

# KIT DE FERRAMENTAS DE LIDERANÇA PARA JOVENS FEMINISTAS

Para ativistas LGBTQI+ da África Ocidental, Oriental, Meridional e Central



# KIT DE FERRAMENTAS DE LIDERANÇA PARA JOVENS FEMINISTAS

Para ativistas LGBTQI+ da África Ocidental, Oriental, Meridional e Central



# 01

## 1. Liderança e Colaboração Feminista

Agradecimentos	5
Introdução	6

<b>1.1</b> O que é Liderança Feminista?	8
<b>1.2</b> Influência do Aspecto Pessoal na maneira de Liderar e Colaborar	9
Ferramenta: Mandala de Liderança Feminista	9
<b>1.3</b> “Poder com” ou Poder Conjunto	11
O que é o poder e o que é o poder feminista?	11
Ferramenta: Examinando Dinâmicas de Poder em sua Organização ou Movimento	12
<b>1.4</b> Tomadas de Decisão Não-hierárquicas e a Construção de Movimentos	15
Como funcionam as tomadas de decisão não-hierárquicas e a construção de movimentos?	15
Quais são alguns dos desafios mais comuns e como podemos abordá-los?	17
<b>1.5</b> Comunicação Dentro Da Sua Equipe	19
Perguntas Generativas	19
O que são perguntas generativas?	
E por que fazem a diferença?	19
Dicas para fazer perguntas generativas	19
Feedback Construtivo	21
O que é um feedback construtivo?	21
Dicas para dar feedbacks construtivos	21

RESPEITOSOS	21
Refletir sobre seu próprio viés e papel	21
Orações em primeira pessoa: eu...	21
De forma confidencial e pessoalmente (idealmente)	22
SIGNIFICATIVOS	22
Acompanhados de exemplos	22
Oportunos	22
PRATICÁVEIS	22
Trabalhar em conjunto para identificar possíveis soluções	22
Criar um plano de acompanhamento	23
Dicas para receber feedbacks construtivos	23
Lembrar que feedbacks construtivos vêm de um lugar positivo e visam o crescimento	23
Feedbacks construtivos são conversas	23
<b>1.6</b> Comunicação E Engajamento Com As Partes Interessadas Das Comunidades	23
Ferramenta: Identificando Partes Interessadas	24
Ferramenta: Mapa de Empatia para uma Boa Comunicação com Partes Interessadas	26
Comunicação Intergeracional	27
Escuta Ativa	28
Engajamento Intencional e Networking	28
Mobilização de Recursos	29
<b>1.7</b> Recapitulando	29

# 02

## Práticas Interseccionais para Pessoas e Culturas

<b>2.1</b> Autocuidado para Lideranças e Movimentos	31
Reflexão:	31
<b>2.2</b> O Autocuidado e o Cuidado Coletivo são Atos Políticos Radicais de Resistência	32
<b>2.3</b> Consultas e Comprometimento em Processos de Análise de Desempenho	35
Como fazer Consultas?	37
Como incentivar o comprometimento?	37
Ferramenta: Revisando processos de análise de desempenho	38
Ferramenta: Desenvolvendo um processo de análise de desempenho	40
<b>2.4</b> Equidade e transparência em remunerações e benefícios	47
Por que a transparência salarial é importante?	48
Por que a equidade salarial é importante?	48
Ferramenta: Desenvolvendo uma Filosofia de Remuneração	48
<b>2.5</b> Uma Abordagem Interseccional Centrada em Pessoas e Culturas	50
O que é uma abordagem interseccional?	50
Ferramenta: Mandala de Identidade Social	51
Como abordagens interseccionais podem ajudar a criar um ambiente equitativo e inclusivo?	51
Reflexão:	52

# 03

## Cibersegurança

3.1	Introdução	54
3.2	Cibersegurança e segurança digital	54
	Reflexão:	54
3.3	Por que a cibersegurança é importante?	55
	Reflexão:	55
3.4	Identificando Ameaças e Coordenando Respostas	55
3.5	O que é um ciberataque?	56
	Ferramenta: Examinando o Ecossistema Digital da Organização	59
	Ferramenta: Criando uma Política de Segurança Cibernética	61
3.5	Respostas Proativas a Ameaças de Cibersegurança	63
3.6	Recapitulando	63

# 04

## Direitos Regionais de Ativistas LGBTQI+

4.1	Introdução	65
	Carta das Nações Unidas	66
	Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos (ICCPR, em inglês)	67
	Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (ICESCR, em inglês)	67
	Carta Africana dos Direitos Humanos e dos Povos	67
4.2	Algumas Ideias-chave sobre Incidência Jurídica	68
4.3	Reflexão	69
4.4	Recapitulando	70

# 05

## Recursos Adicionais (em inglês)

Bibliografia (em inglês)	75
--------------------------	----

# Agradecimentos

**Coordenação da publicação:** Mbali Donna Khumalo

**Pesquisa e co-redação:** The Creative Action Institute

**Revisão e edição:** Monika Niroula (Co-Manager of Programs);  
Amanda Hodgeson (Communications Manager)  
Mbali Donna Khumalo (Senior Program Officer  
for Knowledge Co-creation, Learning and Sharing)

**Ilustração e design:** Lynn Atieno

**Tradução do inglês para o português:** Tila Cappelletto

# Introdução

Este kit de ferramentas foi criado para jovens ativistas<sup>1</sup> feministas da África Ocidental, Oriental, Meridional e Central que estão na linha de frente de um trabalho incansável, em prol de uma mudança sistêmica radical, para as pessoas LGBTQI+ de suas comunidades. O conteúdo desta publicação é resultado de uma série de pesquisas secundárias e consultas comunitárias realizadas com os atuais grupos parceiros do FRIDA da comunidade LGBTQI+ nessa região. Este kit de ferramentas integra o compromisso do FRIDA com o fortalecimento do movimento LGBTQI+ nessa região africana mediante a capacitação e o financiamento de jovens ativistas e suas organizações. Nos últimos três anos e meio, esse compromisso tem sido afirmado sobretudo no âmbito do Power-Up, financiamento concedido conjuntamente ao FRIDA e ao WHER Nigéria (um antigo grupo parceiro do FRIDA), pela Comic Relief. Esta parceria de trabalho, a primeira do gênero na história do FRIDA, trouxe novas perspectivas para o futuro da relação entre o fundo feminista e os grupos parceiros em processo de término da relação de financiamento.

Neste kit vocês encontrarão ferramentas e estratégias que podem ser utilizadas, individual ou coletivamente, para o aprimoramento de suas habilidades como lideranças jovens feministas em sua região. Esperamos que possam usar os exercícios apresentados sempre que tenham que enfrentar desafios em seu trabalho, e que compartilhem o kit de ferramentas com mais jovens ativistas feministas da região a quem o material possa ser útil.

Queremos agradecer imensamente a cada uma das incríveis pessoas jovens feministas que participaram, em maior ou menor medida, da cocriação deste kit de ferramentas. Também, e especialmente, aos grupos parceiros do Power-Up por suas ideias e sugestões; à gerente de recursos humanos do FRIDA, Wanjiru Maina, por seus conselhos sábios sobre políticas feministas; à equipe do FRIDA em geral, e aos grupos parceiros da região (e não só) por seu feedback e apoio durante todo o processo de cocriação. Finalmente, queremos expressar nossa profunda gratidão ao Creative Action Institute por coliderar este trabalho conosco, assegurando que este kit de ferramentas fosse compartilhado no momento certo.

**Nosso profundo agradecimento a todas essas pessoas e organizações!**

<sup>1</sup> Nota da tradutora: o original em inglês traz o termo "organizers", que em português pode ser traduzido como organizadores, mobilizadores, etc. Para garantir o uso de um termo mais familiar ao contexto linguístico, e também o uso da linguagem inclusiva, a tradutora decidiu empregar a palavra "ativistas" ao longo de toda a publicação.



**01**

## **Liderança e Colaboração Feminista**



# 1. Liderança e Colaboração Feminista

## 1.1 O que é Liderança Feminista?

“A liderança feminista difere das formas tradicionais de liderança porque se concentra em como usamos nosso respectivo poder e privilégio para liderar de forma colaborativa, em vez de exercer “poder sobre as outras pessoas...”. A liderança feminista clama pelo uso do nosso poder e privilégio em prol da transformação social e estrutural.”

### **The Coalition of Feminists for Social Change, COFEM (Coalizão de Feministas para a Transformação Social)**<sup>2</sup>

“A Liderança feminista em sua forma mais básica é o compromisso com a criação de alternativas às lideranças e culturas organizacionais tradicionais e hierárquicas. Isto pode assumir diversas formas, desde a autorreflexão crítica individual até o desenvolvimento de novas estruturas de tomada de decisão coletivas. Mais importante ainda, a liderança feminista não possui uma definição única ou um manual. Trata-se de um processo contínuo de aprendizagem e desaprendizagem, tanto individual como coletivamente.”

### **Fair Share of Women Leaders**<sup>3</sup>

“A liderança feminista [está] orientada para um arranjo diferente da ordem humana: redistribuição de poder e redistribuição de responsabilidades. Combate às desigualdades sociais. Transformação das estruturas econômicas e sociais, começando pela transformação das estruturas psíquicas. Conexão da liberdade pessoal com a liberdade coletiva. Cooperação ao invés da competição....

A equidade na liderança feminista prevê a reciprocidade e a ausência de comportamentos determinados pelos papéis designados a cada sexo. A liderança feminista deve promover (ou mesmo reabilitar) as emoções e os valores dos relacionamentos. A liderança feminista rejeita parafernália externa de poder e sua influência.”

### **ADMIRA**<sup>4</sup>

A liderança feminista não possui uma definição única, contudo, pode haver algumas tendências:

- Em prol do que trabalhamos?
  - Catalisação da transformação social
  - Avanço em direção à equidade
- Como chegamos lá?
  - Desafiando estruturas desiguais de poder
  - Confiando no poder coletivo
- O que valorizamos na nossa forma de trabalhar coletivamente?
  - Colaboração
  - Representatividade
  - Responsabilização
  - Transparência
  - Empatia

<sup>2</sup> Coalition of Feminists for Social Change. (2021). COFEM Learning Brief Series: Feminist Leadership. Disponível em: [https://cofemsocialchange.org/wp-content/uploads/2021/04/COFEM\\_Learning-Brief-Series\\_Digital.pdf](https://cofemsocialchange.org/wp-content/uploads/2021/04/COFEM_Learning-Brief-Series_Digital.pdf)

<sup>3</sup> Fair Share of Women Leaders. (n.d.). Feminist Leadership. Disponível em: <https://fairsharewl.org/feministleadership/>

<sup>4</sup> Fair Share of Women Leaders. (n.d.). Feminist Leadership. Disponível em: <https://fairsharewl.org/feministleadership/>

### Reflexão

1. Com qual definição de liderança feminista (ou partes) você se identifica?
2. Se você escrevesse sua própria definição de liderança feminista, como seria?

## 1.2 Influência do Aspecto Pessoal na maneira de Liderar e Colaborar

Experiências vividas, identidades sociais, ancestralidades e legados culturais moldam quem somos e como interagimos com outras pessoas. São experiências que carregamos conosco para todos os lugares, inclusive para o nosso trabalho. Refletirmos sobre estes fragmentos da nossa identidade nos ajuda a entender melhor como vemos o mundo e a liderar e colaborar de maneira mais consciente. Segue abaixo uma ferramenta para praticar a reflexão pessoal.

### Ferramenta: Mandala de Liderança Feminista

#### Fonte

Creative Action Institute

#### Objetivos

- Identificar experiências, identidades e legados que moldaram quem você é.
- Identificar como estas questões podem influenciar a forma como você percebe o mundo.
- Identificar como estas questões podem influenciar a forma como você lidera e colabora.

#### Duração

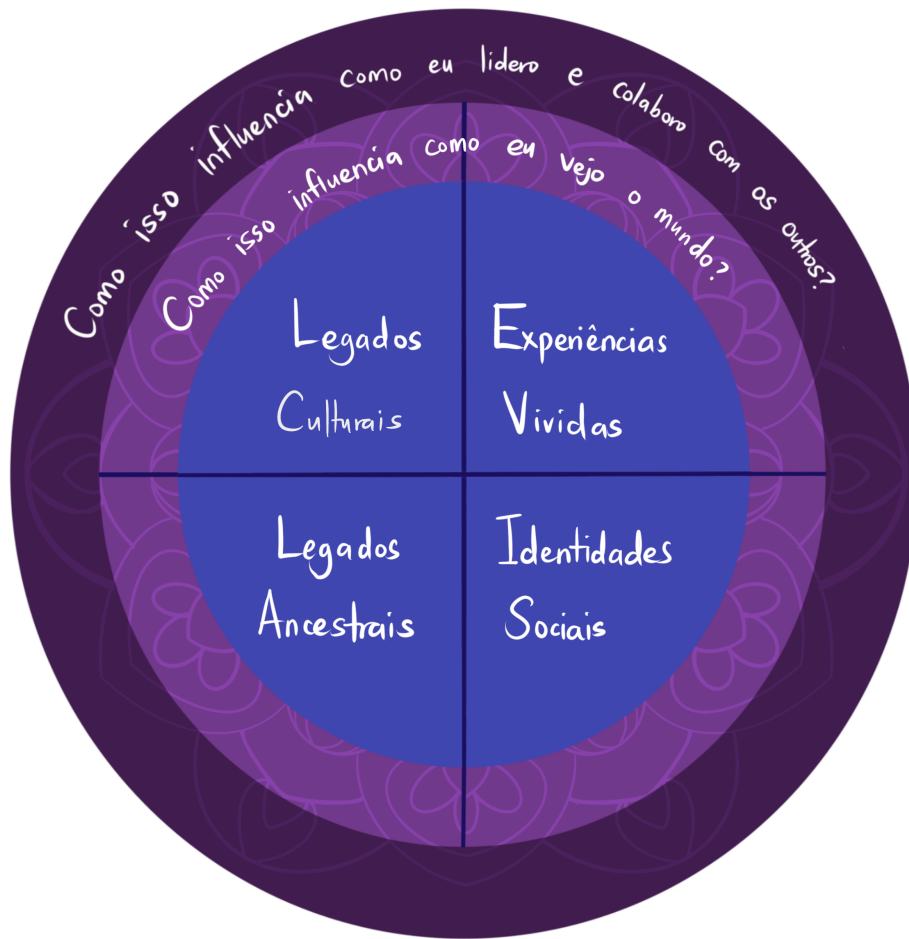
30-60 minutos

#### Materiais

- Papel em branco ou modelo impresso
- Algo para escrever ou desenhar (canetinhas, canetas ou lápis)

#### Orientação

Todas as pessoas são moldadas pelo conjunto de experiências que viveram, por suas identidades sociais, ancestralidades e legados culturais. Reconhecer isto e identificar estas influências pode nos tornar mais conscientes de como isto afeta a forma como vemos e interagimos com o mundo ao nosso redor, incluindo como lideramos e colaboramos em nosso trabalho e em nossas comunidades.



### Passo a passo

1. Use um modelo impresso (ou reproduza-o em um pedaço de papel).
2. No círculo mais interno, escreva ou desenhe representações de:
  - a. Duas ou mais experiências vividas que moldaram quem você é.
  - b. Duas ou mais identidades sociais pessoais, por exemplo, gênero, raça, etnia, religião, língua, situação sócio-econômica, etc., que você sinta terem algum impacto em sua experiência de vida.
  - c. Duas ou mais heranças familiares, por exemplo, trauma intergeracional, privilégio intergeracional ou riqueza.
  - d. Dois ou mais legados culturais, por exemplo, aspectos tangíveis/intangíveis ou traços que você carrega, por ser parte de uma cultura, que podem determinar seu sucesso ou fracasso, como a ética do trabalho duro, o legado de ser imigrante, ser parte de uma cultura perseguida ou com histórico de perseguição.
3. No círculo intermediário, escreva ou desenhe representações de como essas experiências, identidades e legados influenciam como você vê o mundo.

Por exemplo, se em sua experiência você sentiu receptividade e apoio como liderança LGBTQI, provavelmente você enxerga o mundo como um lugar aberto à mudança. Porém, se em sua experiência as pessoas costumam responder reativamente ou com violência ao saberem que você é ativista LGBTQI, então você provavelmente vê o mundo como um lugar perigoso.

4. No círculo externo, escreva ou desenhe representações de como essas experiências, identidades e legados, somados a como vê o mundo, influenciam como você lidera e colabora com outras pessoas. Por exemplo, se sua experiência geral como liderança LGBTQI com outras pessoas da comunidade tem sido positiva, é mais provável que você queira trabalhar com a comunidade ou fazer alianças. Contudo, se você teve experiências negativas nesse sentido, possivelmente hesite em buscar alianças com a comunidade.
5. Tome alguns minutos para rever a sua mandala como um todo.

## Reflexão

1. Considere as seguintes perguntas:
  - a. O que você está vendo?
  - b. Quais aspectos do seu círculo interno ampliam sua capacidade de perceber, liderar e colaborar, fazer observações perspicazes, pedir ajuda quando necessário, e contribuir para esforços coletivos? Você consegue integrar esta abordagem em seu trabalho?
  - c. Quais aspectos do seu círculo interno reduzem sua capacidade de perceber, liderar e colaborar porque estreitam sua perspectiva, fazem um uso prejudicial do poder e tratam de dominar ou ignorar esforços coletivos? O que você poderia fazer para abordar esses impactos negativos?  
*Nota: abordar impactos negativos não significa apagar ou desconsiderar que estes são parte de quem você é; ao invés disso, como você poderia reconhecê-los e tornar-se capaz de agir para minimizar esses impactos negativos sobre você e as demais pessoas?*
2. Opcional: compartilhe sua mandala com alguém de sua confiança e conversem sobre essas perguntas de reflexão.

## 1.3 “Poder com” ou Poder Conjunto

“Todo mundo concorda que os princípios e movimentos feministas questionam concentrações de poder problematicamente exclusivas. Porém... realmente isto não se vê refletido no dia-a-dia do meu trabalho”. Isso já passou pela sua cabeça? Se sim, saiba que você não é a única pessoa a pensar nisso.

### O que é o poder e o que é o poder feminista?

Existem diferentes tipos de poder. Lisa VeneKlasen e Valerie Miller partiram do trabalho desenvolvido por Mary Parker Follett para se debruçar sobre os diferentes tipos de poder em seu livro *A New Weave of Power, People, and Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*:

- Poder interior - “senso de autoestima e autoconhecimento de uma pessoa; inclui a capacidade de reconhecer as diferenças individuais e ao mesmo tempo respeitar as outras pessoas.”
- Poder mobilizador- “potencial único de cada pessoa para moldar sua própria vida e o mundo.”
- Poder conjunto - “encontrar pontos em comum entre diferentes interesses e construir uma força coletiva.”
- Poder sobre (alguém) ou poder opressor - “a forma mais reconhecida de poder... vista como um tipo de relação ganha-perde. Ter poder neste caso envolve tirá-lo de outra pessoa, e depois usá-lo para dominar e impedir que qualquer outra pessoa obtenha poder.”

A forma de poder sobre (alguém) ou poder opressor é a dominante. Depende da manutenção do poder nas mãos de poucas pessoas e de estruturas sociais e sistêmicas que mantenham esse status quo.

A liderança e os movimentos feministas, entretanto, baseiam-se no poder conjunto. Isto significa que prosperam quando constroem poder coletivo para transformar estruturas sociais e sistêmicas baseadas em desigualdades.

