Conselhos didáticos

- **Crie um ambiente seguro e inclusivo:** certifique-se de que cria um espaço seguro e de confiança para que as pessoas possam partilhar as suas ideias sem receios. Se as pessoas não se conhecerem, pode realizar atividades para quebrar o gelo, como pedir-lhes que digam os seus nomes e algo sobre si próprios.
- **Seja um bom ouvinte:** lembre-se que nem sempre é fácil para as pessoas abrirem-se e partilharem a sua história de neurodiversidade. Por isso, é importante encorajar os participantes nesse sentido. Fazer perguntas abertas pode permitir que os indivíduos descrevam e narrem a sua experiência.
- **Seja solidário:** algumas memórias que os participantes podem recordar e partilhar podem não ser agradáveis. É necessário garantir que a pessoa que partilha é tratada com respeito e empatia. Neste caso, deve deixar claro que as pessoas podem partilhar tanto quanto se sentirem confortáveis e que podem parar quando quiserem.



Conselhos didáticos

- **Não julgue:** chame a atenção dos participantes para o facto de que cada história é única e que, para compreender melhor o que a pessoa à nossa frente está a passar, temos de ouvir com atenção, evitar julgar o que está a ser dito e fazer perguntas abertas.
- **Pesquise:** o campo da neurodiversidade é muito vasto e o cérebro humano varia muito. Assim, é útil se possuir conhecimentos sobre esta matéria. Seja honesto e transparente quanto ao seu conhecimento e permita-se aprender com as histórias dos indivíduos e com leituras independentes.
- **Partilhe recursos:** forneça recursos e material formativo aos participantes para consulta posterior. Disponibilize também informações sobre as comunidades disponíveis onde as pessoas com neurodiversidade podem procurar orientação ou apoio.



Reflexão e cartões para a ação

Os indivíduos neurodivergentes tendem a considerar a realização de algumas tarefas de trabalho muito fáceis e outras incrivelmente difíceis. Este facto pode, em muitos casos, explicar um desempenho inconsistente no trabalho.

A neurodiversidade pode ser uma vantagem competitiva quando os indivíduos se encontram no ambiente certo, utilizando os seus pontos fortes, em vez de estarem constantemente a tentar ultrapassar desafios. Por conseguinte, é imperativo criar locais de trabalho inclusivos e aprender formas de reduzir os fatores de incapacidade e ampliar as capacidades. Peça aos participantes que reparem em pessoas com diferentes preferências e estilos de aprendizagem e que comecem a reparar nos seus pontos fortes e talentos, em vez de nas suas fraquezas e dificuldades.



Reflexão e cartões para a ação

Promover uma cultura de partilha

Promova uma cultura em que todas as vozes são bem-vindas e em que as pessoas podem exprimir-se sem receio de discriminação.

Por exemplo, a organização pode manter um canal de comunicação aberto, onde os indivíduos são encorajados a partilhar as suas preocupações ou necessidades.

Promover locais de trabalho recetivos a pessoas neurodivergentes

Incorpore ferramentas de que as pessoas neurodivergentes necessitam, tais como o software de conversão de voz em texto ou ajustar os programas de formação no local de trabalho para se adaptarem a diferentes estratégias de aprendizagem.

A tecnologia inclusiva é crucial, uma vez que permite utilizar diferentes formas de trabalhar e comunicar.

Estimular a sensibilização

Os RH desempenham um papel crucial na consciencialização da organização para a neurodiversidade.

A partilha de artigos relevantes, *podcasts* e livros sobre o tema, bem como o convite de oradores e a partilha de histórias pode ajudar à sensibilização para a neurodiversidade.



Reflexão e cartões para a ação

Dar o exemplo

As informações sobre a neurodiversidade e a sensibilização podem ser integradas nos programas de liderança. Isto é essencial, uma vez que as pessoas que podem necessitar de apoio e de ajustamentos especiais têm nos seus líderes e gestores o primeiro recurso de ajuda.

Ser proactivo no apoio

Não espere que as pessoas com neurodiversidade se defendam a si próprias, mas seja proactivo na forma como as apoia. Algumas considerações incluem a identificação das barreiras sensoriais que podem existir no espaço físico de trabalho. Assim como quais os meios de comunicação disponíveis para os trabalhadores comunicarem internamente.

Praticar processos de contratação inclusivos

Promova um processo de contratação inclusivo – evite dar ênfase desnecessária às competências sociais e de comunicação e concentre-se em pedir aos participantes que realizem uma tarefa ou resolvam um problema, o que permite aos candidatos mostrar os seus talentos.



Há milhares de milhões de seres humanos em todo o lado, atirando uns aos outros canções e frases para colmatar o fosso.

Annie Kotowicz

Material de motivação



O génio das pessoas extraordinariamente dotadas
www.youtube.com/watch?v=xvDuqW9SFT8



Neurodiversidade e interseccionalidade:
www.youtube.com/watch?v=IX0UZI06IDE



Remote4All:
www.youtube.com/watch?v=mhmeMeZkIPc



Neurodiversidade no local de trabalho:
www.inclusiveemployers.co.uk/blog/neurodiversity-in-the-workplace-understanding-is-key/

Referências

Brick by brick: building neuroinclusive workplaces

fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2023/03/brick-by-brick_neuroinclusive-workplaces_march2023.pdf

Doyle, N. (2020). *Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on working adults*. British Medical Bulletin, 135(1), 108-125.
doi.org/10.1093/bmb/ldaa021

GeniusWithin

geniuswithin.org/

McDowall, A., Doyle, N., & Kiseleva, M. (2023). *Neurodiversity at work: demand, supply and a gap analysis*.

eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/50834/

neurobox

neurobox.co.uk/

Neurodiversity and Storytelling, com Eva Grayzel | EDB 271

differentbrains.org/neurodiversity-and-storytelling-with-eva-grayzel-edb-271/

Remote for all: time to Include people with disability and/or neurodiversity in the remote working discussion

digit-research.org/blog_article/remote-for-all-disability-neurodiversity-remote-working-discussion/





DEFICIÊNCIA FÍSICA



Cofinanciado pela
União Europeia

A deficiência física corresponde a qualquer condição do corpo (ou seja, incapacidade) que dificulta a realização de determinadas atividades e a interação entre as pessoas. Existem muitos tipos de deficiência, nomeadamente: a artrite, as perturbações músculo-esqueléticas, a paralisia cerebral, as lesões da espinal medula, a deficiência visual e a deficiência auditiva. É de salientar que algumas deficiências físicas são ocultas ou difíceis de reconhecer.