## **Ferramenta: Examinando Dinâmicas de Poder em sua Organização ou Movimento**

### **Fonte**

Criado pelo Creative Action Institute (inspirado no trabalho de John Gaventa do Institute of Development Studies, Lisa VeneKlasen e Valerie Miller da JASS, e das organizações International Peacebuilding Advisory Team, PowerCube, World Cafe).

Além disso, dada a natureza potencialmente sensível do tema (poder), possivelmente deverão ser tomadas medidas adicionais para garantir confidencialidade, como possibilitar a participação através de planilhas que possam ser preenchidas individualmente e compartilhadas anonimamente.

### **Objetivos**

- Identificar as dinâmicas de poder em jogo.
- Identificar estratégias para impedir dinâmicas negativas de poder e avançar em direção a um "poder conjunto".

### **Duração**

1 hora

### **Materiais**

- Bloco de papel para cavalete
- Algo para escrever ou desenhar, como canetinhas, canetas ou lápis
- Cópias da Matriz de Poder

### **Orientação**

Ser uma liderança, organização ou movimento feminista significa viver os ideais feministas, ou seja, os valores pelos quais se luta tornam-se visíveis no trabalho cotidiano. Um grande primeiro passo para integrar esses valores feministas ao seu trabalho é compreender as dinâmicas de poder em jogo e criar estratégias que impeçam sua perpetuação, sempre que for necessário.

Como uma primeira aproximação, esta ferramenta pode ser usada individualmente como ferramenta de diagnóstico da sua organização ou movimento, contudo, seria importante que várias pessoas integrantes participassem deste processo para se obter a visão mais ampla possível. Para manter o número total de participantes até um máximo de 12, é recomendável realizar todas as rodadas que forem necessárias, de acordo com o número total de pessoas participantes.



## Passo a passo

1. Reveja as definições de poder na página 10.
2. Distribua cópias da Matriz de Poder abaixo; se estiver trabalhando em grupo, releiam o documento conjuntamente para esclarecer dúvidas.

## Matriz de Poder (Criada pelo Creative Action Institute, inspirada em Gaventa, Veneklasen e Miller)

<b>Mecanismo de Poder</b>	<b>Poder sobre (alguém) ou poder opressor Exemplos da ação de agentes e sistemas de sustentação</b>	<b>Poder conjunto Exemplos da ação de agentes e sistemas de sustentação</b>
Tomada de Decisão	<p><b>Agentes</b> Pessoas tomam decisões em nome de muitas outras sem sua participação representativa.</p> <p><b>Sistemas de Sustentação</b> Políticas e leis enviesadas. Estruturas de tomada de decisão perpetuam privilégios.</p>	<p><b>Agentes</b> Representantes consultam as pessoas que representam e são integrantes do grupo que representam.</p> <p><b>Sistemas de Sustentação</b> Políticas desmantelam estruturas que perpetuam desigualdades. Estruturas de tomada de decisão promovem a equidade e a transparência.</p>
Definição de Agenda	<p><b>Agentes</b> Grupos que influenciam tomadores de decisão oferecendo-lhes benefícios, ou possuem mais recursos que o restante e portanto conseguem mais espaço de fala.</p> <p><b>Sistemas de Sustentação</b> Práticas e leis permitem que incentivos pessoais sejam oferecidos a tomadores de decisão. Estruturas hierárquicas promovem que a definição da estratégia seja estabelecida pela alta gerência.</p>	<p><b>Agentes</b> Todas as pessoas podem ajudar a definir a agenda e são incentivadas a fazê-lo.</p> <p><b>Sistemas de Sustentação</b> Estruturas não-hierárquicas promovem e encorajam todas as vozes a serem ouvidas.</p>
Estabelecimento de normas	<p><b>Agentes</b> Pessoas ou grupos específicos controlam a informação e a comunicação.</p> <p><b>Pessoas ou grupos específicos controlam a informação e a comunicação.</b> Ausência de fontes de informação imparciais. A desinformação é uma prática comumente usada para confundir e não é realizada nenhuma ação para desencorajá-la.</p>	<p><b>Agentes</b> Todas as pessoas de uma organização ou comunidade. Campanhas e movimentos.</p> <p><b>Sistemas de Sustentação</b> Envolvem as partes interessadas das bases. O poder é obtido através da troca de informações.</p>

3. Cada pessoa usará uma cópia da matriz de poder para refletir individualmente, por cerca de 5 minutos, sobre quais exemplos melhor descrevem a organização ou movimento que está sendo analisado. Nota: É possível que cada pessoa tenha uma perspectiva diferente. Isto é esperado! O importante é discutir sobre como avançar em direção ao Poder Conjunto, se necessário.
4. Depois, o nome de cada um dos três mecanismos de poder (tomada de decisão, definição de agenda e estabelecimento de normas) deverá ser colocado em uma folha de papel para cavalete, junto com as demais informações abaixo, e as folhas deverão ser posicionadas em diferentes espaços acessíveis para o trabalho em grupos pequenos.

Mecanismo de Poder: [Inserir o nome do mecanismo de poder (tomada de decisão, definição de agenda ou estabelecimento de normas)]

Agentes:

Sistemas de Sustentação:

No caso deste mecanismo de poder, em que ponto do espectro abaixo nos encontramos como organização/movimento?



5. As pessoas serão divididas em três grupos pequenos e cada um trabalhará junto a uma das folhas (com um dos três mecanismos de poder), para discutir agentes, sistemas de sustentação, e onde acham que a organização ou movimento que estão analisando se encontra na escala de poder opressor < – > poder conjunto.
6. Após 10 minutos, os grupos rodam para discutir outro mecanismo de poder, porém uma pessoa voluntária de cada grupo permanece. Essa pessoa deverá transmitir ao novo grupo que chega aquilo que foi discutido com o grupo anterior. Esse novo grupo deverá discutir a partir do que já foi documentado pelo grupo anterior.
7. Repita o procedimento após 10 minutos para concluir a última rodada.
8. Finalmente, o grupo completo se reúne, e essas 3 pessoas voluntárias que permaneceram ao longo de toda a discussão sobre cada mecanismo de poder compartilham as conclusões das conversas. As demais pessoas participantes também são convidadas a acrescentar qualquer coisa, se desejarem.

## Reflexão

1. O que vocês puderam observar?
2. Alguma coisa surpreendeu vocês?
3. Quais áreas devem ser trabalhadas para que a organização/movimento possa avançar em direção ao “poder conjunto”? Quais estratégias poderiam ser utilizadas para isso?

## 1.4 Tomadas de Decisão Não-hierárquicas e a Construção de Movimentos

A liderança feminista baseia-se na distribuição de poder e promove a corresponsabilização. Mas como isto se traduz nas tomadas de decisão que ocorrem em sua organização, coalizão, aliança ou movimento? E como podemos superar desafios comuns?

### Como funcionam as tomadas de decisão não-hierárquicas e a construção de movimentos?

Não existe uma abordagem única para promover tomadas de decisão não-hierárquicas e a construção de movimentos. Por exemplo, parceiros do FRIDA trabalham com diversas estratégias: formar comitês para realizar os trabalhos, rotar papéis e responsabilidades, e implementar modelos de tomada de decisão participativos. Além disso, muitas vezes a linguagem que utilizam é modificada com a intenção de transformar certas culturas, por exemplo, ao não usar cargos que denotem hierarquias e classificar todos os tipos de trabalho com equidade.

Alguns modelos de tomada de decisão não-hierárquica:





Modelo	Vantagens	Desvantagens
<p><b>Horizontal:</b> este modelo incentiva todas as pessoas a participarem das tomadas de decisão e é horizontal, em oposição ao modelo vertical, que possui muitos níveis hierárquicos, tanto de gerenciamento, quanto em sua cadeia de comando. As decisões são tomadas através do consenso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencia a criatividade e a colaboração (tornando o trabalho menos estanque).</li> <li>• A tomada de decisão é mais rápida porque há menos níveis de gerenciamento.</li> <li>• Poder, responsabilidade e corresponsabilização são distribuídos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode ser mais desafiador para grupos maiores ou para escalar porque as decisões podem acabar não sendo comunicadas de forma consistente.</li> </ul>
<p><b>Comitês:</b> este modelo de tomada de decisão se baseia na formação de grupos de pessoas interessadas no assunto em questão, ou que possuam habilidades relacionadas. Decisões sobre uma função ou assunto específicos são determinadas pelos comitês (os processos de decisão costumam ser por consenso ou por maioria de voto).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encoraja pessoas interessadas em determinado assunto e aquelas com habilidades relacionadas a trabalharem juntas.</li> <li>• Pode melhorar o nível de consulta e discussão antes de que seja tomada uma decisão, pois o comitê trabalha conjuntamente.</li> <li>• Pode facilitar a estruturação sem criar hierarquias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode criar compartimentos estanques de informação, reduzindo a comunicação, ou a transferência de conhecimento dentro de um grupo.</li> </ul>
<p><b>Consenso:</b> este modelo de tomada de decisão funciona através do consenso. Isto geralmente significa manter múltiplas conversas para se chegar a uma decisão com a qual todas as pessoas estejam satisfeitas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorpora a perspectiva de todas as pessoas.</li> <li>• O processo é muito transparente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vozes discordantes podem acabar adquirindo poder suficiente para paralisar o processo.</li> <li>• A tomada de decisão pode ser lenta.</li> <li>• Pode se tornar mais desafiador no caso de grupos grandes.</li> </ul>
<p><b>Votação por maioria:</b> este modelo confere a cada pessoa um voto. A opção com o maior número de votos é adotada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as pessoas têm a oportunidade de indicar sua preferência.</li> <li>• Rapidez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma votação apertada pode fazer com que um grande grupo fique insatisfeito com uma decisão.</li> <li>• O grupo com mais poder/influência pode acabar controlando as decisões</li> </ul>

## Quais são alguns dos desafios mais comuns e como podemos abordá-los?

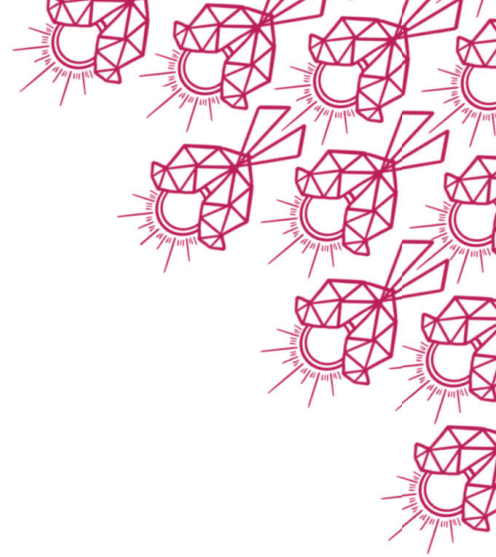
Alguns dos desafios mais comuns<sup>5</sup> com relação à distribuição de poder e aos processos de tomada de decisão não-hierárquica residem em conceitos equivocados. Reconhecer esses equívocos possibilita a reformulação e a tomada de medidas para abordar esses desafios.

Desafio	Conceitos equivocados	Reformulação	Possíveis ações
<p><b>Falta de clareza sobre responsabilidades</b></p> <p>Pode assumir as seguintes formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incerteza sobre quando as demais pessoas devem ser consultadas.</li> <li>• Falta de coordenação na organização.</li> <li>• Falta de responsabilização ou de que as pessoas assumam responsabilidades.</li> <li>• Falta de mecanismos de responsabilização.</li> </ul>	<p>Distribuir poder significa permitir que todas as pessoas tomem decisões unilaterais.</p>	<p>Reformulação do entendimento sobre distribuição de poder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as pessoas são responsáveis umas perante as outras e também perante as comunidades com que trabalham.</li> <li>• As pessoas devem consultar umas às outras.</li> <li>• Todas as vozes devem ser ouvidas e são importantes.</li> </ul>	<p>Acordar os tipos de ação e decisão que precisam de consulta e com quem.</p> <p>Acordar os mecanismos de consulta e compartilhamento de resultados e informações.</p>
<p><b>Falta de conhecimentos ou experiência para assumir tarefas</b></p> <p>Pode assumir as seguintes formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Há um peso excessivo sobre pessoas não qualificadas ou voluntárias em diferentes comitês.</li> <li>• Falta de pessoal qualificado/força de trabalho remunerada.</li> </ul>	<p>Distribuir poder significa que todas as pessoas devem estar igualmente preparadas para realizar as tarefas.</p>	<p>Passa-se a reconhecer que todas as vozes e perspectivas são importantes e devem ser consideradas, mas entende-se que as pessoas possuem diferentes experiências, habilidades e conhecimentos. As pessoas devem ser tratadas com equidade, mas isto não significa que são todas iguais. Diferentes pessoas serão capazes de desempenhar diferentes funções - colaborar e obter o apoio que precisam será necessário frequentemente.</p>	<p>Identificar os pontos fortes e os interesses das pessoas. Seus pontos fortes não têm que coincidir com seus interesses. Quando não coincidirem, a sugestão é que a pessoa trabalhe em parceria com outras que tenham experiência, habilidades ou os conhecimentos necessários para realizar determinado papel. Outra opção é investir na formação desta pessoa.</p>

<sup>5</sup> Pesquisa realizada pelo FRIDA.

<p><b>Percepção de ineficiências ou ineficiências reais</b></p> <p>Pode assumir as seguintes formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A autoridade é utilizada de maneira ineficiente, por exemplo, quando medidas são tomadas sem a realização de consultas prévias.</li> <li>• A tomada de decisões demora mais porque todas as opiniões devem ser consideradas.</li> <li>• Transferência da responsabilidade de uma tomada de decisão para pessoas em cargos coexecutivos, criando confusão, inimizades e atrito entre as pessoas da organização. Pode provocar rachas dentro da organização.</li> </ul>	<p>Não haver hierarquia significa não haver estrutura.</p>	<p>O oposto da hierarquia não é a ausência de estrutura. Mas sim que pode haver poder coletivo em vez de poder concentrado nas mãos de algumas poucas pessoas.</p>	<p>Identificar o padrão de consultas ou tomadas de decisão bem sucedidas. Como é possível criar dinâmicas de trabalho que promovam a repetição desses padrões positivos?</p>
---	--	--	--





## 1.5 Comunicação Dentro Da Sua Equipe

O conceito de “poder conjunto” é a base da liderança e colaboração feministas (“encontrar pontos em comum entre diferentes interesses e construir uma força coletiva”, Veneklasen). Nesse sentido, o uso de perguntas generativas por lideranças feministas pode facilitar a troca de comentários construtivos e promover relações respeitadas, produtivas e colaborativas.

### Perguntas Generativas

#### O que são perguntas generativas? E por que fazem a diferença?

Perguntas generativas são perguntas que suscitam o pensamento profundo, a reflexão e a conversa.

Ou seja, o contrário de uma pergunta fechada que pode ser respondida com um sim ou não, ou ter uma resposta certa ou errada.

Tipo de pergunta	Exemplo	Resultado
Generativa	<u>Como poderíamos</u> nos comunicar mais eficazmente?	Esta pergunta abre espaço para diversas respostas, opiniões, ideias e conversas.
Fechada	<u>Podemos</u> nos comunicar mais eficazmente?	É mais provável que esta pergunta receba como resposta “sim ou não”.

### Dicas para fazer perguntas generativas

Existem diferentes tipos de perguntas generativas para atingir diferentes objetivos; sua principal característica é ser capaz de ajudar a revelar o que as pessoas estão pensando, sentindo, entendendo, e garantir que suas respostas sejam escutadas para uma melhor compreensão de contextos, viabilizando assim possíveis colaborações.

## Tipos de perguntas generativas

Fonte: Adaptado de "Foundation of Mentorship and Facilitation" do Creative Action Institute.

Tipo de pergunta generativa	Objetivo	Exemplos
Perguntas abertas	Promovem o pensamento e as ideias.	Acrescentar a expressão "poderíamos" às perguntas pode torná-las ainda mais abertas, pois sugere que há espaço para respostas múltiplas, incentiva a reflexão e discussão. <ul style="list-style-type: none"><li>• Como poderíamos...?</li><li>• Por que poderíamos...?</li><li>• Onde poderíamos....?</li><li>• O que poderíamos....?</li><li>• Quem poderia....?</li></ul>
Perguntas de observação	Ajudam as pessoas a perceber o mundo mais profundamente.	<ul style="list-style-type: none"><li>• O que você está <u>vendo/ouvindo</u>?</li><li>• Quais efeitos pôde <u>observar</u>?</li><li>• Qual informação <u>parece confiável</u>?</li><li>• Algo que vê/ouve parece <u>preocupante</u>?</li></ul>
Perguntas sobre sentimentos	Permitem que as pessoas identifiquem como estão se sentindo emocional e fisicamente.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que <u>sensações</u> sente em seu corpo quando pensa sobre isso?</li><li>• O que <u>sente</u> a respeito da situação?</li><li>• Como isto afetou sua <u>saúde física ou emocional</u>?</li></ul>
Perguntas analíticas	Promovem o pensamento profundo e conexões.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quais acha que são as <u>causas</u> de ____?</li><li>• Qual é a <u>relação</u> entre ____ e ____?</li><li>• Quais são as principais estruturas econômicas/-culturais/políticas/sociais que podem afetar esta situação?</li><li>• Em que medida isto tem um impacto diferente sobre as partes interessadas de sua comunidade?</li></ul>
Perguntas de esclarecimento	Garantem o entendimento comum de conceitos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• O que quer dizer com isso?</li><li>• Poderia dar um exemplo disso?</li></ul>
Perguntas de perspectiva	Convida as pessoas a verem as coisas a partir de um ponto de vista diferente.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Haveria outra maneira de pensar esta questão?</li><li>• Como outras pessoas envolvidas possivelmente veem isso?</li></ul>

Perguntas sobre visões	Ajudam a identificar ideais, valores, sonhos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como você gostaria que isso fosse?</li> <li>• O que seria necessário mudar para atingir esse objetivo?</li> <li>• Qual o impacto desta situação em sua própria</li> </ul>
Perguntas para promover a transformação	Permitem identificar o que é preciso mudar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que precisa mudar?</li> <li>• Como poderíamos fazer essas mudanças acontecerem?</li> <li>• Que forças seriam resistentes a essa mudança?</li> <li>• Como poderíamos superar esses obstáculos?</li> <li>• Quais seriam seus primeiros passos?</li> </ul>

## Feedback Construtivo

### O que é um feedback construtivo?

Um feedback construtivo é um tipo de comentário que:

- nos ajuda a enxergar e valorizar nossos pontos fortes e
- identificar áreas de aperfeiçoamento, melhoria ou crescimento

Isto significa que a **motivação** por trás do comentário é **positiva**, mas não significa necessariamente que o comentário em si seja positivo.

A crítica normalmente é um comentário não construtivo. É diferente do comentário construtivo porque muitas vezes é julgadora, acusatória, e não motivada pela busca de melhoria ou crescimento.

### Por que o feedback construtivo faz a diferença?

Comentários construtivos nascem de um lugar de querer contribuir para que as pessoas cresçam. Este cenário possibilita que os comentários sejam respeitosos, significativos e praticáveis.

## Dicas para dar feedbacks construtivos

### RESPEITOSOS

#### *Refletir sobre seu próprio viés e papel*

Pergunte-se se o comentário é necessário e qual é sua motivação para fazê-lo. É importante que o comentário não seja tendencioso.

Refleta também sobre qual é seu papel na questão e o que você poderia fazer diferente para promover resultados melhores.

#### *Orações em primeira pessoa: eu...*

Em vez de fazer orações começadas por “você”, experimente usar a primeira pessoa. Orações começadas por “você” se concentram no que a outra pessoa fez, enquanto orações focadas na primeira pessoa permitem a inclusão de observações, criam espaço para as pessoas compartilharem seus pontos de vista, e apontam para o futuro.