Criar espaços de trabalho acessíveis

O João acaba de ser contratado para um departamento de *marketing*. Tem uma deficiência motora e, durante o processo de integração, pediu à organização que lhe permitisse utilizar a sua cadeira de rodas. Pediu também que os corredores e caminhos estivessem desimpedidos, uma secretária ajustável e uma sala de reuniões acessível onde pudesse encontrar-se com os seus clientes. Após algumas semanas de trabalho, expressou à sua diretora a sua frustração e desilusão: os seus colegas de trabalho deixavam persistentemente os seus sacos e outros pertences espalhados pelo chão, o que dificultava a sua deslocação com a cadeira de rodas. Também partilhou que a equipa de *marketing* costuma reunir-se em salas sem acessibilidade.

- *identifique o que funciona bem para o João na sua atual função profissional.*
- *identifique os principais desafios do João no seu local de trabalho.*
- *As dificuldades do João são ao nível individual ou ao nível organizacional? Explique a sua resposta.*



Por essa razão tem faltado a reuniões importantes. Preocupa-o o facto de não poder contribuir tanto quanto gostaria, o que reduz as suas perspetivas de carreira. A diretora nunca tinha lidado com uma situação de trabalho semelhante. No entanto, reconhece a necessidade de fazer algo a esse respeito e recorda à equipa que é necessário ter em atenção o espaço disponível para permitir a circulação da cadeira de rodas do João. Para sua surpresa, alguns membros da equipa mostraram-se insensíveis à situação e outros sugeriram que o João estava a exagerar.

Depois da reunião, a diretora ouviu alguns membros da equipa apelidarem a sua abordagem às necessidades do João de “tratamento especial”. Surgiram tensões entre João e alguns membros da equipa. Apesar dos clientes estarem satisfeitos com o trabalho do João, começou a ter avaliações de desempenho negativas.

- *o que pode ser feito para ajudar o João a tornar-se mais produtivo e eficaz na sua rotina diária? Pense em ajustes específicos para o seu trabalho.*
- *existem alguns desafios na criação de um ambiente mais inclusivo para o João?*



Workshop 6

Percursos de emprego para pessoas com deficiência

Este *workshop* interativo tem por objetivo promover a partilha de histórias pessoais ou de outras pessoas relacionadas com a deficiência e a forma como esta interfere com a carreira profissional; obter um maior conhecimento das histórias de pessoas com deficiência e aumentar a empatia em relação à forma como esta pode ter afetado a vida pessoal ou profissional; refletir sobre o local de trabalho dos participantes e se este permite ou coloca obstáculos às pessoas com deficiência; encorajar a criação de uma história que promova um ambiente de trabalho inclusivo, realista e sustentável.

Passo 1. Partilha: peça aos participantes para partilharem histórias relacionadas com a deficiência física e a forma como esta pode ter interferido na carreira profissional. Estas histórias podem ser pessoais, de uma familiar, de um amigo ou de uma pessoa conhecida. Podem ainda pesquisar histórias online sobre este tema. Para aumentar o interesse por esta atividade, destaque a importância de aprender como a mesma, que pode levar a uma maior inclusão no trabalho e a uma melhor utilização dos talentos dos trabalhadores.

Passo 2. Envolvimento: encoraje os participantes a fazer perguntas abertas de esclarecimento e a ouvir sempre com respeito. Durante a narração da história, incentive-os a explicar como as diferentes formas de deficiência podem ter interferido no desenvolvimento da carreira.

Workshop 6

Percursos de emprego para pessoas com deficiência

Passo 3. Encoraje: peça ao grupo para identificar estereótipos nas histórias que foram partilhadas. Defina o conceito de estereótipo inconsciente para que possam pensar em exemplos. Considere qualquer estigma associado à deficiência, ao nível social e profissional, e o papel que podem ter desempenhado no desenvolvimento de estereótipos.

Passo 4. Reflexão: promova a uma reflexão conjunta sobre se o local de trabalho dos participantes é ou não inclusivo em termos de deficiência.

Passo 5. Cocriação: agora, em grupo, os participantes devem pensar numa história para o futuro. A tónica aqui é colocada na cocriação de um futuro realista e sustentável, que inclua as pessoas com deficiência.



Conselhos didáticos

- **Crie um ambiente seguro:** crie um espaço confortável e seguro antes de realizar o *workshop*. Certifique-se de que todos os participantes se conhecem. Realize uma atividade de quebra-gelo ou peça-lhes que compartilhem o seu nome e uma informação pessoal.
- **Informe durante os debates em grupo:** esclareça que a vida pode ser difícil para qualquer pessoa, mas algumas podem enfrentar obstáculos mais difíceis do que outras. Por conseguinte, encoraje-os a não compararem experiências diferentes, nem a julgarem, mas a tentarem obter uma compreensão profunda e verdadeira de cada história que será partilhada.
- **Explique conceitos:** introduza ou reforce o conceito de empatia e explique que permite criar laços sociais fortes. Informe os participantes que a empatia consiste em tentar imaginar como seria estar na situação de outra pessoa e partilhar os seus sentimentos ou experiências. Encoraje os participantes a praticar as suas capacidades empáticas, ouvindo o que os outros estão a descrever e fazendo perguntas abertas para os compreender.



Conselhos didáticos

- **Dê espaço para a partilha:** tenha em conta que a partilha de histórias pessoais sobre a deficiência pode ser emocionalmente desgastante para as pessoas. Dê espaço às pessoas para se exprimirem e esclareça que as podem partilhar tanto quanto se sentirem à vontade para o fazer. Também devem ser incluídas pausas, caso sejam necessárias.
- **Dê espaço para a reflexão:** encoraje a reflexão durante o *workshop*. Incentive os participantes a refletir sobre as suas crenças, pensamentos e preconceitos em relação às deficiências físicas.
- **Partilhe recursos:** ofereça aos participantes recursos adicionais e materiais de leitura que lhes permitam aprender e compreender a deficiência física e a forma como esta afeta as pessoas no trabalho. Além disso, partilhe informações sobre comunidades para os participantes se envolverem com este tema e procurarem orientação aprofundada.



Reflexão e cartões para a ação

Acomodar as pessoas com deficiência no local de trabalho e eliminar as barreiras de acesso ao trabalho não é apenas uma questão de inclusão ou de melhor utilização dos talentos existentes, mas é também uma questão de igualdade, justiça social, liberdade, democracia e direitos humanos. Ao promover a integração social das pessoas com deficiência no trabalho, podemos não só alcançar o crescimento económico, mas também impactar positivamente o potencial da UE.

É cada vez mais necessário combater qualquer tipo de discriminação contra as pessoas com deficiência e promover a sua inclusão no mercado de trabalho. Peça aos participantes que considerem o fosso existente no emprego para as pessoas com deficiência, visando compreenderem a importância de acolher mais pessoas no mercado de trabalho.



Reflexão e cartões para a ação

Praticar processos de recrutamento inclusivos

Assegure que os processos de recrutamento e seleção incluam pessoas com deficiência.

Podem ser efetuadas análises dos processos de recrutamento em matéria de igualdade e diversidade para identificar qualquer risco potencial de parcialidade ou discriminação.

Por exemplo, se a entrevista, no âmbito do processo de seleção, tiver lugar num espaço não acessível à pessoa, pode ser oferecida a opção de uma entrevista online.

Promover acessibilidade

Verifique a acessibilidade do local de trabalho.

Promova a acessibilidade das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) e dos bens e serviços, incluindo os transportes e as infraestruturas para a participação das pessoas com deficiência em condições de igualdade.

Definir o ritmo

Os diretores e os supervisores devem manter canais de comunicação abertos para que as pessoas possam partilhar e discutir abertamente as suas dificuldades e pedir ajuda, o que lhes permitirá fazer o seu trabalho de forma mais eficaz.



Reflexão e cartões para a ação

Promover a formação e a sensibilização

Sensibilize para as diferentes formas de deficiência física e como podem interferir nas carreiras profissionais.

Pode investir na formação de sensibilização para a deficiência ou organizar dias de sensibilização (por exemplo, para celebrar o Dia Internacional das Pessoas com Deficiência, visando debater o tema e partilhar histórias pessoais.

Desenvolver, rever e aplicar novas políticas

Atualize, invista e promova políticas sobre a diversidade e a inclusão, salientando a atitude de tolerância zero da organização em relação a qualquer tipo de discriminação e/ou vitimização de pessoas com deficiência.

Combater qualquer estereótipo inconsciente

Combata qualquer estereótipo inconsciente desafiando atitudes enraizadas.

Uma vez reconhecido que todos temos estereótipos inconscientes, as pessoas podem concentrar-se na forma como reagem a características pessoais e se fazem suposições sobre as capacidades das pessoas devido a essas características.



*Ser capaz não significa ser habilitado.
Deficiente não significa menos capaz.*

Khang Kijarro Nguyen

Material de motivação



Quando criamos para a deficiência, todos beneficiamos
www.ted.com/talks/elise_roy_when_we_design_for_disability_we_all_benefit



Deficiência e trabalho
www.youtube.com/watch?v=twaKuhvYpss



Lei Europeia da Acessibilidade
ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1202&langId=en



Estratégia Europeia para os Direitos das Pessoas com Deficiência 2021-2030
ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=pt&pubId=8376&furtherPubs=yes



Cofinanciado pela
União Europeia

Referências

Bunbury, S. (2019). *Unconscious bias and the medical model: how the social model may hold the key to transformative thinking about disability discrimination*. *International Journal of Discrimination and the Law*, 19(1), 26-47.

journals.sagepub.com/doi/10.1177/1358229118820742

Union of equality: strategy for the rights of persons with disabilities 2021-2030.

policycommons.net/artifacts/1677300/union-of-equality/2408949/

Schur, L. A., Ameri, M., & Kruse, D. (2020). *Telework after COVID: a “silver lining” for workers with disabilities?*. *Journal of occupational rehabilitation*, 30, 521-536.

link.springer.com/article/10.1007/s10926-020-09936-5

Schur, L., Ameri, M., & Adya, M. (2017). *Disability, voter turnout, and polling place accessibility*. *Social Science Quarterly*, 98(5), 1374-1390.

onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ssqu.12373

Making the future of work inclusive of people with disabilities.

www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/WCMS_729457/lang--en/index.htm



Referências

van der Zwan, R., & de Beer, P. (2021). *The disability employment gap in European countries: what is the role of labour market policy?* *Journal of European Social Policy*, 31(4), 473-486.

journals.sagepub.com/doi/10.1177/09589287211002435

Wang, K., Manning III, R. B., Bogart, K. R., Adler, J. M., Nario-Redmond, M. R., Ostrove, J. M., & Lowe, S. R. (2022). *Predicting depression and anxiety among adults with disabilities during the COVID-19 pandemic.* *Rehabilitation Psychology*.

<https://psycnet.apa.org/fulltext/2022-23736-001.html>



RACISMO



COMBATE AO RACISMO



Cofinanciado pela
União Europeia

O racismo corresponde à incapacidade ou a recusa de reconhecer os direitos, as necessidades, a dignidade ou o valor de pessoas de origens étnicas ou geográficas diferentes e pode englobar a identificação de traços de carácter ou de inteligência como “típicos” de pessoas com uma determinada cor de pele, o tratamento injusto ou violento de pessoas com uma cor de pele diferente, a crença de que algumas pessoas são melhores do que outras ou estereótipos sobre um grupo de pessoas com base apenas na sua cor da pele.

Testemunhar o racismo na sua organização

O António trabalha num atelier de arquitetura. Num grupo de WhatsApp que partilha com colegas de trabalho e com o chefe de equipa, foram escritas expressões racistas, tendo alguns colegas usado expressões como “aqueles pretos” e realizado saudações nazis.

O chefe de equipa respondeu que as pessoas devem tratar-se umas às outras “com normalidade”. Algum tempo depois, o António testemunhou um colega a dialogar com outro, a dizer: “às vezes apetece-me espancar um preto. Também te apetece fazer isso?”. O colega respondeu-lhe: “sim, todos os dias”. António confrontou aos dois colegas e informou o chefe de equipa e o diretor.



Na sequência da sua queixa, nem o chefe de equipa nem o diretor tomaram medidas. O António contactou os recursos humanos para obter um parecer. Os recursos humanos disseram que não estava a ser vítima de discriminação, pois as expressões não lhe eram dirigidas, mas sim a pessoas fictícias e o António não tem a pele escura.

Na sua resposta, os recursos humanos também disseram que as pessoas deviam “comportar-se com normalidade”. Não investigaram as queixas e não ouviram as pessoas envolvidas. O António demitiu-se.

- *se fosse o chefe de equipa, como é que teria tratado a queixa do António?*
- *o que pensa do parecer do recursos humanos?*
- *já alguma vez presenciou atos de defesa contra atitudes racistas?*
- *já alguma vez foi alvo de racismo?*
- *como é que valoriza os grupos internos do WhatsApp como meio de comunicação?*



Workshop 7

Vermelho e azul

O objetivo deste *workshop* é sensibilizar para o impacto do racismo no local de trabalho. Os participantes são ainda sensibilizados para as formas de reconhecer o racismo e de o combater e desafiados a desconstruir estereótipos e preconceitos sobre este tema. Considerando o número de participantes do *workshop*, recorte pequenos círculos de papel para entregar a cada um. Pinte metade dos círculos com a cor vermelha e os outros com a cor azul.

Passo 1. Introdução: estabeleça um ambiente acolhedor e apresente os objetivos do *workshop*. Realize uma atividade de quebra gelo para criar uma atmosfera descontraída.

Passo 2. Consciencialização: sensibilize os participantes para a existência do racismo no local de trabalho, indicando a natureza e as formas do racismo e dinamizando uma discussão em grupo sobre as experiências pessoais ou observações sobre o tema.