<b>Orações começadas por “você” soam assim:</b>	<b>Orações em primeira pessoa, ou “eu”, soam assim:</b>
<p>Você não consultou os grupos que precisavam ser consultados!</p>	<p>Notei que nem todos os grupos de pessoas interessadas foram consultados neste processo. Quando isto ocorre, o engajamento costuma ser mais baixo. Você poderia comentar por que nem todos os grupos foram consultados? Como a equipe pode ajudar você com isso?</p>
<p>Você não preparou o relatório a tempo para a organização financiadora. Você não tem cumprido os prazos.</p>	<p>Notei que o relatório para a organização financiadora não foi preparado dentro do prazo. Embora as organizações financiadoras costumem ser muito compreensivas, quando não nos comunicamos claramente, ou não avisamos que há um atraso nas entregas, a relação de confiança pode ser afetada. Sei que você está com muito trabalho, mas agradeceria se comentasse mais sobre este atraso para que eu possa oferecer-lhe um apoio melhor.</p>

### ***De forma confidencial e pessoalmente (idealmente)***

Recomenda-se dar feedback de forma confidencial e não em um ambiente de grupo grande. Isto facilita conversas honestas.

Também recomenda-se que o feedback seja dado em conversas e não por escrito, para evitar que possa ser mal interpretado. Conversas presenciais costumam ser mais indicadas do que por telefone, para que a linguagem corporal das pessoas possa ser lida. Contudo, como a atividade ativista ocorre em diversos formatos, incluindo virtualmente, nem sempre é possível dar feedback pessoalmente, porém é importante priorizar o cuidado e dar feedback visando crescimento e aperfeiçoamento.

## **SIGNIFICATIVOS**

### ***Acompanhados de exemplos***

Um feedback construtivo é específico para que possa ser útil. Ou seja, será necessário pensar em exemplos que ilustrem o feedback que está sendo dado.

### ***Oportunos***

O feedback deve ser dado na altura em que a pessoa tiver um comportamento ou demonstrar um padrão de comportamento que possa ser melhorado ou ajustado. Não é muito útil receber um feedback sobre algo feito há três meses.

## **PRATICÁVEIS**

### ***Trabalhar em conjunto para identificar possíveis soluções***

Após dar o feedback, recomenda-se trabalhar em conjunto para identificar algumas soluções que possam facilitar a mudança. Isto pode incluir ações que todas as partes envolvidas possam tomar: a pessoa que recebe, a pessoa que dá o feedback e até outras pessoas envolvidas.

## 1.6 Comunicação E Engajamento Com As Partes Interessadas Das Comunidades

### **Criar um plano de acompanhamento**

Após identificar algumas ações possíveis, a sugestão é que um passo a passo seja definido e um momento no futuro seja assinalado para verificação do progresso ou mudança de acordo com o feedback dado. Uma boa prática é resumir os principais pontos da conversa e compartilhar aquilo que foi acordado por escrito, garantindo assim mais clareza.

### **Dicas para receber feedbacks construtivos**

#### **Lembrar que feedbacks construtivos vêm de um lugar positivo e visam o crescimento.**

Receber um feedback pode gerar na pessoa a sensação de que precisa se defender e defender suas ações. Lembrar que feedbacks construtivos visam soluções e mudanças positivas, pode ajudar a pessoa a se manter aberta.

#### **Feedbacks construtivos são conversas.**

Feedbacks construtivos são conversas, portanto, recomenda-se a prática de escuta ativa, realização de perguntas e troca honesta para que em conjunto as pessoas possam identificar soluções e um plano de acompanhamento.

### **"Sem comunidade, não há libertação."**

- Audre Lorde, *feminista afro-americana radical, professora, escritora e ativista dos direitos civis.*

Não é possível haver transformação social sem o envolvimento das comunidades - comunidades das quais já fazemos parte, e também comunidades onde nós, ou nossas idéias, estejam mais à margem.

Esta seção apresenta ferramentas para identificação e análise das partes interessadas das comunidades:

- Identificar as partes interessadas permite mapear o universo de pessoas que podem estar interessadas (positiva ou negativamente) ou impactadas pelo problema ou mudança em questão.
- Analisar as partes interessadas permite compreender e empatizar com suas diferentes perspectivas, possibilitando uma melhor comunicação e engajamento conjunto em esforços e campanhas, prevendo potenciais obstáculos e facilitando que se tornem aliadas.

Esta seção também oferece dicas e recursos para lidar com dinâmicas intergeracionais. Existem desafios específicos, gerados pelas normas e expectativas etárias, que podem afetar a atividade de jovens ativistas feministas LGBTQI+ da África Ocidental, Oriental, Meridional e Central.



## **Ferramenta: Identificando Partes Interessadas**

### **Fonte**

Creative Action Institute

### **Objetivos**

- Identificar e analisar todas as partes interessadas em um determinado assunto.

### **Duração**

60-90 minutos

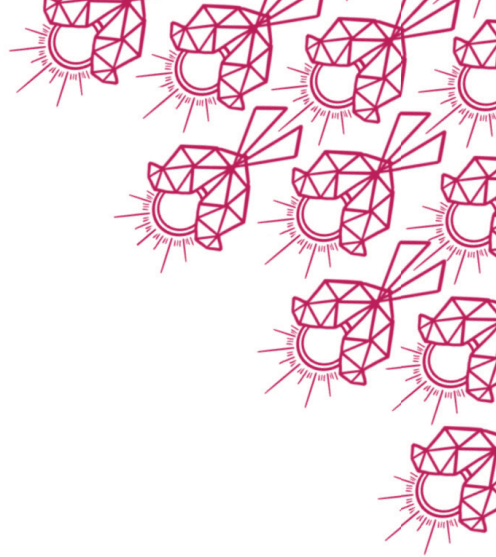
### **Materiais**

- Bloco de papel para cavalete com uma reprodução diagrama de apoio (veja abaixo)
- Algo para escrever ou desenhar, como canetinhas, canetas ou lápis
- Notas adesivas ou pequenos pedaços de papel, e fita adesiva

### **Orientação**

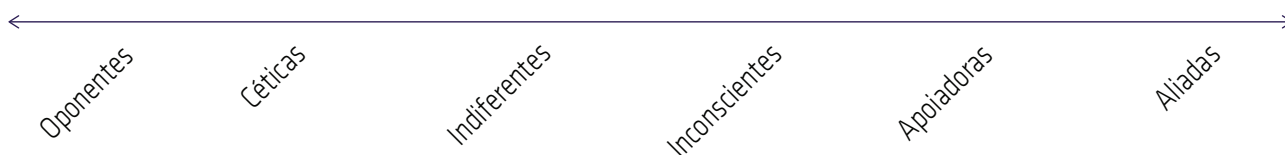
Problemas ou questões estão inseridos em ecossistemas amplos que são moldados, em parte, pelas normas socioculturais predominantes em uma comunidade. Essas normas influenciam as ideias, crenças e práticas relacionadas aos direitos LGBTQI+. Também influenciam a política e as políticas públicas, as estruturas de governança e as práticas e culturas organizacionais. É importante identificar quais partes interessadas precisam estar envolvidas ou ser sensibilizadas para transformar normas tradicionais e promover a implementação dos direitos LGBTQI+. Uma parte interessada pode ser definida como qualquer pessoa ou entidade interessada que atua no assunto que está sendo abordado. Avaliar e analisar as crenças, medos, preocupações e interesses das partes interessadas, especialmente daquelas que possam apresentar resistência, ajudará a identificar estratégias eficazes para que elas se envolvam realmente.





## Passo a passo

1. Trabalhem com o maior número possível de pessoas da equipe para ter diversidade de perspectivas.
2. Articulem e definam conjuntamente a questão a ser abordada ou a transformação pretendida.
3. Grupos grandes devem ser divididos em grupos pequenos de 3-4 pessoas.
4. Cada grupo deve identificar o maior número de perfis de partes interessadas envolvidas ou afetadas pela questão ou transformação que se quer alcançar. Usem as perguntas abaixo para facilitar essa identificação. Quem são as partes interessadas:
  - afetadas pela questão/transformação?
  - com interesse na questão/transformação?
  - com poder de influência sobre essa questão/transformação?
  - que irão se opor a essa questão/transfor mação?
5. Escrevam todos os perfis de partes interessadas em notas adesivas ou pequenos pedaços de papel.
6. Discutam onde as partes interessadas se encontram dentro do espectro de apoio **atualmente**. As partes interessadas podem ser apresentadas como:
  - Oponentes
  - Céticas
  - Indiferentes
  - Inconscientes
  - Apoiadoras
  - Aliadas



7. Uma pessoa de cada grupo compartilha os tipos de perfis de partes interessadas identificados, colocando as notas adesivas (ou colando os pedacinhos de papel) na linha do espectro de apoio desenhado em uma folha de papel para cavalete.
8. É recomendável que grupos que identifiquem partes interessadas similares trabalhem conjuntamente. Se os grupos tiverem opiniões diferentes sobre onde se encontram as partes interessadas dentro do espectro, não há problema. Devem conversar e explicar seus pontos de vista para que haja entendimento comum.
9. Finalmente, usem o *Mapa de Empatia para uma Boa Comunicação com Partes Interessadas a seguir!*

## **Ferramenta: Mapa de Empatia para uma Boa Comunicação com Partes Interessadas**

### **Fonte**

Adaptado por Creative Action Institute a partir do Mapa de Empatia XPLANE (Original disponível em <https://gamestorming.com/empathy-map/>)

### **Objetivos**

- Melhorar a comunicação com as partes interessadas a partir da empatia

### **Duração**

30-45 minutos por perfil de partes interessadas

### **Materiais**

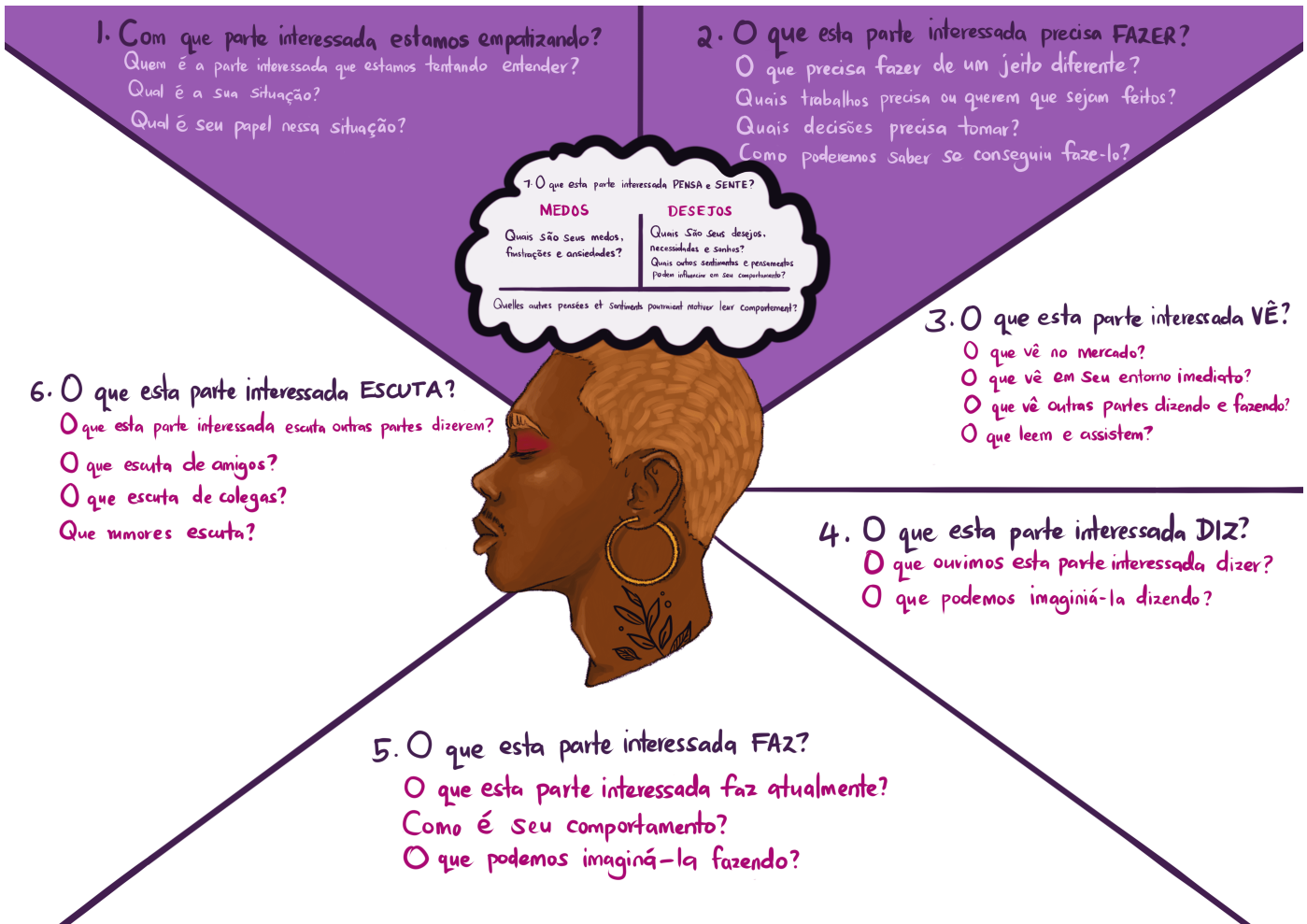
- Resultados da identificação de partes interessadas (veja atividade acima)
- Cópias do Mapa de Empatia ou folhas em branco para reproduzir o mapa
- Canetas ou lápis

## **Orientação**

Assim como as experiências e conhecimentos adquiridos por uma pessoa moldam seu tipo de liderança, o mesmo ocorre com as visões das partes interessadas, sejam elas apoiadoras ou não. Portanto, quer estejamos nos comunicando com as pessoas de nossa equipe ou com outras partes interessadas da comunidade, considerar seus contextos e a maneira como recebem informação, pode facilitar a comunicação.

## **Passo a passo**

1. Usem os resultados da identificação de perfis de partes interessadas para definir quais gostariam de analisar mais profundamente. Trabalhem em grupos pequenos de 3-4 pessoas para analisar um ou mais perfis de partes interessadas (se você estiver trabalhando de modo individual, priorize um perfil para analisar primeiro).
2. Usem o modelo XPLANE abaixo para compreender melhor e ter mais empatia com o perfil de parte interessada que estejam analisando. Comecem pela seção 1, depois 2, depois 3, e assim por diante.
3. Compartilhem os mapas de empatia com o grupo geral para que possam acrescentar suas reflexões.
4. Reflitam sobre as seguintes questões:
  - a. O que descobriram sobre este perfil específico de parte interessada?
  - b. De que forma vocês podem empatizar com este perfil?
  - c. Como esta informação poderia embasar a maneira como se comunicam com este perfil de parte interessada?



Nota: Caso se sintam confortáveis e o perfil de parte interessada for acessível, este modelo pode ser adaptado e utilizado como recurso em um processo de entrevista com pessoas da parte interessada que estiver sendo analisada. Basta substituir o texto “parte interessada” por “vocês”.

### Comunicação Intergeracional

**“Estamos vivendo uma momento crítico para o movimento feminista senegalês. Se não tivermos cuidado, a lacuna entre gerações aumentará muito rapidamente. É necessário criar condições de diálogo com a nova geração.”** - Fatou Ndiaye Turpin, Coordenadora de Programas da Reseau Siggil Jigeen, organização de direitos da mulher no Senegal.

Espera-se que este kit de ferramentas ajude as pessoas leitoras a alavancarem seu poder interior, poder mobilizador e poder conjunto, para lutarem por si mesmas, por suas comunidades, e pela comunidade global, podendo assim realizar transformações positivas independentemente de quem forem, onde estejam, ou das suas idades!

Possivelmente, além dos desafios clássicos enfrentados por ativistas feministas LGBTQI+ para representar e lutar por uma causa, jovens ativistas terão que lidar também com um racha por questões de idade e geracionais.

### Reflexão:

- Como as ideias ou trabalho de vocês são recebidos por outras pessoas?
- Que normas ou estereótipos existem sobre as pessoas jovens? Como essas normas ou estereótipos impactam o trabalho de vocês como ativistas feministas jovens?
- Que normas ou estereótipos existem sobre as pessoas mais velhas? Como essas normas ou estereótipos impactam o trabalho de vocês como ativistas feministas jovens? Quais preconceitos vocês têm com relação às gerações mais velhas?

Uma ideia pré-concebida ou estereótipo presente em espaços feministas é que as pessoas jovens têm menos experiência ou não são tão responsáveis.<sup>6</sup>

Como resultado de normas e estereótipos como este, muitos espaços profissionais acabam não sendo projetados para a juventude, ou excluindo-a deliberadamente, empurrando para as margens seu conhecimento e poder de decisão em questões de desenvolvimento - educação, desenvolvimento sustentável, justiça climática e ambiental, saúde, e muito mais.

O diálogo intergeracional pode ajudar a quebrar as barreiras enfrentadas pela juventude quando estão trabalhando pela defesa e promoção de diferentes causas, e potencializar a construção de redes entre lideranças feministas mais jovens e mais velhas. O aprendizado conjunto é possível! O diálogo intergeracional também pode ser útil durante a comunicação e o engajamento de partes interessadas. Este tipo de diálogo requer dois tipos de interação: escuta ativa e envolvimento intencional tanto para feministas de ambas as gerações.

### Escuta Ativa

A escuta ativa é quando mantemos nosso foco na pessoa oradora e a tentamos compreender plenamente mantendo contato visual, acenando com a cabeça para mostrar que estamos acompanhando, e lhe fazemos perguntas esclarecedoras antes de dar nosso ponto de vista, opinião, ou sugestões. É útil em todo tipo de comunicação com partes interessadas, e também comunicação em geral, pois garante que a outra pessoa se sinta, e seja realmente, ouvida. Permite estabelecer o cenário para uma relação de respeito mútuo.

Seguem algumas dicas para praticar escuta ativa.

- Permitir que a pessoa oradora fale, enquanto a outra parte apenas escuta, sem formular respostas ou interrompê-la.

- Usar linguagem corporal (acenar com a cabeça, contato visual) quando estiver em uma conversa no papel de ouvinte, e observar a linguagem corporal (expressões faciais, postura) quando estiver no papel de pessoa oradora.
- Reiterar perguntas ou posicionamentos pessoais, quando necessário, para mostrar que existe compreensão da fala da pessoa oradora.
- Fazer perguntas aclaratórias se algo não fizer sentido.

### Engajamento Intencional e Networking

Engajar outras gerações permite aprendermos com aquelas pessoas que vieram antes de nós e colaboraram para construir o caminho que nos trouxe até aqui, além de possibilitar o networking. Seguem algumas dicas para facilitar esse processo.

- Dedicar recursos (orçamentários, tempo e pessoas) para conectar ativistas de gerações mais novas e mais velhas interessadas em sua organização e visão.
- Promover diferentes modos de participação, tais como jogos, expressão criativa, música e diálogo para construir um vocabulário compartilhado através de experiências que vão além das atividades ativistas.
- Permitir que ativistas de gerações mais jovens e mais velhas estabeleçam laços de confiança oferecendo-lhes oportunidades que sejam vistas como relevantes ou necessárias, dentro das possibilidades de sua organização.
- Usar sua rede para conectar ativistas de gerações mais jovens e mais velhas com outras pessoas que também sejam agentes de mudança, ou para oferecer informações precisas e atualizadas.