Passo 3. Desconstrução de estereótipos: divida os participantes em dois grupos. Entregue aos participantes de um dos grupos os círculos de papel de cor vermelha e ao outro grupo os círculos de cor azul. Peça a cada um dos grupos que realize uma pesquisa rápida online sobre as origens dos estereótipos. Após a pesquisa, valorize os resultados de um dos grupos e desconsidere ou minimize o trabalho efetuado pelo outro grupo.



Workshop 7

Vermelho e azul

Peça *feedback* aos dois grupos sobre este exercício e dinamize um debate sobre o tema da discriminação com base na cor.

Passo 4. Ferramentas para combate ao racismo: em grupos de três a cinco elementos, peça aos participantes que identifiquem ferramentas para combater o racismo no local de trabalho. São exemplos de possíveis ferramentas a implementação de políticas de antidiscriminação e antirracismo, as formações sobre a diversidade e a inclusão no local e trabalho, a existência de canais de denúncia e apoio, a utilização de linguagem inclusiva e a representação diversificada em todos os níveis da organização.

Passo 5. Promoção da diversidade e da inclusão: Dinamize uma reflexão em grupo sobre a importância da diversidade e da inclusão no local de trabalho, identificando os seus benefícios e as estratégias para a promover.



Conselhos didáticos

- **Envolva primeiro:** crie um espaço confortável e seguro antes de realizar o *workshop*. Certifique-se de que todos os participantes se conhecem. Realize uma atividade de quebra-gelo ou peça-lhes que compartilhem o seu nome e uma informação pessoal.
- **Regras básicas:** estabeleça algumas regras básicas: tudo o que for partilhado será tratado com respeito e é confidencial, nada “sai da sala” sem autorização.
- **Dê espaço para a reflexão:** encoraje a reflexão durante o *workshop*. Incentive os participantes a refletir sobre as suas crenças, pensamentos e preconceitos em relação ao racismo.



Reflexão e cartões para a ação

Devemos estar conscientes de que o racismo é uma das facetas da exclusão social e uma das práticas que não respeitam as diferenças ou valorizam a diversidade.

Os indivíduos e as comunidades excluídos sofrem desvantagens em relação ao resto da população. Muitas vezes, são privados de aspirações legítimas a que têm direito, como a participação no mercado de trabalho e a inclusão social. É-lhes vedada a vida que uma pessoa espera desfrutar numa sociedade democrática, incluindo o exercício dos direitos humanos.



Reflexão e cartões para a ação

Estabelecer uma estrutura para a diversidade e inclusão

Forme um grupo de trabalhadores dedicado a promover a diversidade e inclusão no local de trabalho.

Envolva-os em iniciativas antirracistas, incentivando a participação ativa e a partilha de ideias.

Desenvolver estratégias Antirracistas

Crie e implemente estratégias específicas para combater o racismo, abordando questões sistêmicas e promovendo a igualdade.

Estabeleça canais de comunicação abertos para que os trabalhadores possam relatar experiências de racismo e sugerir melhorias.

Realizar avaliações regulares

Faça avaliações internas periódicas para identificar disparidades raciais e implementar medidas corretivas.

Coloque em prática ações tangíveis para promover a igualdade racial no recrutamento, na promoção e no desenvolvimento profissional.



Não são as nossas diferenças que nos dividem. É a nossa incapacidade de reconhecer, aceitar e celebrar essas diferenças.

Audre Lorde

Material de motivação



A escola que tentou acabar com o racismo:

www.youtube.com/watch?v=1I3wJ7pJUjg



Como vencer a discriminação no local de trabalho quando os RH não resolvem o problema:

www.youtube.com/watch?v=dPTTA-5JZUw



Referências

Frühmann, P., Frezza ,L., Broer, Y., Mogensen, L., Hamilton, J. (2016), *Raising strong and resilient communities. a narrative and story approach to empower cooperation, cohesion and change in communities through non-formal education*. Storybag. ISBN 978-952-7076-34-7. Disponível em formato de pdf. Email para: peter@storybag.nl

Kurtz, C.F. (2014). *Working with Stories in Your Community or Organization*. Kurtz-Fernhout Publishing.

VicHealth 2012, *Preventing race-based discrimination and supporting cultural diversity in the workplace* (An evidence review: summary report), Victorian Health Promotion Foundation, Melbourne, Australia.

www.vichealth.vic.gov.au/sites/default/files/VH_Race-based-discrim_10.pdf

Education pack – all different all equal

book.coe.int/en/human-rights-democratic-citizenship-and-interculturalism/7234-education-pack-all-different-all-equal-ideas-resources-methods-and-activities-for-non-formal-intercultural-education-with-young-people-and-adults-3rd-edition.html

Poverty and human rights: reflections on racism and discrimination

www.un.org/en/chronicle/article/poverty-and-human-rights-reflections-racism-and-discrimination

How to promote racial equity in the workplace

hbr.org/2020/09/how-to-promote-racial-equity-in-the-workplace







RELIGIÃO E ESPIRITUALIDADE



Cofinanciado pela
União Europeia

A religião está relacionada com os valores e as práticas tradicionais de um determinado grupo de pessoas ao serviço ou na adoração de um deus ou do sobrenatural. É definida como um conjunto pessoal ou institucionalizado de atitudes, crenças e práticas e é guiada pela tradição, por regras e pela cultura. A espiritualidade é uma experiência abstrata e subjetiva, que se refere a uma interconexão entre algo que está para além de nós e algo que está dentro de nós. Pode ser uma ligação a um deus, à natureza, aos outros e ao que nos rodeia.

Navegar pelas crenças religiosas e espirituais no local de trabalho

Raquel trabalha numa cadeia de lojas de retalho, tem uma vasta experiência profissional e elevados níveis de desempenho. É cristã e a sua igreja proíbe-a de trabalhar ao domingo. Informou o seu superior hierárquico da sua crença religiosa e pediu-lhe folga aos domingos. O anterior diretor tinha aceite o seu pedido, mas o seu novo diretor passou incluir o domingo no seu horário de trabalho.

Apesar de Raquel ter explicado ao diretor que a sua religião a proibia de trabalhar aos domingos, o diretor recusou-se a alterar o horário e avisou Raquel de que ou trabalhava aos domingos como toda a gente ou perderia o emprego.

Quando Raquel disse que se tratava de um comportamento discriminatório, o diretor insistiu que a sua decisão não estava a violar as leis de discriminação religiosa e que era muito difícil permitir que Raquel tirasse os domingos.

Ela sabe que o diretor costumava conceder aos trabalhadores empregados folgas aos sábados e aos domingos por motivos não religiosos.

Rachel considera toda esta situação muito penosa, pois trabalhar ao domingo fá-la sentir que está a ir contra a sua religião. Além disso, esta situação afeta as suas relações, uma vez que as pessoas que lhe são próximas também não trabalham ao domingo.