<sup>6</sup> Restless Development. (2021). *Feminist Action Lab: Nino Ugrehelidze and Andrea Parra on Feminist Advocacy*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=>

## Mobilização de Recursos

“O termo “mobilização de recursos” refere-se, de modo geral, à capacidade de um grupo de arrecadar recursos e de mobilizar pessoas para a realização dos objetivos do grupo. Portanto, crescer em termos de orçamento é uma parte importante da mobilização de recursos, mas atrair novas pessoas e conexões é igualmente importante: contribuições em espécie (bens ou serviços), conhecimento, conexões, informação, experiência e amizades podem contribuir muito para que vocês alcancem seu objetivo! Os relacionamentos são importantes, e investir tempo para construir relacionamentos genuínos, baseados na confiança, nunca é uma perda de tempo.”<sup>7</sup>

Saiba mais sobre este assunto no Kit de Ferramentas de Mobilização de Recursos do FRIDA, disponível online aqui: [<https://youngfeministfund.org/wp-content/uploads/2017/11/FRIDA-RM-Toolkit-2017.pdf>]

## 1.7 Recapitulando

O ativismo ou mobilização feminista pode ser uma atividade extremamente desafiadora. Exige muitas vezes que a gente saia da nossa zona de conforto e nos leva a fazer perguntas pessoais difíceis, perguntas sobre colegas, e especialmente sobre as vozes críticas que aparecem pelo caminho enquanto estamos trabalhando para transformar positivamente nossas comunidades.

Os métodos que foram oferecidos nessa seção visam fornecer estratégias não apenas para que você possa comunicar sua visão e necessidades como liderança individual ou organização, mas também para construir sua rede de contatos e identificar como potencializar seu poder mobilizador, poder interno e poder conjunto ao abordar questões que impactam as comunidades LGBTQI+. Ao utilizar esses métodos, você verá que muitos são rápidos de implementar e podem ter um impacto duradouro sobre organizações e pessoas financiadoras, organizações parceiras e todo tipo de partes interessadas.

<sup>7</sup> Olebile, L., Morrissey, S., Sinar, D., & Oztap, N. (2017). Resource Mobilization Toolkit for Girls, Young Women and Trans Youth. Disponível em: <https://youngfeministfund.org/wp-content/uploads/2017/11/FRIDA-RM-Toolkit-2017.pdf>. Consultado em 17 de outubro de 2022.



**02**

## **Práticas Interseccionais para Pessoas e Culturas**

# 2. Práticas Interseccionais para Pessoas e Culturas

Atualmente, ativistas feministas jovens como você estão se engajando em muitas causas importantes, mobilizando-se através da organização de base, e depois escalando esforços para promover transformações mais amplas nas sociedades. Para apoiar seu desenvolvimento como liderança e como organização, esta seção do kit de ferramentas aborda as seguintes questões:

- Autocuidado para você, colegas, e toda sua organização.
- Consultas e comprometimento em processos de análise de desempenho.
- Equidade e transparência sobre remunerações e benefícios.
- Abordagens interseccionais para manter o foco nas pessoas e culturas.

## 2.1 Autocuidado para Lideranças e Movimentos

Muitas vezes o trabalho de mobilização feminista vai além do que o engajamento das pessoas membras ou das equipes profissionais das organizações. Este tipo de trabalho normalmente exige que os problemas sociais sejam abordados por nós através de mudanças em nosso próprio comportamento, adotando condutas saudáveis e servindo de exemplo para outras pessoas. Para que possamos apoiar outras pessoas em nossas organizações e comunidade, temos que observar nosso próprio comportamento e maneira de pensar.

Nesta seção do kit de ferramentas, queremos ajudar você a explorar o seguinte:

- A relação entre autocuidado e sustentabilidade organizacional.

### Reflexão:

Dedique alguns minutos para pensar sobre sua última semana.

- Quais interações ou tarefas sugaram sua energia ou motivação?
- Como você reagiu a isso?
- De que forma isso afetou o resto da sua semana?
- Se você pudesse reviver esses momentos, o que pensaria, diria ou faria de outra forma?



## 2.2 O Autocuidado e o Cuidado Coletivo são Atos Políticos Radicais de Resistência

Como feministas, ativistas e agentes em nossas comunidades, estamos constantemente lidando com a injustiça contra nós, e também contra nossas comunidades. O desmantelamento dos sistemas violentos e opressivos contra os quais lutamos exige que priorizemos o autocuidado intencional, o cuidado coletivo e o bem-estar, para podermos realizar o importante trabalho que fazemos. Contudo, precisamos reconhecer como o autocuidado tem sido mercantilizado pelo capitalismo e resistir coletivamente à ideia de que o autocuidado é uma solução para opressões e violências sistêmicas. Para nós, como ativistas da África – cujas vidas existem nas intersecções entre patriarcado, racismo, capitalismo, imperialismo, idadeísmo, capacitismo, sexismo e transfobia – é importante encontrarmos inspiração nas pessoas que nos precederam e que construíram sistemas fortes de cuidado coletivo, além de sermos capazes de reimaginar formas de cuidado coletivo intencional em nosso próprio ativismo.<sup>8</sup>

“O cuidado coletivo sempre existira como um aspecto essencial da nossa existência como pessoas africanas, até termos nossas identidades arrebatadas pelo colonialismo e pelo capitalismo através de suas diversas manifestações. No cerne da nossa existência residia a capacidade de nos comprometermos coletivamente e assegurarmos espaço para todas as pessoas, compartilharmos recursos, e promovermos alegria dentro de nossa comunidade. Certamente, o que mais me fascina disso tudo é o fato de que esta prática não se dava apenas por escassez ou necessidade, como ocorre hoje em dia, mas porque assim era como nossa ancestralidade vivia e coexistia em sociedade”<sup>9</sup>

### Reflexão:

- Vocês encontram inspiração em alguma prática ancestral de autocuidado?
- Em grupos pequenos, compartilhem práticas incorporadas por vocês em suas próprias vidas.
- Algumas dessas práticas poderiam ser adotadas pelo coletivo como práticas de cuidado coletivo?
- Já com o grupo completo, peçam às pessoas para compartilharem práticas que tenham sido úteis para si mesmas.

Para nós ativistas, é importante lembrarmos que nosso bem-estar depende do descanso, mesmo quando sentimos que deveríamos continuar trabalhando sempre, sem pausa, e até a exaustão. Não é possível curarmos o mundo com o nosso auto-sacrifício. É importante descansarmos da luta! O descanso é um ato político radical que garante nosso bem-estar físico, mental e espiritual. Trata-se de um ato intencional de resistência em um mundo patriarcal capitalista que nos reduziu a ferramentas de produção e reprodução. Nossos corpos, mentes e almas têm o direito e a necessidade de descansar sem culpa.<sup>10</sup>

É importante que o planejamento de organizações ou coletivos feministas jovens permita às pessoas da equipe terem tempo livre sem se sentirem culpadas por não estarem trabalhando ou se dedicando sempre a responsabilidades ligadas ao grupo. Quando as pessoas da equipe têm a oportunidade de descansar, celebrar ocasiões importantes com suas amigas e familiares, ou sair de férias, elas voltam ao trabalho com energia renovada para continuar a luta.

<sup>8</sup> African Feminism, Mugasha, M. (2022). *Reclaiming and Reimagining the Politics of Collective Care as an Act of Radical Resistance*. Disponível em: <https://african-feminism.com/reclaiming-and-reimagining-the-politics-of-collective-care-as-an-act-of-radical-existence/>

<sup>9</sup> African Feminism, Mugasha, M. (2022). *Reclaiming and Reimagining the Politics of Collective Care as an Act of Radical Resistance*. Disponível em: <https://african-feminism.com/reclaiming-and-reimagining-the-politics-of-collective-care-as-an-act-of-radical-existence/>

<sup>10</sup> African Feminism, Kobugabe, L. (2021). *You Can't Heal the World Through Chronic Self Sacrifice*. Disponível em: <https://africanfeminism.com/you-cant-heal-the-world-through-chronic-self-sacrifice/>

*Ouvir nossos corpos, compreender nossas necessidades e descansar muito para não chegarmos ao esgotamento é um poderoso ato de amor-próprio de libertação.*

*- Lucky Kobugabe*



## Reflexão:

- O que você faz para descansar? (alguns exemplos compartilhados por Kobugabe são: dormir, uma xícara de chocolate quente em um dia frio, escrever no diário, dançar, sair com pessoas queridas, ou só existir e não fazer absolutamente nada).
- Com que frequência você pára para descansar e como se sente em relação a isso?
- Como você poderia priorizar o descanso para as demais pessoas do coletivo?

Então, o que significa o autocuidado para nós ativistas feministas da África, que temos que lidar diariamente com múltiplas formas de violência contra nossos corpos e nossas comunidades? Para nós, o autocuidado é um compromisso pessoal de recuperação do controle, da transparência e do estabelecimento de limites para dar espaço apenas às coisas que façam bem para nossas almas. Em vez de um sonho distante e inalcançável, o autocuidado se traduz em práticas diárias como ler, escrever, beber água, aplicar óleos e manteigas em nosso couro cabeludo, cozinhar, ouvir música, compartilhar com outras pessoas e respirar.<sup>11</sup>

## Reflexão:

Tire um momento para ler a manifestação de autocuidado de Abebe's:

“Minha manifestação favorita de autocuidado, reafirmada por minha herança etíope, é a cerimônia Buna: um ritual terapêutico comunitário centrado na cura coletiva. É uma prática de cuidados comunitários que rejuvenesce o eu, com canções amarelas, infusões reparadoras, aromas verdes, flores de luz, ervas de saúde, fumaças de liberdade, franquincenso de essência, liberação de oração, estalos de dor, giro espiritual, dança de ideias, aromas de irmandade, gritos de riso, comoção de chamas, devorar de fogo, circulação de transe, torrar de lágrimas, cheiros de resistência, criação de liberdade, inebriar de poder, reinado de justiça” – Zemdena Abebe

- Você tem um ritual de autocuidado favorito?
- Você poderia listar algumas atividades que recarregam sua energia?
- Quais das suas comunidades apoiariam você em sua jornada pessoal para focar em si e honrar seu próprio eu?
- Você gostaria de compartilhar suas reflexões com o grupo todo?

Se quiser explorar mais sobre autocuidado e cuidado coletivo, veja os recursos do [Manifesto da Felicidade do FRIDA](#). E, caso queira ainda mais recursos, consulte este [acervo](#) de saberes e práticas de cura no âmbito da justiça social, criado pela ativista Kate Werning.

<sup>11</sup> African Feminism, Abebe, Z. (2020). *Radical Self-care: A Refusal to Partake in One's Own Mortality*. Disponível em: <https://africanfeminism.com/radical-self-care-a-refusal-to-partake-in-ones-own-mortality/>

## 2.3 Consultas e Comprometimento em Processos de Análise de Desempenho

Uma análise de desempenho é um elemento fundamental para o crescimento profissional das pessoas que trabalham em uma empresa ou organização, pois permite observar o desempenho, identificar pontos fortes e fracos, fazer comentários construtivos e estabelecer metas futuras, inclusive para o próprio desenvolvimento profissional. Também possibilita que as pessoas compartilhem seus desafios no trabalho e, coletivamente, sejam identificadas soluções. Uma análise pode tornar visíveis áreas em que a pessoa precisa de apoio. Além disso, este processo abre espaço para momentos de reflexão e celebração de conquistas. Finalmente, para que o processo de análise de desempenho seja eficaz, precisa ser participativo.

O processo de análise de desempenho possibilita o aperfeiçoamento e fortalecimento de competências profissionais ao longo do tempo. Com um processo de análise bem implementado, a organização e sua equipe de profissionais se tornarão capazes de:

- Trabalhar em prol de objetivos comuns
- Ter clareza sobre as expectativas com relação ao trabalho
- Abordar feedbacks sobre performance regularmente
- Trabalhar possibilidades de aprimoramento
- Criar um espaço onde se pode pedir e receber apoio
- Estabelecer recompensas por bom desempenho

Nesta seção do kit de ferramentas, iremos refletir e discutir a importância de fazer consultas e incentivar o comprometimento durante processos de análise de desempenho. Incluímos algumas ferramentas e recursos para explorar e melhorar processos de análise. Uma das atividades coletivas poderá ajudar vocês a decidir se precisam revisar ou desenvolver um novo processo de análise de desempenho.

Ao final desta seção, também há um exercício para desenvolver uma ferramenta de análise de desempenho que seja eficaz e esteja alinhada com seus valores e aspirações organizacionais.



**"O autocuidado pode ser a decisão consciente de estar presente, perceber o próprio corpo, purgar o sofrimento com água e oceano, silêncio e voz, montanha e poder, sol e toque, movimento e quietude, com orações e, .... qualquer coisa... que funcione."**

- Zemdema Abebe



## Como fazer Consultas?

A realização de consultas é uma prática pela qual uma organização promove discussões com suas equipes e partes interessadas sobre questões de interesse comum, como pode ser a criação de sistemas, políticas e processos organizacionais.<sup>12</sup> O processo tem como objetivo buscar soluções aceitáveis para as decisões através de uma troca genuína de pontos de vista e informações.

## Como incentivar o comprometimento?<sup>13</sup>

Ter comprometimento significa assumir responsabilidade pessoal por seu trabalho, comparecer e realizar aquilo que se propôs fazer. (Range.co, 2021). Agir de maneira comprometida também significa confiar na equipe, e em que através do apoio mútuo poderão fazer as coisas conjuntamente. Significa ainda se comunicar com transparência e antecedência quando houver previsão de atrasos ou modificações nas entregas.

O modo como sua organização faz consultas e incentiva o comprometimento pode impactar todos os aspectos do seu trabalho. Estas duas práticas promovem melhores relações, melhoram a satisfação profissional e ajudam sua equipe a trabalhar em conjunto e de forma mais eficaz.

## Como promover consultas e incentivar o comprometimento

### 1. Sendo uma liderança que faz consultas e incentiva o comprometimento

Construir uma cultura organizacional de realização de consultas e incentivo ao comprometimento é impossível se a liderança da organização não for ela mesma um exemplo claro e consistente. Lideranças precisam mostrar que estão engajadas nessa prática antes de abordar a questão com suas equipes.

Lideranças podem consultar suas equipes pedindo-lhes sugestões e ideias sobre os processos que gostariam de implementar na organização, e podem praticar o incentivo ao comprometimento responsabilizando-se pelo impacto de suas ações ou inações e sendo abertas, permitindo que a equipe acompanhe e pergunte sobre seu próprio trabalho.

<sup>12</sup> Fair Work Commission. Fair Work Commission | Tribunal nacional de relações laborais da Austrália. (n.d.). Disponível em: <https://www.fwc.gov.au/>. Consultado em 14 de setembro de 2022.

### 2. Estabelecendo rotinas de consulta e incentivo ao comprometimento

Consultar a equipe sobre decisões que lhes dizem respeito e à organização deve se tornar um hábito. Embora possa não ser possível envolver todas as pessoas em processos de tomada de decisões, a liderança da organização deve se esforçar para saber a opinião da equipe sobre questões que possam ter impacto sobre ela. Podem ser realizadas reuniões individuais entre pessoas que trabalham juntas no mesmo departamento e outras que envolvam toda a organização. Essas reuniões podem ser um espaço para as equipes compartilharem o que está acontecendo, áreas em que precisam de apoio, bem como para a tomada de decisão coletiva. A essência destas práticas é que a equipe esteja alinhada no trabalho que estão realizando, garantam que o trabalho esteja avançando e que haja clareza sobre funções e responsabilidades.

### 3. Definindo e comunicando expectativas claras sobre a equipe

Para que haja comprometimento, todas as pessoas da equipe precisam ter clareza sobre o que é esperado delas. É importante não supor que todas as pessoas saibam o que precisa ser feito. Estabelecer expectativas como equipe norteará e unirá as pessoas em torno de metas ou objetivos compartilhados.

### 4. Construindo confiança

Confiança e segurança são as bases dos processos de consulta e comprometimento; quando são cultivadas em uma organização, as pessoas se sentem mais seguras para assumir riscos, pedir feedback e contribuir para os processos organizacionais. Quando há confiança e segurança, as pessoas da equipe passam a lidar melhor com sentirem-se vulneráveis diante de colegas durante os altos e baixos que fazem parte de qualquer trabalho.

As duas ferramentas abaixo poderão ser úteis para sua organização, caso estejam procurando começar um processo de análise de desempenho, ou melhorar a eficiência do processo que já utilizam.

<sup>13</sup> Nota da tradutora: considerando o contexto feminista da publicação, a tradutora decidiu empregar a palavra "comprometimento" para traduzir o vocábulo original "accountability", em inglês. Accountability possui ainda outras acepções em português, como "prestação de contas ou responsabilização".

## **Ferramenta: Revisando processos de análise de desempenho**

Nesta atividade vocês vão utilizar práticas de realização de consultas e incentivo ao comprometimento para revisar o processo de análise de desempenho de sua organização. Vocês identificarão coletivamente, como equipe, lacunas e formas de realizar consultas e incentivar o comprometimento. Esta ferramenta foi idealizada para organizações que possuem um processo de análise de desempenho. Se não é o caso de sua organização, considerem avançar para a ferramenta a seguir, ou realizem esta atividade a partir do passo 6 focando a discussão na importância de criar um processo de análise de desempenho. Na seção “Recursos Adicionais” podem ser encontrados exemplos de processos de análise de desempenho.

### **Fonte**

Creative Action Institute

### **Objetivos**

- Desenvolver um entendimento comum como equipe e acordar formas de incentivar o comprometimento e a realização de consultas em sua organização.
- Avaliar e identificar quaisquer lacunas no processo de análise de desempenho.

### **Duração**

45-60 minutos

### **Materiais**

- Bloco de papel para cavalete
- Pedacos de papel pequenos ou notas adesivas
- Canetas ou lápis
- Canetas marca texto
- Cadernos
- Uma cópia deste kit de ferramentas para todas as pessoas do grupo
- Ferramenta de análise de desempenho utilizada pela organização

### **Orientação**

Antes de realizar esta atividade, vocês precisarão de algum tempo para pesquisar como outras organizações conduzem suas análises de desempenho. Falar com especialistas em recursos humanos e integrantes de organizações semelhantes permitirá que vocês conheçam suas melhores práticas e perspectivas em processos de análise de desempenho. Se a equipe da sua organização for grande (20 ou mais pessoas), seria recomendável formar um comitê para liderar esta atividade. Se sua equipe for pequena, definam e designem os papéis que cada uma das pessoas terá na realização desta atividade.

Estes são alguns dos papéis necessários para a utilização desta ferramenta:

- Tomar notas.
- Comunicar a meta e os objetivos desta atividade ao resto da equipe.
- Planejar e coordenar as reuniões da equipe para participar desta atividade.
- Comprar os materiais necessários para a atividade.

### **Passo a passo**

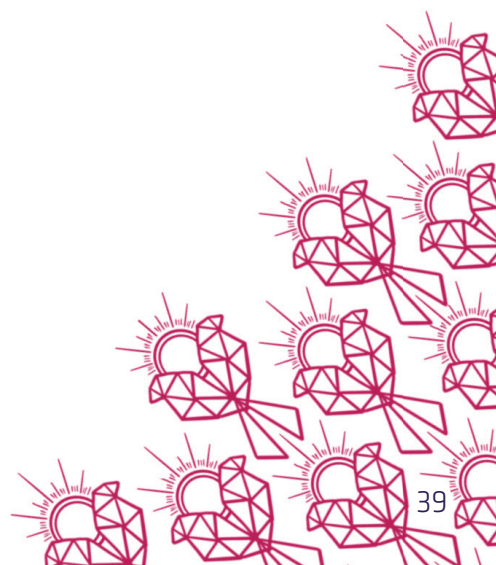
1. Definam um horário que seja conveniente para todas as pessoas da equipe e reúnam-se em um espaço apropriado; pode ser no escritório da organização ou em um espaço de conferência externo, caso tenham recursos para alugá-lo.
2. Comecem compartilhando a meta e o objetivo desta atividade. O comitê recém formado poderia se encarregar disto.
3. Tirem 15 minutos para refletir e discutir o que significa realizar consultas e incentivar o comprometimento para vocês, como equipe. Descrevam maneiras de fomentar estas duas práticas em sua organização.
4. Em um quadro, tela ou moldura, coloquem a definição e as maneiras de fomentar as consultas e o comprometimento em sua organização, e pendure-o em uma parede do escritório, acessível a todas as pessoas. Se optarem por um documento digital, compartilhem com toda a equipe para referência e depois guardem. Lembrem-se de, como equipe, manter um compromisso comum com relação a este entendimento e às práticas de realização de consultas e incentivo ao comprometimento.

5. Façam uma pequena pausa ou uma atividade para repor as energias antes de prosseguir para o próximo passo.
6. Dividam-se em grupos de 3 a 5 pessoas, dependendo do tamanho da equipe, e comecem refletindo e compartilhando experiências pessoais sobre análise de desempenho. Caso alguém não se sinta à vontade para compartilhar, não é obrigatório.
7. Cada grupo pequeno deve refletir e discutir sobre as seguintes questões:
  - Por que o processo de análise de desempenho é importante para vocês e sua organização?
  - Como vocês fazem a realização de consultas e o incentivo ao comprometimento no processo de análise de desempenho da sua organização?
  - Usem a tabela abaixo para avaliar e discutir o processo de análise de desempenho.

O que é mais importante para vocês no processo de análise de desempenho de sua organização?	O que vocês gostariam de acrescentar ou melhorar no processo de análise de desempenho de sua organização?	Quais melhores práticas e perspectivas vocês gostariam de integrar ao processo de análise de desempenho de sua organização? (citem as referências das informações coletadas com organizações semelhantes)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

**Nota:** consultem a página 42 para obter ferramentas e recursos sobre as melhores práticas em processos de análise de desempenho.

8. Concluam as discussões dos grupos pequenos e reúnam a equipe completa para compartilhar o que discutiram.





### **Para concluir esta etapa da atividade:**

Finalizem esta etapa da atividade destacando as recomendações identificadas por cada um dos grupos pequenos e determinem se é preciso revisar/editar o processo de análise de desempenho atual de sua organização ou desenvolver um novo.

9. Decidam com que frequência serão realizadas análises de desempenho dentro equipe. Por exemplo, as análises de desempenho poderiam ser feitas semestralmente ou anualmente.
10. Definam como o comprometimento das pessoas será acompanhado após a realização de análises de desempenho.
11. Incluam este processo de gerenciamento de talentos atualizado (ou seja, a análise de desempenho) em suas políticas organizacionais.

### **Ferramenta: Desenvolvendo um processo de análise de desempenho**

“Feedback 360°” é uma ferramenta de análise de desempenho. Na página XX foi incluído um modelo desta ferramenta. O termo “360 graus” se refere a “em todas as direções” – um círculo completo possui 360° – ou seja, à abrangência da ferramenta. Um feedback de 360° possibilita que a pessoa receba comentários valiosos de colegas da equipe e também de pessoas com as quais já tenha trabalhado de perto. Também proporciona um momento para que as pessoas da equipe celebrem o trabalho e as realizações de colegas. A forma da ferramenta pode variar de acordo com as necessidades e contextos da organização e da pessoa da equipe que irá receber o feedback. Uma prática comum é incluir escalas numéricas sobre diferentes indicadores ou aspectos; nesse caso, é importante que as pessoas que estejam dando o feedback possam acrescentar explicações por escrito sobre essa análise de desempenho numérica. Um feedback de 360° também pode conter apenas perguntas abertas a serem respondidas pela pessoa que está passando pela análise de desempenho. Exemplos de indicadores utilizados em escalas numéricas de análises de desempenho:

- Conhecimento sobre o trabalho e competências profissionais
- Colaboração
- Confiabilidade
- Iniciativa
- Comprometimento
- Liderança

Esta ferramenta é útil para organizações feministas jovens que buscam processos não hierárquicos de análise de desempenho. A tabela abaixo descreve as vantagens e desvantagens a serem consideradas antes de implementá-la em sua organização.

Vantagens da ferramenta de feedback 360°	Desvantagens da ferramenta de feedback 360°
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A equipe obtém uma perspectiva mais ampla sobre a percepção de cada uma das pessoas sobre as outras.</li> <li>• Proporciona às equipes uma visão mais completa de seu desempenho.</li> <li>• Destaca as competências das pessoas e também sua relevância.</li> <li>• Aumenta a conscientização dentro da equipe de que todas as pessoas possuem necessidades de desenvolvimento.</li> <li>• O feedback é percebido como mais válido e objetivo, levando à aceitação dos resultados e tomada de ações recomendadas.</li> <li>• Dá voz a todas as pessoas da equipe.</li> <li>• A abertura de todas as pessoas da equipe para receber feedback melhora o diálogo coletivo.</li> <li>• Melhora a comunicação e o engajamento da equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se não gerida adequadamente, as pessoas podem não dar um feedback sincero ou honesto.</li> <li>• As pessoas podem se sentir estressadas por terem que dar ou receber feedback.</li> <li>• Em culturas com alto nível de desconfiança, pode afetar as relações entre as pessoas da equipe.</li> <li>• É uma ferramenta que precisa de bastante tempo.</li> </ul>

### Fonte

HeadLight e TeamMate 360

### Objetivos

- Criar um processo de análise de desempenho que esteja alinhado com os valores e aspirações de sua organização ou coletivo.
- Envolver toda a equipe na criação desse processo de análise de desempenho.

### Duração

60-90 minutos

### Materiais

- Ferramenta de feedback 360° (encontre o modelo na página 77)
- Uma cópia desse kit de ferramentas para todas as pessoas da equipe
- Notas da atividade anterior (caso disponíveis)
- Bloco de papel para cavalete
- Canetas ou lápis
- Canetas marca texto
- Cadernos
- Notas adesivas

### Orientação

Antes de começarem esta atividade, revisitem as notas da atividade anterior e releiam as recomendações compartilhadas pela equipe sobre o que incluir em uma ferramenta de análise de desempenho. Reúnam os materiais necessários e agendem um momento em que todas as pessoas da equipe possam estar presentes. Também recomendamos que revejam o processo de gestão de recursos humanos de sua organização, a fim de identificar onde o processo de análise de desempenho se encaixa.

### Passo a passo

Tirem 5 minutos para recapitular a atividade anterior, “Revisando processos de análise de desempenho”.

- Repassem os objetivos desta atividade e esclareçam expectativas; uma das pessoas da equipe pode se encarregar desta tarefa e confirmar que a equipe entende o objetivo da atividade.
- Confirmem que vocês compreendem:
  - O que é um processo de avaliação, e sua importância para vocês e para a organização.
- Dividam-se em 3 grupos e discutam as perguntas a seguir durante 20 minutos. Utilizem a tabela abaixo para guiar a discussão do grupo.

## Quem deve revisar as análises de desempenho das pessoas da equipe?

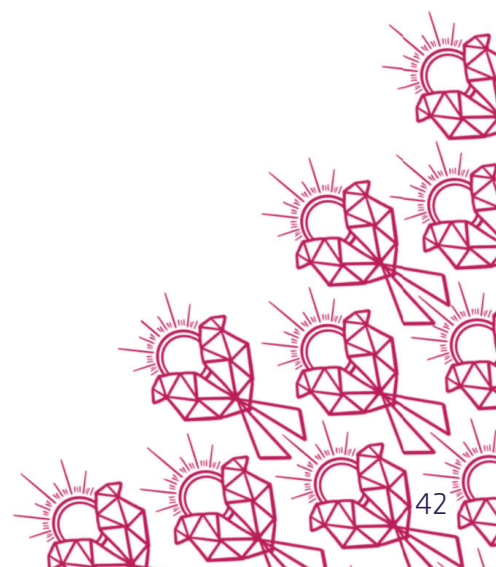
Listem as funções atuais (e/ou futuras) das pessoas que compõem sua organização, por exemplo: coordenação de equipe, liderança de equipe, liderança de programa.	Quem revisará a análise de desempenho da pessoa com esta função e por quê?	Quem não revisará a análise de desempenho da pessoa com esta função e por quê?

**Nota:** Idealmente, a análise de desempenho de cada pessoa da equipe deve ser revisada por todas as demais pessoas. Contudo, isto pode ser inviável para algumas organizações, particularmente no caso de equipes grandes, com muitos departamentos. Assim, é aconselhável limitar a revisão da análise de desempenho por integrantes da equipe com as quais a pessoa em questão interage regularmente no trabalho.

## Estabelecer métricas ou indicadores para a análise de desempenho

As métricas ou indicadores das análises de desempenho são semelhantes em muitas organizações. Contudo, cada organização é única. É importante que vocês, como equipe, discutam e definam coletivamente quais indicadores e/ou métricas deveriam integrar a análise de desempenho de sua organização. Alguns indicadores a serem considerados:

- Colaboração
- Comprometimento
- Confiabilidade
- Conhecimento sobre o trabalho



Quais indicadores/métricas deveriam integrar a análise de desempenho de sua organização?	O que é considerado um bom desempenho no caso deste indicador? Listar ações que a pessoa da equipe possa implementar em sua rotina/trabalho

### **Definir um sistema de escala numérica para analisar o desempenho**

Escalas numéricas podem ajudar a pessoa a acompanhar mais facilmente seu próprio crescimento e facilitam a identificação de áreas em que ela pode estar precisando de apoio. Abaixo vocês encontrarão um exemplo de sistema de escala numérica, caso queiram adaptá-lo à realidade e necessidades de sua organização. Vocês podem ampliar a escala numérica e também mudar as descrições.



Pontuação na escala numérica	Descrição
3	Sempre demonstra este valor.
2	Às vezes demonstra este valor ou É possível crescer nesta área.
1	Raramente demonstra este valor ou Isto é desafiante.
U	Desconhecido - Não observei esta habilidade/comportamento em particular.

- Discutam a questão coletivamente e façam uma pequena pausa antes de prosseguir para os próximos passos.
- Além da escala numérica, há perguntas que vocês gostariam de incluir na análise de desempenho? Alguns exemplos: o que você gostaria de celebrar com relação ao trabalho de (nome da Pessoa) no ano passado? Em quais áreas profissionais você acha que (nome da pessoa) se saiu muito bem? Quais têm sido alguns dos seus desafios? Como você acha que (nome da pessoa) e/ou a organização pode superar esses desafios?
- Utilizem a ficha de trabalho abaixo para criar uma ferramenta de análise de desempenho.



(Nome da organização)

Ficha de trabalho para criação de uma análise de desempenho 360°

Sobre esta análise de desempenho

(Incluir uma breve descrição sobre a análise de desempenho e seu objetivo)

Objetivos

(Incluir os objetivos da análise de desempenho)

Tempo estimado de preenchimento:

(Incluir o tempo estimado de preenchimento da análise de desempenho. Note que o número de indicadores determinará o tempo de preenchimento)

Instruções de preenchimento:

(Definir as instruções de preenchimento da análise de desempenho)

<b>Indicador 1 (ex. colaboração)</b>	3 (quase sempre)	2	1 (quase nunca)
(A pessoa x) entende quais são as prioridades e necessidades das outras pessoas e transmite as informações que precisam saber de maneira pró-ativa.			
Exemplo de ação ou atividade realizada vinculada ao indicador			
<b>Indicador 2 (ex. comprometimento)</b>			
As pessoas podem contar que (a pessoa x) fará o que disse que iria fazer e/ou é possível conversar sobre a situação em tempo hábil para que isto aconteça.			
Exemplo de ação ou atividade realizada vinculada ao indicador			

(Esta ficha de trabalho foi criada a partir do Complete Small Business Guide)

- Quando tiverem concluído o processo de discussão e criação de uma análise de desempenho, definam os próximos passos a serem seguidos. Alguns desses passos poderiam ser:
  - Estabelecer metas e elaborar um plano para trabalhar áreas que podem ser melhoradas.
  - Oferecer acompanhamento em áreas que podem ser melhoradas.
  - Realizar formações para abordar as lacunas de competências identificadas.
  - Definir um processo para fomentar o comprometimento com as metas estabelecidas.

Sempre que realizarem um processo de análise de desempenho, deverão definir as pessoas que devem receber a matriz de desempenho para preencher, e designar uma pessoa para compilar esses documentos quando preenchidos e compartilhá-los com a pessoa cujo desempenho está sendo analisado. É importante que a análise de desempenho seja preenchida de modo anônimo para que as pessoas possam dar um feedback honesto, porém, o anonimato também pode dar espaço para que as pessoas sejam pouco profissionais e até mesmo rudes, portanto é fundamental que a pessoa que estiver coordenando o processo análise de desempenho seja cuidadosa ao compilar e compartilhar o feedback dado.

A pessoa cujo desempenho está sendo analisado precisará de algum tempo para refletir sobre as pontuações e perspectivas compartilhadas pela equipe. Antes da reunião de análise de desempenho, a pessoa deverá estabelecer suas metas para o próximo período a ser analisado e identificar as ações necessárias para que cada meta seja atingida. Abaixo fornecemos um modelo que pode ser adaptado a diferentes necessidades. Esse modelo deverá ser preenchido pela pessoa cujo desempenho está sendo analisado. É importante que a própria pessoa faça uma análise do seu desempenho no trabalho. O processo de análise de desempenho permite que a pessoa pare para refletir sobre seu trabalho, sobre as áreas em que tem tido bons resultados e outras nas quais precisa se esforçar para crescer, bem como lhe permite identificar áreas onde precisa do apoio de sua equipe ou organização.

Depois que a pessoa estabelecer suas metas, é importante compartilhá-las com o resto da equipe para incentivar o comprometimento; isso a ajudará a alcançá-las. Definam com que frequência deverá haver reuniões individuais para o acompanhamento do progresso.



## Modelo para Estabelecimento de Metas (as metas devem ser estabelecidas pela pessoa cujo desempenho está sendo analisado)

Estabelecimento de metas e próximos passos (liste todas as metas e ações necessárias)

Meta 1:

- Ação:
- Ação:

Meta 2:

- Ação:
- Ação:

Meta 3:

- Ação:
- Ação:

1. O que poderíamos fazer para apoiar você na realização de seu trabalho e no cumprimento destes objetivos?
2. O que mais lhe ajudaria a prosperar no trabalho e lhe daria mais satisfação profissional?

(Este modelo é uma adaptação de um modelo do Creative Action Institute)

## 2.4 Equidade e transparência em remunerações e benefícios

Praticar equidade em remunerações e benefícios significa compensar pessoas que desenvolvem funções de trabalho semelhantes com uma remuneração comparativamente igual, independentemente de seu gênero, raça, etnia ou qualquer outro marcador social.<sup>14</sup> A transparência na remuneração ou transparência salarial é uma prática em que a organização divulga abertamente as remunerações pagas – para cargos existentes e em contratação.<sup>15</sup> Tem por objetivo oferecer às pessoas trabalhadoras uma compreensão do porquê e quanto recebem e o que precisam fazer para alcançar o próximo passo em sua carreira.

Que haja transparência sobre as remunerações não necessariamente significa divulgar o salário de cada uma e todas as pessoas da organização publicamente. Mas significa garantir que todas as pessoas entendam a filosofia, estratégias e práticas de remuneração da organização. A transparência salarial é um passo importante para a equidade salarial.

Praticar equidade na remuneração resolve disparidades salariais dentro de uma série de marcadores sociopolíticos. O objetivo da equidade salarial é promover locais de trabalho que inspirem lealdade, entusiasmo e confiança entre equipes e organizações, estabelecendo um ambiente de transparência e oportunidade justa.

<sup>14</sup> ADP. (2022) *Pay equity: What is it and why is it important?* ADP. Disponível em: <https://www.adp.com/resources/articles-and-insights/articles/p/pay-equity.aspx>

<sup>15</sup> Built In. (2022). *Pay transparency: What it is and how to do it right.* Disponível em: <https://builtin.com/people-management/pay-transparency>



É importante observar que é pouco provável atingir equidade salarial sem transparência salarial.

Agora vamos dar uma olhada nestas duas práticas e explorar por que são importantes em uma organização.

### **Por que a transparência salarial é importante?**

- A transparência salarial ajuda a garantir que as remunerações por trabalhos iguais sejam iguais. Existindo menos segredos em torno dos salários, torna-se muito mais difícil que haja disparidades salariais.
- A transparência salarial gera confiança – quando as pessoas se sentem valorizadas, e não perdem tempo pensando se estão sendo mal remuneradas, é mais provável que estejam mais engajadas em seu trabalho.
- A transparência salarial aumenta a retenção – é mais provável que as pessoas permaneçam em uma organização transparente com relação às remunerações praticadas, do que em uma que não o seja.

### **Por que a equidade salarial é importante?**

- Melhora a produtividade e a moral.
- Reduz a rotatividade no trabalho.
- Atrai novos talentos.
- Interrompe a sobreposição de injustiças sistêmicas como a diferença de riqueza racial, a diferença salarial entre os gêneros e a falta de representação diversa.

É importante notar que a cultura e a demografia influenciam o nível de transparência e equidade das organizações. No entanto, organizações que trabalham com comunidades LGBTQI+ precisam avaliar as expectativas culturais e determinar seu impacto sobre a mudança que busca promover.

Na atividade a seguir vocês vão identificar formas de construir e fortalecer a transparência e a equidade em sua organização. As diretrizes abaixo podem servir para que realizem uma avaliação sobre transparência salarial e equidade em sua organização.

## **Ferramenta: Desenvolvendo uma Filosofia de Remuneração**

### **Fonte**

Frank Sadowski no kit de ferramentas *Leaders for Equity and Equal Pay* (LEEP)

### **Objetivos**

- Melhorar a transparência e a equidade na remuneração.
- Desenvolver uma política ou filosofia de remuneração que seja consistente e acordada pela equipe.

### **Duração:**

60-90 minutos

### **Materiais**

- Bons dados sobre a faixa salarial competitiva para cada papel existente em sua organização. Vocês podem formar um comitê com apenas algumas pessoas para realizar essa coleta de dados. O comitê pode consultar organizações similares, especialistas em gestão de talentos, ou outras organizações da comunidade sobre as melhores práticas
- Descrições abrangentes sobre os atuais papéis desempenhados
- Cadernos e canetas
- Bloco de papel para cavalete e marcadores
- Cópias impressas do espectro de transparência na remuneração (disponível mais abaixo)

### **Orientação**

Ao analisar a transparência e equidade salarial de sua organização, é importante observar que existem diferentes níveis de transparência em torno da remuneração e dos benefícios. Como equipe, vocês precisarão identificar qual nível faz sentido para sua organização. Nesta atividade, fornecemos um espectro de transparência na remuneração para auxiliar na identificação do nível em que sua organização se encontra nessas duas práticas. Preparem cópias impressas do espectro antes de iniciar a atividade.