- *qual é o principal problema de Raquel e como é que a situação no trabalho a afeta pessoal e profissionalmente?*
- *classificaria o comportamento do novo diretor como discriminatório em relação à Raquel? Porquê?*
- *qual poderia ser a solução para os problemas que a Raquel está a enfrentar?*
- *consegue identificar exemplos de discriminação religiosa ou espiritual no local de trabalho?*



Workshop 8

A religião e a espiritualidade no trabalho

Este *workshop* tem por objetivo incentivar as pessoas a partilharem as suas histórias relacionadas com o seu ponto de vista sobre a religião e a espiritualidade; obter um maior conhecimento das histórias dos colegas relacionadas com a religião e a espiritualidade e aumentar a empatia em relação à forma como estas podem ter afetado as suas vidas pessoais ou profissionais; refletir sobre o local de trabalho dos participantes, ou seja, se permite ou coloca obstáculos às suas crenças religiosas e espirituais.

Passo 1. Partilha e recolha: peça aos participantes que partilhem a sua relação com a religião e/ou espiritualidade e a relação desta com o seu trabalho. São exemplos de perguntas orientadoras: “fale-me da sua ligação com a religião e/ou a espiritualidade. Como é que essa ligação se relaciona com o seu trabalho?”.

Passo 2. Círculo de histórias: depois de ter recolhido as respostas, convide os participantes para um círculo de histórias. Durante esta atividade, podem partilhar as suas histórias sobre a sua relação com a religião e/ou a espiritualidade e ouvir as histórias dos seus colegas. Peça a todos que respeitem as histórias dos colegas e as ouçam sem julgar.



Workshop 8

A religião e a espiritualidade no trabalho

Passo 3. Na pele de alguém: peça a cada participante para pegar na história de outro participante e descreva como imaginam que seria ter essa determinada religião ou espiritualidade no trabalho. Incentive os participantes a confirmarem entre si se compreendem as suas circunstâncias religiosas/espirituais.

Passo 4. Análise e reflexão: peça aos participantes para pensarem e partilharem se a sua entidade empregadora tem em consideração e se se adapta às necessidades da religião e da espiritualidade dos seus trabalhadores.

Passo 5. Procura de soluções: com base no que foi discutido, encoraje os participantes a produzir cartões de ação para garantir que a sua organização não discrimina os trabalhadores com pontos de vista diferentes sobre religião e espiritualidade.



Conselhos didáticos

- **Envolva:** crie um ambiente confortável e de confiança para que os participantes sejam encorajados a partilhar as suas histórias e os seus pontos de vista e crenças sobre espiritualidade e religião. Se os participantes não se conhecerem, pode utilizar algumas atividades para quebrar o gelo, como pedir-lhes que digam os seus nomes e algo que os outros não saibam sobre eles.
- **Regras básicas:** deve definir o tom e as regras básicas desde o início. Por exemplo, é normal que os participantes tenham pontos de vista diferentes sobre a espiritualidade e a religião. Este *workshop* não tem como objetivo julgar a religião ou as crenças espirituais, mas sim compreender as experiências dos outros com respeito.
- **Não exclua:** no caso dos participantes não serem religiosos ou espirituais, sublinhe que conhecer as histórias dos seus colegas e falar sobre a sua experiência como pessoas não religiosas.



Conselhos didáticos

- **Respeite os limites:** tendo em conta a natureza sensível deste assunto, esclareça que os indivíduos podem partilhar tanto quanto se sentirem à vontade para o fazer. Promova o diálogo entre as pessoas e incentive-as a fazer perguntas.
- **Partilhe recursos:** partilhe artigos online e outros recursos para que os participantes possam ter mais informação sobre a proteção da religião e da espiritualidade no trabalho e a legislação respetiva.



Reflexão e cartões para a ação

Todas as pessoas têm direito a ter o seu ponto de vista sobre a religião ou crença espiritual. Os empregadores devem gerir estes pontos de vista pessoais com respeito e equidade, o que cria uma cultura em que os trabalhadores são mais felizes e mais produtivos, ao mesmo tempo que facilita a conformidade legal para o empregador. Peça aos participantes para refletirem sobre a importância desta questão, se alguma vez pensaram na importância de combater a discriminação e quais seriam os passos seguintes para aprender mais sobre este tema.



Reflexão e cartões para a ação

Fomentar políticas de respeito e inclusão

Assegure que as políticas da empresa, como as regras de vestuário, não são inadvertidamente discriminatórias.

A criação de uma cultura organizacional que aceite e trate as diferenças com respeito e inclusão deve ser uma prioridade para a organização.

Defender as opções religiosas ou espirituais

Os trabalhadores devem respeitar todas as crenças religiosas e espirituais.

Dê formação aos trabalhadores sobre as opções religiosas e espirituais dos seus colegas de trabalho.

Estimular a responsabilidade e transparência

Ao planejar reuniões e eventos, tenha em conta os dias de celebração religiosos. Por exemplo, a marcação de um almoço de trabalho durante o Ramadão irá excluir os trabalhadores muçulmanos.

Acolha as necessidades de oração das pessoas, disponibilizando “salas de silêncio” ou espaços que as pessoas possam utilizar.



Quando a poeira dos séculos tiver passado, seremos recordados não só pelas vitórias ou derrotas em batalha ou na política, mas também pelo nosso contributo para o espírito humano.

Qamar Rafiq

Material de motivação



Mulher muçulmana processa empresa por discriminação religiosa:

www.youtube.com/watch?v=YUkEg_b15e5E



Discriminação em razão da religião ou crença:

www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/discrimination-grounds-religion-or-belief#:~:text=Regulatory%20aspects,basis%20of%20religion%20or%20belief



A L'Oréal domina o multiculturalismo:

hbr.org/2013/06/loreal-masters-multiculturalism



Referências

Benefiel, M., Fry, L. W., & Geigle, D. (2014). *Spirituality and religion in the workplace: history, theory, and research*. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(3), 175.

psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0036597

Equality and human rights commission. *Religion or belief discrimination*

www.equalityhumanrights.com/en/advice-and-guidance/religion-or-belief-discrimination

Etherington, M. (2019). *Religion as a workplace issue: a narrative inquiry of two people – one Muslim and the other Christian*. *SAGE Open*, 9(3), 2158244019862729.

journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244019862729

Paul Victor, C. G., & Treschuk, J. V. (2020). *Critical literature review on the definition clarity of the concept of faith, religion, and spirituality*. *Journal of Holistic Nursing*, 38(1), 107-113.

journals.sagepub.com/doi/10.1177/0898010119895368

Navigating religious beliefs in the workplace

www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/accommodating-religion,-belief-and-spirituality-in-the-workplace.aspx

Identify and prevent religious discrimination in the workplace

www.embroker.com/blog/religious-discrimination-in-the-workplace/







JUSTIÇA SOCIAL



Cofinanciado pela
União Europeia

O *storytelling* das questões sociais pode ser utilizado para o bem social, para chamar a atenção para questões sociais importantes e para defender mudanças na sociedade. Implica a partilha nas redes sociais para o envolvimento do público, para construir relações e para promover as ideias de mudança

Movimento de greve pelo clima

Uma das melhores práticas para o *storytelling* nas questões sociais é a utilização de uma mensagem clara e convincente, apoiada por imagens fortes e histórias pessoais. A mensagem deve centrar-se numa questão específica, com um apelo à ação que capacite as pessoas a envolverem-se e a fazerem a diferença.