## Passo a passo

- Tirem um tempo para refletir como equipe sobre onde a organização se encontra atualmente no espectro e que nível seria o mais desejável. Utilizem as seguintes perguntas para realizar este exercício:
  - Onde nossa organização se encontra no espectro? As pessoas devem indicá-lo no espectro e depois discuti-lo como equipe. É uma oportunidade de conversar e esclarecer coletivamente sobre a situação da organização com relação à equidade e transparência na remuneração.
  - Por que a transparência e a equidade salarial são importantes para a organização? Compartilhem se acreditam que a organização possui uma boa prática. Se necessário, usem as perguntas sobre a importância da equidade e transparência na remuneração, apresentadas anteriormente. Relembremos algumas das razões pelas quais a transparência e a equidade salarial são importantes:
    - A equidade salarial e a transparência reduzem a diferença salarial
    - Promovem práticas mais justas
  - Definam que quantidade de informação gostariam que fosse compartilhada sobre salários e benefícios.

## The Pay Transparency Spectrum

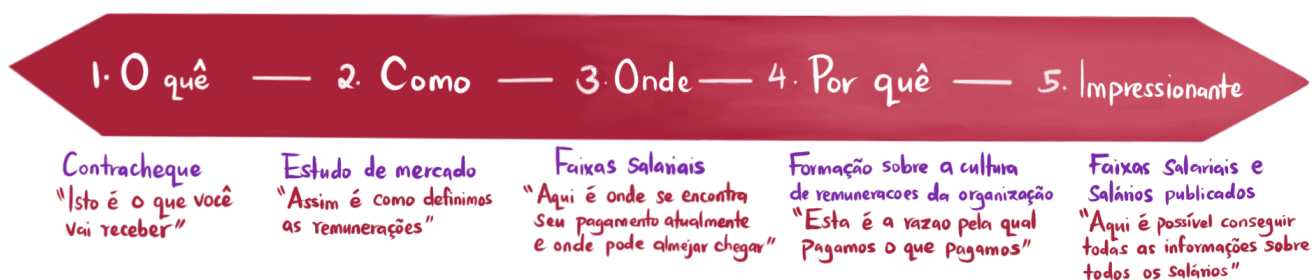


Imagem de Payscale ([Fonte](#))

- Revisem e discutam os dados compilados pelo comitê formado.
- Analisem o orçamento de sua organização, os níveis das posições existentes e em contratação, as leis trabalhistas nacionais, e criem categorias salariais.
- Definam como gostariam que a organização estivesse posicionada no mercado de trabalho. Gostariam que as pessoas da equipe fossem remuneradas de acordo com o mercado, acima, abaixo, ou de adotar uma estratégia diferente que esteja alinhada com sua organização?
- Identifiquem a combinação certa de remuneração base – salários ou ordenados – e benefícios e remuneração variável – bônus, pagamento de comissões, etc. – para todas as pessoas da equipe.
- Redijam uma política de pagamento com as informações acima e incluam-na no manual de recursos humanos de sua organização, ou em qualquer documento sobre remunerações.



## 2.5 Uma Abordagem Interseccional Centrada em Pessoas e Culturas

Como ativistas feministas, nosso objetivo é viver nossas crenças através de nossos valores. E nossos sistemas de crenças intangíveis são realmente compatíveis com nossas ações tangíveis. Escalar essas ações ao nível sistêmico e organizacional requer planejamento intencional para assegurar que as políticas e dinâmicas reflitam os valores e necessidades da organização ou movimento.

Nesta seção do kit de ferramentas, nos debruçaremos sobre o que é uma abordagem interseccional, através de um exercício de exploração da interseccionalidade, e de como lideranças feministas podem aplicar abordagens interseccionais no nível organização para promover um ambiente equitativo e inclusivo.

### O que é uma abordagem interseccional?

O conceito de interseccionalidade parte da ideia de que nossas experiências individuais são o resultado do nível de poder e discriminação associados às nossas várias identidades sociais.<sup>16</sup> Nossas identidades sociais podem incluir raça, gênero, sexo, orientação sexual, afiliação religiosa, idade, etc., e são esses nossos elementos pessoais que muitas vezes impactam a forma como nos tratam e o valor que nos dão em nossas sociedades. Por exemplo, enquanto as pessoas em geral podem experimentar obstáculos no acesso à saúde, a experiência desse desafio para mulheres jovens possivelmente será diferente do que para homens jovens, devido a preconceitos e discriminações. E continua: se esta jovem for uma mulher trans, possivelmente enfrentará ainda mais obstáculos. E continua ainda: se ela for uma mulher trans de um grupo étnico ou religioso marginalizado, possivelmente terá uma experiência ainda mais desafiadora.

<sup>16</sup> Taylor, B. (2020). *Intersectionality 101: what is it and why is it important?* Womankind Worldwide. Disponível em: <https://www.womankind.org.uk/intersectionality-101-what-is-it-and-why-is-it-important/>

## Ferramenta: Mandala de Identidade Social

### Fonte

Creative Action Institute (2021). *Skill-building workshop: Integrating community-based art for social change*.

### Objetivos

- Compreender que nossas identidades são moldadas por nossos contextos sociais.
- Desenvolver empatia e aprofundar a compreensão sobre si e das demais pessoas.
- Entender como as identidades sociais podem impactar a dinâmica da colaboração em grupo.

### Duração

30 - 60 minutos

### Materiais

- Folhas de papel em branco
- Marcadores, lápis, canetas

### Orientação

Para sermos capazes de visualizar como as nossas identidades sociais se cruzam e como nossas experiências são influenciadas por múltiplas formas de opressão, é importante refletirmos sobre nossas próprias identidades sociais. Esta Mandala de Identidade Social permite visualizarmos como nossas identidades sociais impactam nossa colaboração a nível pessoal e a capacidade de inclusão da nossa organização.

### Passo a passo

1. Em uma folha de papel em branco, liste o maior número possível de identidades sociais com base em suas próprias experiências. Por exemplo:
  - a.gênero
  - b.raça
  - c.classe
  - d.religião
  - e.orientação sexual
  - f.PcD (pessoa com deficiência)
  - g.idade
  - h.língua
  - i.região geográfica

2. Escolha quais identidades sociais você gostaria de explorar mais profundamente.
3. Na parte de trás desta folha de papel, desenhe uma flor com uma pétala para cada identidade social que você gostaria de explorar.
4. Escreva o nome de cada uma das identidades sociais escolhidas em uma pétala diferente.
5. Observe cada pétala e respectiva identidade social e reflita sobre as mensagens positivas e negativas que você recebeu nos âmbitos abaixo. Anote as que forem mais relevantes para você.
  - a. Sociedade
  - b. Família
  - c. Escola
  - d. Mídia
  - e. Religião
  - f. Cultura

### Como abordagens interseccionais podem ajudar a criar um ambiente equitativo e inclusivo?

Ativistas e organizações feministas costumam ser conscientes dos fatores que criam locais de trabalho segregatórios, sem acessibilidade, ou inerentemente discriminatório para vários grupos de pessoas. Normalmente, o ambiente da nossa organização é uma resposta direta aos espaços que não foram inclusivos conosco. Portanto, essa consciência sobre inclusão é construída através da própria experiência pessoal. Nesse sentido, uma lente interseccional poderá ajudar a potencializar sua visão para construir organizações inclusivas e acessíveis para todo tipo de colegas e também de organizações parceiras.

Revejam aquilo que foi aprendido na Mandala da Identidade Social, e reflitam sobre a influência que os fatores detectados podem ter no trabalho de colegas e organizações parceiras. Como lideranças, criar um ambiente inclusivo exige que vocês considerem como as experiências vividas podem ser tidas em conta e valorizadas como pontos fortes durante as colaborações.

### **Reflexão:**

Utilizem as perguntas abaixo para ajudar a guiar a logística e o planejamento de sua organização. Além da inclusão e representação de identidades sociais e suas respectivas ideias, considerem como vocês poderiam integrar certos comportamentos como empatia e transparência no contexto de pessoas novas em sua organização, que ainda não compartilharam detalhes pessoais. Estas perguntas foram retiradas da publicação COFEM Feminist Leadership Learning Brief, disponível em: [https://prevention-collaborative.org/wp-content/uploads/2021/08/COFEM\\_2020\\_Feminist-Leadership-Learning-Brief.pdf](https://prevention-collaborative.org/wp-content/uploads/2021/08/COFEM_2020_Feminist-Leadership-Learning-Brief.pdf) (em inglês).

### **Diversidade de pensamento e representação:**

- Diversidade de pessoas, formas de conhecimento e experiências são priorizadas em sua equipe?
- Há diversidade de gênero, idade, etnia e outras formas de identidade em sua equipe?
- Vocês trabalham para que as diversas vozes sejam ouvidas e respeitadas em sua equipe?

### **Empatia:**

- Vocês praticam a consideração e paciência, escutam colegas e permitem que cresçam?
- Vocês criam espaços positivos para que sua equipe desaprenda culturas organizacionais negativas?

### **Equilíbrio de Poder:**

- Vocês refletem sobre as dinâmicas de poder na equipe?
- Se vocês estão numa posição de poder, cedem espaço e promovem o trabalho e as conquistas das demais pessoas?

### **Transparência:**

- Como vocês garantem tomadas de decisão inclusivas que levem em conta os diversos pontos de vista?
- Vocês esclarecem expectativas e compartilham informações abertamente com a equipe?
- Como vocês recebem, aprendem e respondem a feedbacks?





**03**

**Cibersegurança**

# 3. Ciber- segurança

## 3.1 Introdução

A Internet, os arquivos e os dados eletrônicos se tornaram ferramentas fundamentais em nossas vidas. O uso de redes de informação eletrônicas conectadas cresceu rápido e amplamente nas últimas décadas, e em todo o mundo. Na África, 500 milhões de pessoas têm acesso e utilizam a Internet, de acordo com um relatório de avaliação compilado pela Organização Internacional de Polícia Criminal (Interpol). Isto significa que todos os dias milhões de pessoas estão usando redes para coletar, processar, armazenar e compartilhar grandes quantidades de informações digitais. À medida que o uso e o acesso à informação eletrônica cresce, torna-se mais necessário que pessoas e organizações entendam como proteger suas informações contra mau uso ou uso não autorizado.

Nesta seção, vamos explorar o que é cibersegurança e por que é importante. Com uma ferramenta disponível mais abaixo, será possível realizar um exame de saúde cibernética para determinar nossa vulnerabilidade como pessoas usuárias e organizações. No final da seção, exploraremos técnicas e práticas para nos proteger de ameaças cibernéticas, que podem ser implementadas organizações, ou a nível pessoal.

## 3.2 Cibersegurança e segurança digital

Nosso foco será a cibersegurança, em vez da segurança digital, pois abordaremos como organizações e pessoas podem proteger suas redes contra o acesso não autorizado. Qual é a diferença entre esses dois conceitos?

A cibersegurança refere-se à proteção de infraestruturas, redes inteiras, sistemas de computadores, dispositivos e outros componentes digitais, além dos dados armazenados, contra o acesso não autorizado.

A segurança digital refere-se à proteção de pessoas usuárias de redes e suas informações: identificações emitidas pelo governo, histórico de pesquisas, sites visitados, transações, históricos médicos e documentos on-line, e-mails, fotos em mídias sociais.

### Reflexão:

Tirem um momento para pesquisar suas informações pessoais na internet. Entrem no [www.google.com](http://www.google.com) e digitem seu nome e localização, ou seu nome e local de trabalho/escola. Usem aspas para ter resultados precisos, por exemplo: "Chimamanda Ngozi Adichie" Nigéria, Usem as perguntas abaixo para refletir individualmente sobre os resultados da busca.

1. Quantos dos resultados da busca se referem a você?
2. Houve algum resultado surpreendente?

De acordo com as medidas de cibersegurança adotadas por vocês, pode ser que tenham obtido alguns resultados de busca inesperados. Isto não significa que tenham sofrido um ciberataque, mas este exercício é um bom ponto de partida para entender como podemos fortalecer nossas práticas de cibersegurança para limitar a quantidade de informação pessoal disponível online.

### 3.3 Por que a cibersegurança é importante?

O objetivo de um ataque cibernético é obter acesso a um sistema, aos dados que ele hospeda ou a um recurso específico. A cibersegurança inclui as tecnologias, processos e práticas que uma organização pode utilizar para se proteger, e também proteger sua equipe contra esses ataques.

Para ativistas feministas LGBTQI+ jovens, violações de cibersegurança podem representar risco de violência física, de compartilhamento de informações indesejadas ou de extorsão, já que pessoas queer e de gênero variante normalmente enfrentam normas e leis sociais que criminalizam seus relacionamentos ou quem são.

#### Reflexão:

Em uma folha de papel, desenhem o organograma de sua organização, incluindo todas as equipes e pessoas integrantes. Tirem alguns minutos para imaginar como vocês poderiam responder a uma ameaça de segurança. Esta reflexão foi adaptada a partir da publicação 2016 *Holistics Security Trainer's Manual do Tactical Technology Collective's*.<sup>17</sup>

Considerem...

- Quem da equipe provavelmente detectaria a ameaça de segurança?
- Que tipo de informação ou recursos estariam mais ameaçados?
- Com quem vocês poderiam entrar em contato – interna ou externamente – para responder ao evento?
- O que vocês fariam após o ataque para melhorar a segurança cibernética da organização e suas equipes?

### 3.4 Identificando Ameaças e Coordenando Respostas

Nesta seção, abordaremos como é possível visualizar e responder de modo efetivo a ameaças potenciais, e determinar práticas de segurança cibernética para criar um espaço digital que seja acessível e seguro para todas as pessoas usuárias. Existem medidas que podem ser tomadas para reduzir as chances de um ataque e para responder efetivamente aos impactos após um ataque de segurança.

Quando sofremos uma ameaça – física, psicológica ou digital – nossa resposta pode variar muito de pessoa para pessoa. Diante de uma ameaça, algumas pessoas podem ficar “congeladas” e se fecharem. Outras, podem responder através de “fuga”, distanciando-se o máximo possível da ameaça para evitar danos. Contudo, a pessoa que ataca em geral espera uma resposta “obediente”, ou seja, que façamos tudo que ela diz para evitar o pior dos danos durante um ataque. Isto muitas vezes resulta na entrega de informações sensíveis como senhas ou detalhes pessoais.<sup>18</sup>

Atacantes frequentemente se aproveitam de nossas respostas instintivas para influenciar nosso comportamento antes de que possamos raciocinar e identificar o ataque. Utilizam a **engenharia social**, a arte de manipular, influenciar ou enganar a fim de obter controle sobre seu sistema de computador. Uma pessoa pode realizar um ataque digital para obter acesso ilegal (ou hackear) através do telefone, e-mail, correio postal, ou contato direto. Frequentemente, a engenharia social é usada para despertar uma sensação de pânico, uma urgência em agir antes de observar o que está realmente acontecendo!

<sup>17</sup> *Tactical Technology Collective. (2016) p. 53. Holistic Security Trainer's Manual. European Union, Free Press Unlimited. Disponível em: <https://holistic-security.tacticaltech.org>*

<sup>18</sup> *Tactical Technology Collective. (2016) p. 56 - 58. Holistic Security Trainer's Manual. European Union, Free Press Unlimited. Disponível em: [https://holistic-security.tacticaltech.org/ckeditor\\_assets/attachments/60/holisticsecurity\\_trainersmanual.pdf](https://holistic-security.tacticaltech.org/ckeditor_assets/attachments/60/holisticsecurity_trainersmanual.pdf)*



Por exemplo, atacantes podem se fazer passar por profissionais de TI para entrar em contato e, fingindo preocupação com a segurança, pedir que seja feita a atualização de ferramentas comuns, ou podem enviar e-mails falsos de algum banco alegando que seu dinheiro está congelado, pedindo que entre em contato, ou mais.<sup>19</sup> Portanto, fica claro que identificar ameaças e conhecer nossas opções de resposta pode impedir um ataque.

## 3.5 O que é um ciberataque?

Como ativistas e organizações feministas que trabalham com temas LGBTQI+, ou são lideradas por pessoas LGBTQI+, há certos ataques que podem ser mais habituais. Nesse sentido, queremos poder abordá-los para que vocês possam se preparar de forma adequada!

Um **ciberataque** é um acesso ilegal a sistemas e redes de computadores com objetivos de exploração. Na maioria dos espaços de trabalho, ataques cibernéticos ocorrem enquanto utilizamos programas comuns online, tais como e-mail, ferramentas de comunicação ou durante pesquisas na internet.

Tabela: Tipos de ataque na Internet

<sup>19</sup> KnowBe4. (2022). *Social Engineering: Definition & Examples* | KnowBe4. Consultado em 24 de agosto de 2022. Disponível em: <https://www.knowbe4.com/what-is-social-engineering/>

Ferramenta	Ciberataque comum	Objetivo de quem ataca
<b>E-mail<sup>20</sup></b> Gmail, Outlook, Hotmail, Yahoo, etc.	<i>Phishing</i>	Adquirir informações sensíveis como nomes de usuários, senhas e dados de cartão de crédito. Realizam envios massivos de e-mail se fazendo passar por entidades de confiança, para escapar dos filtros de spam. Os e-mails massivos geralmente alegam ser de redes sociais populares, bancos, sites de leilões ou administradores de TI
	<i>Spear Phishing</i>	Adquirir informações e dados altamente confidenciais ao se fazendo passar por uma entidade de confiança. Realizam pesquisas prévias sobre o alvo, a fim de tornar o ataque mais personalizado e aumentar as chances de sucesso.
	E-mail da direção da empresa ou <i>Business Email Compromise</i> (BEC, em inglês)	Acessar informações financeiras ou fundos de uma organização se fazendo passar por uma pessoa de confiança da equipe (como alguém da direção). Enviam o e-mail a profissionais com responsabilidades relacionadas à informação desejada.
<b>Redes Sociais<sup>21</sup></b> TikTok, WhatsApp, Instagram, etc.	Reconhecimento	Coletar informações sobre as vítimas. Pode incluir a coleta de e-mails de sites públicos, e ainda a localização, aparência, atividades dentro e fora da Internet, compras frequentes, etc.
	Violação de dados	Usar violações de dados anteriores de outros sites para reunir informações sobre novas vítimas, incluindo datas de nascimento, informações financeiras, senhas, identificações emitidas pelo governo, registros médicos, ou mais.
	Perfis falsos	Obter acesso a dispositivos ou contas através da criação de perfis falsos muito semelhantes a celebridades ou amigos do círculo da vítima. Se aproveitam dessa confiança para começar uma conversa, pedir que a pessoa assista um vídeo ou baixe um arquivo que dará o acesso ao seu dispositivo.

<sup>20</sup> KnowBe4. (2022). *Social Engineering: Definition & Examples* | KnowBe4. Consultado em 24 de agosto de 2022. Disponível em: <https://www.know-be4.com/what-is-social-engineering/>

<sup>21</sup> KnowBe4. (2022). *Social Engineering: Definition & Examples* | KnowBe4. Consultado em 24 de agosto de 2022. Disponível em: <https://www.know-be4.com/what-is-social-engineering/>

	<i>Watering hole</i>	Adicionar programas maliciosos em pontos vulneráveis de websites que são confiáveis e frequentados por pessoas de uma organização alvo (em anúncios, banners, etc.). Ao clicar nos anúncios ou banners com programas maliciosos, a vítima permite o acesso a um sistema seguro.
<b>Videoconferências</b> Zoom, Google Meet, Teams, etc.	Invasão de reuniões online	Obter acesso e interromper uma reunião online no Zoom, Teams, etc. Isto é mais comum em escolas e faculdades onde os links de reuniões são compartilhados com estudantes de uma classe e a pessoa invasora surge de algum outro lugar da organização.
<b>Ataques contra Websites<sup>22</sup></b>	Bots ou Web Robots	Usar bots ou programas automatizados para coletar informações disponíveis publicamente, como endereços de e-mail publicados em websites, para poder enviar e-mails de spam (lixo eletrônico).
	Ataque DDoS (em inglês) ou Ataque distribuído de negação de serviço	Usar bots para realizar quantidades excessivas de acessos a um website, de modo que entre em colapso e fique indisponível.
	Código malicioso	Inserir códigos maliciosos em websites que possam oferecer acesso a informações de pessoas doadoras, como seus pagamentos ou dados pessoais. Códigos maliciosos também podem interromper uma doação on-line, levando a pessoa a outro website que roubará suas informações pessoais e de pagamento.
	Software malicioso	Adicionar um software a websites para coletar informações ou acessar dados de uma organização e pessoas.

<sup>22</sup>Lyons, F. (8 de dezembro de 2021). What Are the 5 Most Common Attacks on Websites? Sectigo. Disponível em: <https://sectigo.com/resource-library/what-are-the-5-most-common-attacks-on-websites>. Consultado em 24 de agosto de 2022.

## Ferramenta: Examinando o Ecosistema Digital da Organização

### Fonte

Esta ferramenta foi adaptada da publicação online de Jeff Traynor no ForumOne.com disponível em <https://www.forumone.com/insights/blog/mapping-your-digital-ecosystem/>

### Objetivos

- Identificar as ferramentas utilizadas por sua organização e seus propósitos.
- Identificar locais potenciais de vulnerabilidade ou passíveis de ataques de segurança cibernética.
- Determinar medidas de segurança cibernética que precisam ser implementadas, modificadas ou revisadas.

### Duração

60 - 90 minutos

### Materiais

- Papel em branco
- Canetas ou lápis

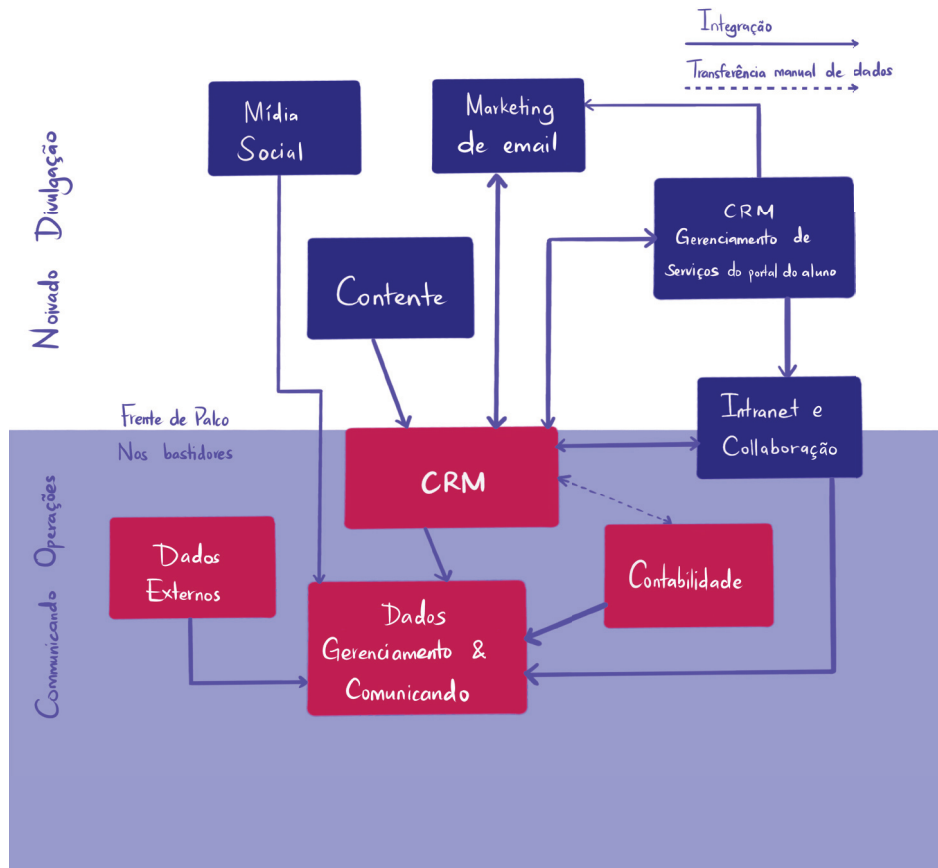
### Orientação

Para entender como uma organização ou as pessoas dessa organização podem sofrer um ataque, é importante criar uma visualização do seu ecossistema digital – por exemplo, um diagrama visual de todas as ferramentas e plataformas online utilizadas, que ilustre como os dados se movimentam entre as ferramentas, e se este movimento é seguro<sup>23</sup>. A imagem abaixo mostra como um modelo de ecossistema digital.



<sup>23</sup> Traynor, J. (2022). Mapping Your Digital Ecosystem. Forum One. Disponível em: <https://www.forumone.com/insights/blog/mapping-your-digital-ecosystem/>

## ECOSSISTEMA DIGITAL



### Passo a passo

1. Listem todas as ferramentas para criar um inventário de apps e sistemas que sua organização utiliza.
2. Identifiquem se as ferramentas são externas (para uso de partes interessadas externas) ou apenas para uso interno.
3. Assinalem quais ferramentas são protegidas por senha ou requerem algum outro tipo de medida de segurança, como autenticação em 2 etapas usando um número de telefone ou e-mail.
4. Indiquem quais ferramentas contêm as informações mais sensíveis.
5. Identifiquem quem usa cada ferramenta e quem é o responsável final por cada uma delas. Podem ser pessoas, equipes ou departamentos.
6. Definam o uso de cada ferramenta e para qual departamento ou finalidade. Por exemplo, pode haver três ferramentas utilizadas pela equipe de marketing. Ou pode haver uma ferramenta que todas as pessoas usam para armazenar e criar conteúdo. Se houver dúvida, consultem colegas que realmente usem essas ferramentas no dia-a-dia.
7. Agora, dobrem uma folha de papel ao meio, e definam uma metade para ferramentas externas e a outra metade para ferramentas internas.
8. Escrevam o nome das ferramentas na folha de papel na seção correspondente: externas ou internas.
9. Além do nome da ferramenta, acrescentem as pessoas usuárias e/ou gerentes.
10. Desenhem um círculo ao redor das ferramentas que são protegidas por senha ou que requerem outras medidas de segurança para serem acessadas.
11. Liguem as ferramentas para mostrar como a informação circula entre elas.
12. Discutam sobre o ecossistema digital mapeado para confirmar que foram incluídas todas as ferramentas, colegas, propósitos e medidas de segurança atuais.

Utilizem as perguntas abaixo para implementar medidas de segurança no ecossistema digital de sua organização. Essas perguntas podem dar uma visão geral de quais políticas vocês poderiam implementar em sua organização. Lembrem-se que essa abordagem pode e deve mudar com o tempo!

1. Analisem as ferramentas que contêm informação sensível. Quantas pessoas têm acesso a elas e como funciona sua segurança?
2. Quais ferramentas deveriam ser protegidas por senha e não são atualmente?
3. Quais ferramentas deveriam ter medidas de segurança mais rigorosas, como autenticação em duas etapas usando um telefone ou e-mail?
4. Em que medida restringir a quantidade de pessoas usuárias de uma ferramenta poderia melhorar sua segurança?
5. Com que frequência pessoas da equipe acessam ferramentas através de seus e-mails pessoais em vez de e-mails profissionais?
6. Em que medida uma credencial única de acesso poderia ser mais segura do que usar credenciais de acesso pessoais?
7. Como vocês poderiam configurar notificações ou alertas para indicar que informações confidenciais foram acessadas?
8. Quem deveria receber treinamento de segurança específico de acordo com as ferramentas que utiliza?

Algumas dessas questões podem gerar inquietação por causa das discussões sobre poder realizadas em seções anteriores. Lembrem-se que medidas de segurança podem e precisam ser atualizadas de tempos em tempos. Se as políticas de segurança de sua organização criarem barreiras ao trabalho colaborativo, é importante que discutam sobre esses desafios e pensem em novas soluções para equilibrar compromisso, colaboração, empatia, poder e transparência.

## **Ferramenta: Criando uma Política de Segurança Cibernética**

Esta atividade foi criada a partir das orientações fornecidas pelo governo australiano em seu website. Se sua organização não tem uma política de segurança cibernética em vigor, é provável que esteja vulnerável a ataques cibernéticos.<sup>24</sup> Reúna-se com sua equipe, ou especificamente com a equipe responsável pela implementação de medidas de segurança cibernética em sua organização, para discutir e planejar como irão abordar cada um dos seguintes aspectos da segurança cibernética.

1. Estabelecimento de critérios para criação de senhas:
  - a. critérios para criação de senhas fortes
  - b. armazenamento correto de senhas
  - c. frequência de atualização de senhas
  - d. importância de senhas únicas para diferentes logins
2. Definição das medidas de segurança de e-mails, incluindo:
  - a. quando é apropriado compartilhar o endereço de e-mail de trabalho
  - b. abertura de anexos de e-mails somente de contatos e empresas confiáveis
  - c. bloqueio de lixo eletrônico, spam e e-mails fraudulentos
  - d. identificação, eliminação e comunicação sobre e-mails suspeitos
3. Orientação sobre como lidar com dados sensíveis de pessoas da equipe ou pessoas usuárias do ambiente digital, especificamente:
  - a. quando a equipe pode compartilhar dados sensíveis com outras pessoas
  - b. formas de armazenar arquivos físicos com dados sensíveis, como em uma sala ou gaveta trancadas
  - c. maneiras de identificar adequadamente dados sensíveis
  - d. maneiras de destruir quaisquer dados sensíveis quando não são mais necessários

<sup>24</sup> Governo da Austrália (2021). Create a cyber security policy. Business.Gov.Au. Disponível em: <https://business.gov.au/online/cyber-security/create-a-cyber-security-policy>

4. Definição de regras para o uso da tecnologia fornecida pela organização, indicando:

- a. onde as pessoas podem acessar dispositivos da organização quando estiverem fora do local de trabalho
- b. como armazenar dispositivos quando não estiverem em uso
- c. como relatar roubo ou perda de um dispositivo de trabalho
- d. como atualizações de sistema, tais como patches de TI e atualizações do filtro de spam, serão implementadas nos dispositivos
- e. quando desligar fisicamente computadores e dispositivos móveis se não estiverem em uso
- f. a necessidade de bloquear telas quando computadores e dispositivos são deixados sem vigilância
- g. como proteger dados armazenados em dispositivos como unidades USB
- h. restrições ao uso de dispositivos removíveis para impedir a instalação de softwares maliciosos
- i. a necessidade passar o antivírus em todos os dispositivos removíveis antes de serem conectados aos sistemas da organização

5. Definição de critérios para uso de redes sociais e acesso à Internet, incluindo:

- a. quais informações da organização podem ser compartilhadas nas plataformas e canais das redes sociais
- b. em que situações o uso do e-mail de trabalho é indicado para acessar essas mídias
- c. diretrizes em torno de quais os sites e canais podem ser acessados durante o horário de trabalho

6. Protocolo para enfrentar um ataque:

- a. papéis e responsabilidades da equipe para lidar com um ataque cibernético
- b. como informar demais colegas, organizações e pessoas doadoras, e organizações parceiras
- c. como registrar e, se for seguro, relatar o incidente

7. Revisão da legislação local para identificar:

- a. os direitos de todas as partes envolvidas
- b. as penalidades para agressores ou infratores das leis de cibersegurança
- c. se é ou não seguro denunciar ataques cibernéticos à polícia ou às autoridades locais

8. Manutenção das políticas de cibersegurança atualizadas através de:

- a. transparência sobre quando ocorrem ciberataques
- b. revisão regular da política de segurança cibernética
- c. lembretes para encorajar colegas e demais pessoas usuárias das redes da organização a atualizarem seus dispositivos

## 3.5 Respostas Proativas a Ameaças de Cibersegurança

A atividade anterior, sobre o ecossistema digital de sua organização, deve ter oferecido a vocês uma ideia sobre o que poderiam mudar com relação às suas medidas de segurança. Isso é ótimo! Agora vamos nos aprofundar ainda mais!

Seguem quatro recursos de práticas de segurança para ferramentas baseadas na web, que se aplicam ao uso pessoal ou profissional (em inglês):

[General Security Practices and how to identify phishing emails](#)

Práticas gerais de segurança e como identificar e-mails de phishing

[Protecting your social media](#)

Protegendo suas contas em redes sociais

[Video Conferencing](#)

Realizando videoconferências

[Business Website](#)

Sites organizacionais

## 3.6 Recapitulando

O objetivo da cibersegurança é evitar ataques; mas se isso acontecer, é possível seguir em frente incorporando a experiência vivida, e oxalá sem muitos danos causados pela luta para se defender do ataque. Ativistas feministas jovens que colaboram com ou representam comunidades LGBTQIAP+ devem ter em mente que a divisão entre ambientes físicos e digitais continua a ser difusa. Esta realidade digital em constante evolução exige reflexão sobre como usar a tecnologia por todos os benefícios que oferece, mantendo ambientes seguros e inclusivos que respeitem a privacidade e a dignidade de amigos, colegas e aliades LGBTQI+.

Além das estratégias, ferramentas e práticas já oferecidas nesta seção, há mais recursos no final desta publicação sobre criação de senhas fortes, identificação de e-mails de phishing, etc. Esperamos que sejam úteis!







# 04

## Direitos Regionais de Ativistas LGBTQI+

# 4. Direitos Regionais de Ativistas LGBTQI+

***“Os direitos humanos não são coisas oferecidas sobre uma mesa para que as pessoas possam desfrutar. São coisas pelas quais se luta e depois se protege” - Prof. Wangari Maathai***

## 4.1 Introdução

Devido a normas culturais e sociais, bem como a decisões legais que criminalizam quem são e quem amam, as pessoas LGBTQI+ enfrentam imensos desafios na região toda<sup>25</sup>. Evivem em ambientes cada vez mais hostis; uma recente onda de leis homofóbicas, violência e prisões têm despertado a atenção para essas lutas a nível regional.

Novas mobilizações LGBTQI+ de base mais ampla estão surgindo; muitas lideradas por pessoas que se identificam como queer ou de gênero variante. No entanto, essas lideranças enfrentam desafios estruturais que dificultam seu trabalho e sua vida, tais como:

- Legislação que dificulta ou impossibilita o registro legal e o ativismo abertamente LGBTQI+;
- Falta de espaços físicos e políticos para se conectar, compartilhar ideias e experiências, construir alianças e se organizar com segurança;
- Discriminação homofóbica e transfóbica que restringe oportunidades de educação, formação e emprego;
- Falta de sensibilidade para com as prioridades e experiências de pessoas queer e de gênero variante dentro das organizações LGBTQI+;
- Relutância em abraçar uma agenda de direitos LGBTQI+ mais ampla,

- Poucas oportunidades de liderança e pouco poder de decisão;
- Falta de financiamento para resolver desequilíbrios de poder dentro do movimento LGBTQI+;
- Relutância da sociedade civil e dos movimentos sociais em integrar as preocupações das pessoas LGBTQIAP+ nas agendas mais amplas de direitos humanos, direitos das mulheres e direitos dos jovens;
- Poucos espaços bilíngues (francófonos e lusófonos) onde ativistas falantes dessas línguas possam se engajar e se conectar completamente além das fronteiras;
- Acesso limitado a financiamento como resultado de barreiras linguísticas, particularmente em países francófonos e lusófonos, e
- Acesso limitado a espaços regionais e internacionais onde ativistas emergentes possam se conectar com doadores e aliados potenciais.

Apesar desses desafios e restrições legais, os seguintes instrumentos internacionais e regionais garantem direitos a todas as pessoas, independente de sua orientação sexual e identidade de gênero:

1. Carta das Nações Unidas (Declaração Universal dos Direitos Humanos)
2. Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos (ICCPR, em inglês)
3. Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (ICESCR, em inglês)
4. Carta Africana dos Direitos Humanos e dos Povos (Carta Africana)

<sup>25</sup> Direitos Humanos das Nações Unidas (2017). *Homophobic and Transphobic Violence Fact Sheet*. Disponível em: <https://www.unfe.org/wp-content/uploads/2017/05/Homophobic-and-Transphobic-Violence.pdf>

Embora esta seção destaque precedentes legais e oportunidades para ações de promoção e defesa de direitos bem sucedidas através de sistemas judiciais, a realidade de participar em espaços multilaterais como ativistas queer africanos pode ser desafiadora e hostil, tendo esses espaços sido inacessíveis e difíceis de navegar historicamente. Foram dados passos históricos que ajudaram a fazer avançar o movimento, porém também houve grandes reveses que prejudicaram seu progresso. Por exemplo, a Comissão Africana dos Direitos Humanos e dos Povos (ACHPR, em inglês) adotou a Resolução 275, porém em 2018 revogou a possibilidade de organizações lésbicas de participar formalmente da ACHPR, alegando que as essas organizações trabalhavam contra os valores tradicionais africanos [em virtude de serem lésbicas]. Devemos notar o legado complicado desses espaços multilaterais, pois podemos utilizá-los para nossos aprendizados organizacionais.

### Carta das Nações Unidas

A Carta das Nações Unidas, também conhecida como Declaração Universal dos Direitos Humanos, afirma que "Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos" e que "Todo ser humano tem capacidade para gozar os direitos e as liberdades estabelecidos nesta Declaração, sem distinção de qualquer espécie, seja de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, riqueza, nascimento, ou qualquer outra condição."<sup>26</sup> Em uma série de tratados internacionais de direitos humanos posteriores reafirma-se repetidamente que as pessoas devem ser protegidas contra discriminação com base em seu "sexo" e qualquer "outra condição" e os órgãos dos tratados das Nações Unidas confirmam veementemente que tais fundamentos incluem a orientação sexual e a identidade de gênero das pessoas.<sup>27</sup>

A Assembleia Geral das Nações Unidas,<sup>28</sup> em uma série de resoluções, apelou aos Estados para garantir a proteção do direito à vida de todas as pessoas sob suas jurisdições e investigar prontamente e minuciosamente todos os assassinatos, incluindo aqueles motivados pela orientação sexual e identidade de gênero da vítima.<sup>29</sup> Em junho de 2011, o Conselho de Direitos Humanos das Nações Unidas tornou-se o primeiro órgão intergovernamental da ONU a adotar uma Resolução abrangente sobre direitos humanos, orientação sexual e identidade de gênero. A Resolução 17/19 expressou a "grave preocupação" do Conselho com a violência e discriminação contra pessoas com base em sua orientação sexual e identidade de gênero, e encomendou um estudo sobre o escopo e a extensão dessas violações e as medidas necessárias para combatê-las.

O Conselho de Direitos Humanos das Nações Unidas condenou a violência e a discriminação com base na orientação sexual e identidade de gênero diversas vezes; e, em 2016, estabeleceu um mandato de procedimentos especiais para investigar e relatar tais abusos.

O Escritório do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos (OHCHR, em inglês) consolidou normas e padrões internacionais de direitos humanos e destacou cinco obrigações legais fundamentais de todos os Estados membros da ONU com respeito à proteção dos direitos humanos das pessoas LGBTQI+.<sup>30</sup> Os Estados devem:

- Proteger as pessoas contra a violência homofóbica e transfóbica,
- Prevenir a tortura e o tratamento cruel, desumano e degradante de pessoas LGBTQI+,
- Descriminalizar a homossexualidade e revogar leis usadas para criminalizar pessoas LGBTQI+;
- Proibir a discriminação com base na orientação sexual e identidade de gênero,
- Respeitar a liberdade de expressão, associação e reunião pacífica.

<sup>26</sup> Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (1948). *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. 217A (III), Artigos 1 e 2.