Um bom exemplo de histórias sociais para defender a mudança é o movimento da greve estudantil pelo clima. Começou em 2018, quando Greta Thunberg, uma estudante sueca de 15 anos, faltou à escola para protestar em frente ao Parlamento sueco, exigindo medidas contra as alterações climáticas. A história de Thunberg rapidamente ganhou atenção nas redes sociais, inspirando estudantes de todo o mundo a juntarem-se à sua causa.

- *o que entende do movimento da greve estudantil pelo clima e de que forma é que este o afetou a si e à sua comunidade?*
- *de que forma é que as histórias pessoais e os recursos visuais utilizados no movimento da greve estudantil pelo clima influenciaram a sua perceção da urgência das alterações climáticas?*



Os estudantes começaram a organizar greves escolares e protestos nas suas comunidades, utilizando as redes sociais para partilhar as suas histórias e amplificar a sua mensagem. O movimento de greve estudantil pelo clima utiliza a narração de histórias nas redes sociais para sensibilizar as pessoas para a necessidade urgente de combater as alterações climáticas e exigir ação por parte dos governos e das empresas.

O movimento tem conseguido influenciar as decisões políticas e suscitar conversas globais sobre o impacto das alterações climáticas no nosso planeta. De um modo geral, o movimento de greve climática mostra como a narração de histórias sociais pode ser uma ferramenta poderosa para aumentar a consciencialização e promover mudanças positivas em questões sociais importantes.

- *como é que as plataformas das redes sociais podem ser utilizadas eficazmente para aumentar a sensibilização e promover mudanças positivas em questões sociais importantes como as alterações climáticas?*
- *que mudanças políticas considera necessárias para fazer face às alterações climáticas?*
- *como podem os indivíduos e as comunidades defender estas mudanças com o apoio da narração de histórias sociais e do ativismo?*



Workshop 9

Storytelling para a justiça social

O movimento da greve estudantil pelo clima mostra a capacidade do *storytelling* de questões sociais para efetuar mudanças. O *workshop* tem como objetivo dotar os participantes das ferramentas necessárias para utilizar esta técnica de forma eficaz nos seus esforços de sensibilização. Também os capacitará para promoverem mudanças positivas em questões sociais importantes, utilizando o *storytelling* como uma ferramenta de promoção da justiça social. Aprenderão sobre o poder do *storytelling* nas questões sociais, criarão mensagens e imagens convincentes e explorarão ações concretas para defender mudanças políticas que abordem questões de justiça social.

Passo 1. Introdução e quebra-gelo: o facilitador apresenta os objetivos do *workshop* e os participantes partilham a sua compreensão das questões de justiça social e o seu interesse no *storytelling* de questões sociais.

Passo 2. Compreensão do poder da narração de histórias sociais: o facilitador apresenta o poder do *storytelling* na promoção de mudanças positivas em questões importantes de justiça social, utilizando exemplos de vários movimentos de justiça social. Os participantes participam num debate sobre a eficácia do *storytelling* nas questões e o seu potencial impacto na justiça social.



Workshop 9

Storytelling para a justiça social

Passo 3. Desenvolvimento de mensagens e recursos visuais convincentes: o facilitador conduz uma sessão sobre a criação de mensagens e recursos visuais convincentes que inspiram ações e envolvem as pessoas, utilizando as boas práticas de movimentos de justiça social. Os participantes trabalham em pequenos grupos para desenvolver as suas mensagens e imagens para questões de justiça social, com *feedback* e orientação do facilitador.

Passo 4. Capacitação para a ação e defesa: o facilitador apresenta ações concretas que os participantes podem realizar para defender mudanças políticas que abordem questões de justiça social. Os participantes participam numa sessão de *brainstorming* sobre formas de utilizar o *storytelling* para defender questões de justiça social, incluindo a utilização das redes sociais e a organização de eventos comunitários.

Passo 5. Reflexão e encerramento: o facilitador resume as principais conclusões do *workshop* e incentiva os participantes a continuarem a utilizar o *storytelling* como uma ferramenta para a defesa da justiça social. Os participantes refletem sobre o que aprenderam e partilham medidas que planeiem tomar no futuro.



Conselhos didáticos

- **Comece com determinação:** comece a sua história com algo que capte a atenção dos participantes.
- **Prepare o cenário:** descreva o cenário e as personagens para criar uma imagem vívida na mente dos participantes.
- **Introduza o problema:** indique claramente o problema ou a questão que a sua história aborda e por que razão é importante.
- **Crie tensão:** crie tensão destacando os obstáculos ou desafios que têm de ser ultrapassados.
- **Apresente uma solução:** ofereça uma solução ou um curso de ação para resolver o problema e explicar por que razão é eficaz.



Conselhos didáticos

- **Utilize histórias pessoais:** incorpore histórias ou exemplos pessoais para aumentar o impacto emocional e tornar a questão identificável.
- **Termine com um apelo à ação:** termine a sua história com um apelo à ação que motive o público a agir e a fazer a diferença.
- **Pratique, pratique, pratique:** pratique a sua história para se certificar de que flui bem, é cativante e transmite eficazmente a sua mensagem.



Reflexão e cartões para a ação

Como facilitador, é importante refletir sobre o impacto e a relevância dos conteúdos apresentados. Incentive os participantes a utilizar as técnicas recém-aprendidas para criar narrativas com significado e envolventes que promovam a justiça social. Além disso, é importante sublinhar o papel das redes sociais na amplificação destas narrativas e no alcance de um público mais vasto. Recorde-lhes que a utilização do *storytelling* para promover a justiça social é um esforço contínuo e deve continuar para além do *workshop*. Por fim, inspire-os a procurar e a participar noutras oportunidades de aprender e de se envolver na defesa da justiça social.



Reflexão e cartões para a ação

Utilizar estratégias de *storytelling*

Desenvolva estratégias diversificadas e inclusivas que apresentem uma série de perspectivas e experiências.

Assegure que os esforços de narração de histórias não são performativos ou simplesmente para fins de *marketing*, mas que façam parte de um compromisso mais vasto de promoção da justiça social e da equidade.

Interaja com o seu público e ouça-o para garantir que a sua narração está em sintonia com os seus valores e prioridades.

Defender a justiça social

Dê prioridade às vozes de indivíduos e comunidades marginalizados, procurando e apoiando as suas histórias através de parcerias, colaborações e plataformas.

Amplie as causas de justiça social, aproveitando os recursos e a influência da sua empresa para defender mudanças nas políticas, apoiar iniciativas comunitárias e financiar organizações de justiça social.

Estimular a responsabilidade e transparência

Envolva-se numa autorreflexão e formação contínuas para identificar e resolver quaisquer estereótipos inconscientes e bloqueios nos seus processos e práticas de *storytelling*.

Fomente uma cultura de responsabilidade e transparência, medindo e comunicando regularmente os progressos e o impacto da sua empresa na promoção da justiça social, através do *storytelling*.



Material de motivação

Os quatro pilares de uma história



Ligação: as pessoas

Na nossa história, as personagens são seres humanos que servem de núcleo emocional. Por esta razão, designamos a personagem principal como o “coração”. No entanto, nem todas as personagens têm o mesmo nível de importância. Para criar um “coração” convincente para a sua história, há um elemento essencial que deve ser focado acima de tudo: o desejo. É o desejo intenso ou a paixão ardente dentro da nossa personagem que leva o público a desenvolver uma ligação afetuosa.

Autenticidade: os lugares

Os lugares são os locais, as circunstâncias, os cenários, os momentos no tempo e os objetos que dão profundidade e perspectiva à nossa história. A autenticidade é a essência de um lugar. Em vez de descrevermos a personalidade da personagem, podemos revelá-la através do cenário. Ao incorporar o meio envolvente, a personagem torna-se mais tangível para o público, permitindo-lhe formar as suas próprias opiniões e desenvolver um sentido de confiança mais forte.



Material de motivação

Os quatro pilares de uma história



Significado: o objetivo

A razão por detrás da nossa história é o seu objetivo, o qual reflete a mensagem que pretendemos transmitir. Se o público não conseguir ver o significado da nossa história ou a sua relevância para as suas vidas, perderá o interesse. Por isso, é crucial identificar o objetivo e clarificar a mensagem que pretendemos transmitir. Sem um objetivo claro, o público não será capaz de compreender o significado da nossa história.

Envolvimento: o enredo

A estrutura da história é conhecida como o enredo, que inclui o início, o meio e o fim. O enredo é impulsionado por um elemento crucial que conduz o público do início ao fim: o conflito. O conflito gera tensão e capta a nossa atenção, obrigando-nos a envolvermo-nos na história. Para além disso, o conflito desempenha um papel importante ao levantar questões que necessitam de resposta.



Referências

How storytelling is fighting for social justice

impacthub.net/storytelling-fighting-social-justice

Social media storytelling: five tips for better stories

www.smpertth.com/resources/content-marketing/social-media-storytelling-5-tips-for-better-stories/

Social media storytelling done right: six examples

www.quintly.com/blog/social-media-storytelling

Social media storytelling: the way to your audiences' hearts is through a good story

medium.com/@taskmarketing/social-media-storytelling-the-way-to-your-audiences-hearts-is-through-a-good-story-fb567f4ec07d

Storytelling and social change – a guide for activists, organizations and social entrepreneurs

narrativearts.org/wp-content/uploads/2016/02/story-guide-second-edition.pdf

Storytelling for social change

commhsp.org/areas-of-focus/storytelling-for-social-change/



Referências

Storytelling in the work of 'justice'

storytelling.greenpeace.org/story/1699/storytelling-and-the-work-of-justice-what-do-they-have-to-do-with-each-other/

The four pillars of story

www.wipster.io/blog/the-4-pillars-of-story

The importance of storytelling for social change

www.positive.news/perspective/whats-special-storytelling-social-change/



normal social
dysgenic /dis-jen'ik/ (zool) (adj) unfavourable to racial improvement
[dys- and the root of Gr gennaein to beget]

■ **dysgen'ics** *n sing* the study of race degeneration; cacogenics
dysgraphia /dis-graf'i-a/ *n* inability to write, due to brain damage or other cause. [dys- and Gr graphein to write]

■ **dysgraph'ic** *adj.*
dysharmonic /dis-här-mon'ik/ *adj* unbalanced, lacking in harmony
of proportion. [dys-]

dyskinesia /dis-kin-ē'zi-a/ (pathol) *n* lack of control over voluntary movements; impaired performance of voluntary movements
and Gr *kīnēsis* movement]

dyslexia /dis-leks'i-a/ *n* word blindness, great difficulty in learning to read or spell, unrelated to intellectual competence and of unknown cause. [dys- and Gr *lexis* word]

■ **dyslec'tic** or **dyslex'ic** *adj* and *n.*
dyslogistic /dis-lə-jis'tik/ *adj* conveying censure, opprobrium
and Gr *logos* discourse]

■ **dyslogis'tically** *adv.* **dys'logy** *n* dispraise.
dysmelia /dis-mēl'i-a, -mel', -yə/ *n* the condition of missing or incomplete. [dys- and Gr *melē* to maim]

Não, não! As aventuras primeiro, as explicações levam um tempo terrível.

Lewis Carroll

As aventuras de Alice no país das maravilhas



Cofinanciado pela
União Europeia



Secção 4



Cofinanciado pela
União Europeia



Antes de avançar com a exploração deste conjunto de ferramentas, apresentamos 20 conceitos essenciais utilizados ao longo do manual, explicando sucintamente em que contextos são utilizados.

Glossário





Capacitismo refere-se à discriminação ou preconceito contra pessoas com deficiência. Crenças ou práticas que se baseiam no pressuposto de que ser capaz é “normal”, enquanto outros estados do ser precisam de ser corrigidos ou alterados. Isto pode resultar na desvalorização ou discriminação de pessoas com deficiências físicas, intelectuais ou psiquiátricas. O capacitismo institucionalizado pode incluir ou assumir a forma de entraves ou bloqueios não intencionais ou intencionais que resultam num tratamento díspar das pessoas com deficiência.

Diversidade refere-se às diferenças entre as pessoas no que diz respeito aos seus atributos únicos, valores, atitudes, perspectiva cultural, crenças, antecedentes étnicos, orientação sexual,

identidade de género, competências e experiências de vida. A diversidade refere-se a qualquer característica utilizada para distinguir entre diferentes grupos de pessoas.

Discriminação ocorre quando algumas pessoas são tratadas de forma menos favorável do que outras numa situação comparável, porque pertencem ou são consideradas como pertencendo a um determinado grupo ou categoria de pessoas. Algumas das características justificadoras da discriminação são a idade, a deficiência, a etnia, a origem, as crenças políticas, a religião, o género, a orientação sexual, a língua e a cultura. A discriminação é frequentemente o resultado de preconceitos.

Equidade implica um tratamento justo para todos, assegurando que as desigualdades e as barreiras são identificadas e eliminadas para dar a todos a oportunidade de serem bem-sucedidos; enquanto a igualdade tem a ver com a semelhança e o tratamento de todos da mesma forma.

Espiritualidade é uma experiência abstrata e subjetiva e refere-se a uma interconexão entre algo que está ao mesmo tempo para além e dentro das pessoas. Pode ser uma ligação a um Deus, à natureza, aos outros e ao que nos rodeia. A espiritualidade pode ser vivida tanto numa determinada religião como fora de um sistema religioso organizado ou como uma mistura de diferentes tradições religiosas e filosóficas.

Estereótipo crença ou opinião generalizada sobre um determinado grupo de pessoas. Os estereótipos são frequentemente designados por atalhos cognitivos e simplificam a realidade. Os estereótipos baseiam-se geralmente num tipo de experiência pessoal ou em impressões que adquirimos durante a socialização na primeira infância com os adultos que nos rodeiam em casa, na escola ou através dos meios de comunicação social, que depois se generalizam para abranger todas as pessoas que possam estar relacionadas. Os estereótipos negativos são também designados por estigmas.

Estereótipo inconsciente opinião inconsciente, positiva ou negativa, que se tem sobre um grupo ou uma pessoa. São ensinados e desenvolvidos no início da vida e reforçam-se ao longo do tempo, afetando a compreensão, as ações e as decisões dos indivíduos sem que estes se apercebam.

Feminismo compreende a teoria e a prática que se centra na defesa da igualdade social, económica e política entre todas as pessoas.

Idadismo refere-se aos estereótipos (como pensamos), preconceitos (como sentimos) e discriminação (como agimos) em relação aos outros ou a nós próprios com base na idade.

Intolerância é uma falta de respeito por práticas ou crenças diferentes. Envolve a rejeição de pessoas que consideramos diferentes, por exemplo, membros de um grupo social ou étnico diferente do nosso ou pessoas que têm uma orientação política diferente.

Microagressões são insultos, indignidades e mensagens denegridoras subtis, verbais e não verbais, dirigidas a uma pessoa, muitas vezes de forma automática e inconsciente. Podem ser vistas como comentários inocentes ou inofensivos, mas reforçam estereótipos e são uma forma de discriminação. Com o tempo, as microagressões podem isolar e alienar as pessoas que as recebem e afetar a sua saúde e bem-estar.

Neurodiversidade reconhecimento que todos os seres humanos variam em termos da sua capacidade neurocognitiva, com talentos e desafios próprios, que podem ter um impacto no seu desempenho. Por exemplo: dislexia, discalculia, perturbação da coordenação do desenvolvimento, perturbação de défice de atenção e hiperatividade e perturbações do espectro do autismo.



Racismo consiste na crença de que as diferenças étnicas produzem ou estão associadas a uma superioridade ou inferioridade inerentes. O racismo institucionalizado, também conhecido como racismo sistémico, refere-se a formas de racismo que estão enraizadas na sociedade ou nas organizações.

Religião valores e práticas tradicionais relacionados com um determinado grupo de pessoas ao serviço ou adoração de Deus ou do sobrenatural. A religião é definida como um conjunto pessoal ou sistema institucionalizado de atitudes, crenças e práticas religiosas e é guiada pela tradição, por regras e pela cultura.

Sexismo está ligado a crenças sobre a “natureza fundamental” das mulheres e dos homens e sobre os papéis que devem desempenhar na sociedade. Os pressupostos sexistas sobre as mulheres e os homens, que se manifestam sob a forma de estereótipos de género, podem classificar um género como superior ao outro. Este pensamento hierárquico pode ser consciente e hostil ou pode ser inconsciente, manifestando-se como estereótipo inconsciente.

Storytelling é a arte interativa de utilizar palavras e ações para revelar os elementos e as imagens de uma história, incentivando a imaginação do ouvinte. Pode ser uma ferramenta poderosa quando se trata de comunicar e dar credibilidade aos valores de uma empresa, tanto por parte dos líderes como dos trabalhadores. Ao nível interno, o *storytelling* é o que motiva e envolve os trabalhadores, ajudando-os a aderir aos valores da empresa.



Xenofobia desconfiança, antipatia ou temor por pessoas que são estranhas ao meio daquele que as ajuíza ou pelo que é incomum ou que vem de fora do país.



O objetivo não é fazer com que as pessoas aceitem que têm preconceitos, mas sim que vejam [por si próprias] que esses preconceitos têm consequências negativas para os outros.

*Theresa MacHenry
Diretor-Geral de Recursos Humanos,
Marketing e Consumidores*



Cofinanciado pela
União Europeia



Créditos



Cofinanciado pela
União Europeia





Coordenador do projeto TGAL

Bulgarian-romanian chamber of commerce and industry

www.brcci.eu/en

Coordenação, conceito e conceção do desenvolvimento do TGAL Recursos didáticos para o *storytelling*

Mindshift Talent Advisory

www.mindshift.pt/

Especialista em *storytelling*

StoryBag

www.storybag.nl/

Programadores de conteúdos

Charalambous institute of development LTD

iodevelopment.eu/

Future in perspective limited

futureinperspective.com/



Cofinanciado pela
União Europeia

Motion Digital s.r.o.

www.semwell.org/

Gospodarska zbornica slovenije

eng.gzs.si/

Exeo Lab Srl

www.exeolab.it/



Cofinanciado pela
União Europeia

Todas as imagens utilizadas são de utilização gratuita e foram obtidas a partir de www./unsplash.com

Por ordem de apresentação no documento:

unsplash.com/photos/TZZwC_xsCIY

unsplash.com/photos/dZxQn4VEv2M

unsplash.com/photos/5ppL98Pxdr8

unsplash.com/photos/DNkoNXQti3c

unsplash.com/photos/ZT5v0puBjZI

unsplash.com/photos/xBYsohNqXs0

unsplash.com/photos/G2vxuMIATxA

unsplash.com/s/photos/connect

unsplash.com/photos/vx9NWgiYGGA

unsplash.com/photos/9FMDYPCv8mQ

unsplash.com/photos/Zpzf7TLj_gA

unsplash.com/photos/cw-cj_nFa14

unsplash.com/photos/koJW07b-uqU

unsplash.com/photos/koJW07b-uqU

unsplash.com/photos/jSIg8GwTh0E

unsplash.com/photos/wpw8sHoBtSY

unsplash.com/photos/2_Vcxq_qQuU

unsplash.com/photos/RhMqVe3ogco

unsplash.com/photos/jzonFmreWok

unsplash.com/photos/XcG5XDYwwa8

unsplash.com/photos/faEfWCdOKIlg

unsplash.com/photos/qYanN54glrI

unsplash.com/photos/0Nfqp0WiJqc

unsplash.com/photos/Zyx1bK9mqmA

unsplash.com/photos/MTvPWWhQKZK4

unsplash.com/pt-br/fotografias/SQkDTnerAGk

unsplash.com/photos/0apZjDdRS5o

unsplash.com/photos/Q80LYxv_Tbs

unsplash.com/photos/Uj749Jv6Otw

unsplash.com/photos/WiRAWxAhtg





THINK GLOBAL ACT LOCAL DIVERSITY MANAGEMENT



Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões. Projeto número: 2022-1-BG01-KA220-VET-000089293

Para mais informações: www.thinkglobalactlocal.eu



Cofinanciado pela
União Europeia