<sup>27</sup> Vide Relatório do Alto Comissariado para os Direitos Humanos ao Conselho de Direitos Humanos das Nações Unidas (A/HRC/19/41) 5-19.

<sup>28</sup> Escritório do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos (*Direitos Humanos da ONU*). *Discriminação e Violência contra pessoas com base em sua orientação sexual e identidade de gênero*. UN Doc. A/HRC/29/23, 4 de maio de 2015, p. 4.

<sup>29</sup> Vide, por exemplo, a Resolução A/RES/67/168

<sup>30</sup> OHCHR (2012). *Nascidos Livres e Iguais. Orientação Sexual e Identidade de Gênero no Direito Internacional dos Direitos Humanos*. HR/PUB/12/06. Nova Iorque e Genebra, 2012.

## **Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos (ICCPR, em inglês)**

O Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos (ICCPR, em inglês) consagra os direitos de todas as pessoas à não-discriminação e à igualdade perante a lei. Os Estados que fazem parte do ICCPR se comprometem a reconhecer os direitos civis e políticos consagrados neste instrumento, sem distinção de qualquer tipo, como por raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou qualquer outro tipo de opinião, origem nacional ou social, propriedade, nascimento ou outro status.

O artigo 17 estabelece o direito à privacidade, enquanto o artigo 23 estabelece o direito ao casamento e à família. O ICCPR não faz menção específica à orientação sexual. Contudo, o Comitê de Direitos Humanos das Nações Unidas entende que o tratado inclui a obrigação de impedir a discriminação com base na orientação sexual.

## **Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (ICESCR, em inglês)**

Adotado em 1966, o Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (ICESCR, em inglês) entrou em vigor em 1976. Em seu artigo 2.2 prevê explicitamente que "Os Estados-parte do presente Pacto comprometem-se a garantir que os direitos enunciados serão exercidos sem discriminação de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou qualquer outro tipo de opinião, origem nacional ou social, propriedade, nascimento ou outro status".

A discriminação com base na orientação sexual ou identidade de gênero é uma questão comumente enfrentada pelas pessoas LGBTQI+ em seu dia-a-dia, e na maioria dos países. Práticas discriminatórias podem ser encontradas em ambientes de trabalho e na esfera pública, especificamente em relação ao acesso à saúde e à educação. Tais práticas vão contra o direito consagrado no artigo 2.2 do ICESCR.

<sup>31</sup> NDP e Escritório de Direitos Humanos da ONU do Alto Comissariado. *Orientação Sexual, Identidade e Direitos de Gênero (SOGIR) África. Redução das Desigualdades, Exclusões e Violações dos Direitos Humanos vivenciadas por pessoas de orientação sexual e identidade de gênero variante na África.*

## **Carta Africana dos Direitos Humanos e dos Povos**

O princípio da não-discriminação também é garantido na Carta Africana dos Direitos Humanos e dos Povos. A Comissão Africana de Direitos Humanos e dos Povos (ACHPR, em inglês) enfatiza que a Carta protege os direitos humanos de todas as pessoas.

A ACHPR condenou a discriminação, violência e outras violações dos direitos humanos contra pessoas com base em sua orientação sexual e identidade de gênero. Também determinou que os Estados-nação devem implementar medidas para acabar com atos de violência e abuso por parte de agentes estatais e não estatais, proibir tal violência e assegurar investigação e acusação de tais atos a fim de fazer justiça às vítimas e proteger as pessoas que lutam pelos direitos humanos, incluindo aquelas que trabalham com essas questões.

No continente africano, houve alguns avanços positivos em relação ao respeito, cumprimento e proteção dos direitos das pessoas LGBTQI+ e de gênero variante. Em maio de 2014, houve um marco importante: a Comissão Africana adotou a Resolução 275.<sup>31</sup> Pela primeira vez, a Comissão Africana condenou explicitamente a violência e a discriminação com base na orientação sexual e identidade de gênero.

A Resolução conclamou os Estados-membro da União Africana a porem fim a todos os atos de violência e abuso, cometidos por agentes estatais ou não estatais, promulgando e aplicando efetivamente leis que proíbem e punem todas as formas de violência, incluindo violências especificamente contra pessoas com base em sua orientação sexual ou identidade de gênero declarada ou percebida. A Resolução também conclamou os Estados a assegurarem investigações e punições adequadas a perpetradores de tal violência, e a estabelecerem procedimentos judiciais que respondam às necessidades das vítimas.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Comissão Africana dos Direitos Humanos e dos Povos (2014). *Resolução sobre Proteção contra a Violência e outras Violações de Direitos Humanos contra Pessoas com base em sua Orientação Sexual ou Identidade de Gênero declarada ou percebida.* Disponível em: <https://www.achpr.org/sessions/resolutions?id=322>

## 4.2 Algumas Ideias-chave sobre Incidência Jurídica

**1. O litígio constitucional continuado, para atacar diferentes seções jurídicas discriminatórias, é fundamental.** Mesmo quando um caso não resulta em uma revogação, é importante continuar tentando! Juízes costumam tender ao conservadorismo, portanto, mudanças exigirão disputas legais persistentes, através da apresentação de casos perante tribunais cujos juízes sejam liberais ou mostrem compromisso com causas em sua formulação e interpretem da legislação. As sentenças continuarão a ser vinculativas, a menos que sejam anuladas em recurso ou que um tribunal superior chegue a uma decisão diferente.

**2. Buscar a revogação de decisões não é a única maneira de conseguir avanços jurídicos. Buscar sentenças declaratórias sobre várias disposições discriminatórias das leis pode construir um corpo de jurisprudência e precedentes em que se pode confiar para preparar o terreno para revogações.** Os países africanos são signatários de tratados multilaterais tais como a Carta das Nações Unidas e a Carta Africana. Contudo, várias leis nacionais desses países têm disposições discriminatórias contra pessoas LGBTQI+ que vão contra o espírito desses tratados multilaterais. Jovens feministas ou organizações feministas devem considerar a possibilidade de apresentar casos solicitando a tribunais que declarem como discriminatórias as disposições de leis contra as pessoas LGBTQI+. Uma vez que essas disposições tenham sido declaradas como discriminatórias, então pode-se apresentar novos pedidos para que sejam revogadas.

**3. Pressionar o poder Legislativo (Parlamento) dos estados para remover ou revogar leis que discriminam pessoas LGBTQI+ é uma excelente maneira de conseguir incidência.** As leis podem ser revogadas por parlamentares, e o povo desempenha um grande papel na seleção desses parlamentares. Portanto, podemos usar este poder em nosso benefício.

**4. É necessário exigir a responsabilização dos governos em assegurar a implementação de leis que criminalizem qualquer tipo de discriminação.** A população espera não sofrer discriminação por parte do Estado e de agentes não estatais. Portanto, leis para proteger as pessoas de qualquer discriminação devem ser implementadas rapidamente, e nós temos um papel fundamental na responsabilização dos órgãos de implementação.

**5. São necessárias linhas telefônicas 24 horas de apoio jurídico para pessoas LGBTQI+ com problemas legais.** Isto pode incluir um grupo de pessoas para oferecer assistência jurídica e websites com recursos práticos em cada país.

**6. É necessário fazer pressão para assegurar Legislações de Prevenção de Crimes de Ódio.** Este tipo de legislação criminaliza atos de violência que causam lesões corporais (e tentativas de fazê-lo usando armas perigosas), quando motivados pela orientação sexual ou identidade de gênero declarada ou percebida de uma pessoa, ou deficiência (incluindo HIV/AIDS). Esta ação pode proteger as pessoas LGBTQI+.

## 4.3 Reflexão

**7. É necessário criar grupos de trabalho nos países da região da África Ocidental, Oriental, Meridional e Central, que analisem continuamente como as leis dos direitos civis abordam a discriminação enfrentada pelas pessoas LGBTQI+.** Devido ao fato de que as leis nacionais em vários países da região criminalizaram a homossexualidade, pessoas suspeitas de integrarem a comunidade LGBTQI+ frequentemente têm seus direitos civis violados, ou seja, são vítimas de danos corporais e psicológicos. Grupos de trabalho poderiam identificar tais casos para dar início a litígios ao abrigo dos direitos civis contra perpetradores individuais e o Estado. Isto garante que perpetradores individuais sejam responsabilizados por suas ações e paguem danos às vítimas/sobreviventes. O Estado também pode ser processado sob as leis civis por não assegurar que os direitos das pessoas sejam protegidos e cumpridos.

1. Como instrumentos internacionais e regionais, ou casos, podem ser usados para salvaguardar os direitos de ativistas LGBTQI+?
2. Que outras leis podem proteger os direitos de ativistas LGBTQI+?
3. Vocês conhecem casos em seu país que poderiam servir como precedente na defesa dos direitos de ativistas LGBTQI+?



## 4.4 Recapitulando

Pessoas LGBTQI+ têm os mesmos direitos humanos que qualquer outra pessoa, o que inclui o direito à não-discriminação no gozo desses direitos. Este princípio está consagrado em numerosos instrumentos internacionais, prevendo escopo amplo de aplicação.

Na maioria dos países africanos onde vivem e trabalham os grupos parceiros do FRIDA, enfrentar discriminação diária com base em sua orientação sexual ou identidade de gênero é uma questão comum para as pessoas LGBTQI+. Práticas discriminatórias podem ser encontradas no ambiente de trabalho e na esfera pública, especificamente em relação ao acesso à saúde e à educação. Tais práticas são contrárias ao direito à igualdade e à não discriminação no gozo dos direitos humanos.

Ao aderir a tratados internacionais e regionais de direitos humanos, os Estados assumem obrigações legalmente vinculantes de respeitar, proteger e garantir o cumprimento dos direitos humanos. Nesse sentido, a obrigação partilhada dos Estados de proteger as pessoas de violências e discriminação com base em sua orientação sexual e identidade de gênero, está ancorada em leis internacionais e regionais de direitos humanos. Os Estados devem, portanto, tomar as medidas necessárias para assegurar que as leis nacionais não discriminem pessoas com base em sua orientação sexual e identidade de gênero, bem como protegê-las de tais discriminações





Obrigado!





**05**

**Recursos Adicionais  
(em inglês)**

# 5. Recursos Adicionais (em inglês)

## Liderança Feminista e Colaboração

- Achieving Transformative Feminist Leadership: A Toolkit for Organisations and Movements  
[https://prevention-collaborative.org/wp-content/uploads/2021/08/CREA\\_2014\\_Achieving-Transformative-Feminist-Leadership.pdf](https://prevention-collaborative.org/wp-content/uploads/2021/08/CREA_2014_Achieving-Transformative-Feminist-Leadership.pdf)
- Feminist Leadership: Key Definitions  
[https://werise-toolkit.org/en/system/tdf/pdf/tools/Feminist-Leadership-Key-Definitions\\_0.pdf?file=1&force=#:~:text=%5BFeminist%5D%20leadership%20is%20a%20process,%2D%20CREA](https://werise-toolkit.org/en/system/tdf/pdf/tools/Feminist-Leadership-Key-Definitions_0.pdf?file=1&force=#:~:text=%5BFeminist%5D%20leadership%20is%20a%20process,%2D%20CREA)
- Action Aid's Ten Principles of Feminist Leadership  
<https://actionaid.org/feminist-leadership>

## Compreensão e análise de dinâmicas de poder

- A New Weave of Power, People, and Politics: Chapter 3: Power and Empowerment  
[https://justassociates.org/wp-content/uploads/2007/08/new\\_weave\\_en\\_ch3.pdf](https://justassociates.org/wp-content/uploads/2007/08/new_weave_en_ch3.pdf)
- Understanding and Working with Power  
[https://www.interpeace.org/wp-content/uploads/2015/10/2015\\_10\\_12\\_Effective\\_Advising\\_How-Power.pdf](https://www.interpeace.org/wp-content/uploads/2015/10/2015_10_12_Effective_Advising_How-Power.pdf)
- Power: A Practical Guide for Facilitating Social Change  
[https://www.ywcaelpaso.org/wp-content/uploads/sites/37/Power-A-Practical-Guide-for-Facilitating-Social-Change\\_0.pdf](https://www.ywcaelpaso.org/wp-content/uploads/sites/37/Power-A-Practical-Guide-for-Facilitating-Social-Change_0.pdf)

## Comunicação e engajamento de partes interessadas em uma comunidade

- We Rise Toolkit  
<https://werise-toolkit.org/en/toolkit>
- Plan Your Power  
[https://www.womankind.org.uk/wp-content/uploads/2020/08/IWDA\\_WW\\_Plan-Your-Power-Toolkit\\_final.pdf](https://www.womankind.org.uk/wp-content/uploads/2020/08/IWDA_WW_Plan-Your-Power-Toolkit_final.pdf)

## Consultas e comprometimento em processos de análise de desempenho

- A Feminist Poststructuralist Critique of Talent Management:  
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1016/j.brq.2019.04.004>
- Sample 360 Feedback review:  
[https://usagym.org/PDFs/Member%20Services/bestpractices/2015/4\\_02\\_360review.pdf](https://usagym.org/PDFs/Member%20Services/bestpractices/2015/4_02_360review.pdf)
- 360-Degree Feedback-Best Practice:  
[https://teammate360.eu/results/IO6\\_Best\\_Practice\\_Guide/IO6\\_-\\_T360\\_Best\\_Practice\\_Guide\\_-\\_EN.pdf](https://teammate360.eu/results/IO6_Best_Practice_Guide/IO6_-_T360_Best_Practice_Guide_-_EN.pdf)

## Autocuidado

- Self Care Exercises by Capacitar with Instructions, in several languages, <https://capacitar.org/capacitar-emergency-kits-to-download/>
- Happiness Manifesto by FRIDA Fund, <https://young-feministfund.org/wp-content/uploads/2019/04/Happiness-Manifestx-final-single-pages-2-2.pdf>
- An archive of healing practises in social justice  
<https://irresistible.org/>

## Segurança digital

- Creating a Strong Password, <https://www.knowledge4.com/hubfs/241394/collateral/ComplexPasswordGuide.pdf>
- The best password manager applications for 2022, <https://www.pcmag.com/picks/the-best-password-managers>
- Red Flags of a Phishing Attack, [https://www.corsicatech.com/wp-content/uploads/2019/06/CT\\_Red-Flags-of-a-Phishing-Attack-Infographic.pdf](https://www.corsicatech.com/wp-content/uploads/2019/06/CT_Red-Flags-of-a-Phishing-Attack-Infographic.pdf)
- Be Prepared for a Cyber Attack, [https://www.ready.gov/sites/default/files/2020-11/ready\\_cyber-attack\\_information-sheet.pdf](https://www.ready.gov/sites/default/files/2020-11/ready_cyber-attack_information-sheet.pdf)

- A Template of a Social Media Policy for Small Business, <https://www.hftp.org/i/downloads/AC16HotTopic2.pdf>
- A Cybersecurity Workbook for Small Businesses to aid in developing a security policy, <https://www.cbia.com/wp-content/uploads/2018/04/Cybersecurity-Workbook.pdf>.



## Bibliografia (em inglês)

ADP. (2022) *Pay equity: What is it and why is it important?* Disponível em: <https://www.adp.com/resources/articles-and-insights/articles/p/pay-equity.aspx>

Comissão Africana dos Direitos Humanos e dos Povos. (2014). *Resolution on Protection against Violence and other Human Rights Violations against Persons on the basis of their real or imputed Sexual Orientation or Gender Identity*. Disponível em: <https://www.achpr.org/sessions/resolutions?id=322>

Amazon AWS. (n.d.). *What is a DDOS Attack & How to Protect Your Site Against One*. Disponível em: <https://aws.amazon.com/shield/ddos-attack-protection/>

Batliwala, S. (2011). *Feminist Leadership for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud*. CREA. Disponível em: <https://www.uc.edu/content/dam/uc/ucwc/docs/CREA.pdf>

Built In. (2022). *Pay transparency: What it is and how to do it right*. Disponível em: <https://builtin.com/people-management/pay-transparency>

Coalition of Feminists for Social Change. (2021). *COFEM Learning Brief Series: Feminist Leadership*. Disponível em: [https://cofemsocialchange.org/wp-content/uploads/2021/04/COFEM\\_Learning-Brief-Series\\_Digital.pdf](https://cofemsocialchange.org/wp-content/uploads/2021/04/COFEM_Learning-Brief-Series_Digital.pdf)

Constitution of Botswana 2006

CorsicaTechnologies. (n.d.). *Know the Red Flags of a Phishing Attack*. Disponível em: [https://www.corsicatech.com/wp-content/uploads/2019/06/CT\\_Red-Flags-of-a-Phishing-Attack-Infographic.pdf](https://www.corsicatech.com/wp-content/uploads/2019/06/CT_Red-Flags-of-a-Phishing-Attack-Infographic.pdf)

CREA, Batliwala, S., & Friedman, M. (2020). *Achieving Transformative Feminist Leadership: A Toolkit for Organisations and Movements*. CREA. Disponível em: [https://prevention-collaborative.org/wp-content/uploads/2021/08/CREA\\_2014\\_Achieving-Transformative-Feminist-Leadership.pdf](https://prevention-collaborative.org/wp-content/uploads/2021/08/CREA_2014_Achieving-Transformative-Feminist-Leadership.pdf)

CREA, & Batliwala, S. (2020). *All About Power: Understanding Social Power & Power Structures*. CREA. Disponível em: <https://creaworld.org/wp-content/uploads/2020/07/All-About-Power.pdf>

Talent management. (n.d.). In *TheFreeDictionary.com*. Disponível em: <https://encyclopedia.thefreedictionary.com/talent+management> Consultado em 14 de setembro de 2022.

Dudgeon v United Kingdom Appl. No. 7525/76, Council of Europe: European Court of Human Rights, 22 October 1981

*Fair Share of Women Leaders*. (n.d.). *Feminist Leadership*. Disponível em: <https://fairsharewl.org/feministleadership/>

Comissão Federal de Comércio dos Estados Unidos (n.d.) *Cybersecurity for small business: Cybersecurity basics*. Disponível em: [https://www.ftc.gov/system/files/attachments/cybersecurity-small-business/cybersecurity\\_sb\\_factsheets\\_all.pdf](https://www.ftc.gov/system/files/attachments/cybersecurity-small-business/cybersecurity_sb_factsheets_all.pdf)

Governo da Austrália. (2021). *Create a cyber security policy*. Business.Gov.Au. Disponível em: <https://business.gov.au/online/cyber-security/create-a-cyber-security-policy>

Fair Work Commission. *Australia's national workplace relations tribunal*. (n.d.). Disponível em: <https://www.fwc.gov.au/> Consultado em 14 de setembro de 2022.

KnowBe4. (2022). *Social Engineering: Definition & Examples*. KnowBe4. Disponível em: <https://www.knowbe4.com/what-is-social-engineering/>

Letsweletse Motshidiemang v Attorney General; LEGABIBO (Amicus Curiae) MAHGB- 000591-16., 6 (High Court. 2019)

Lyons, F. (2021). *What Are the 5 Most Common Attacks on Websites?* Disponível em: <https://sectigo.com/resource-library/what-are-the-5-most-common-attacks-on-websites>

NDP and UN Human Rights Office of the High Commissioner. *Sexual Orientation, Gender Identity and Rights (SOGIR) Africa. Reducing Inequalities, Exclusion and Human Rights Violations Experienced by People of Diverse Sexual Orientation and Gender Identity in Africa*.

OHCHR. (2012). *Born Free and Equal. Sexual Orientation and Gender Identity in International Human Rights Law*. HR/PUB/12/06. New York and Geneva, 2012.

Olebile, L., Morrissey, S., Sinar, D., & Oztop, N. (2017). *Resource Mobilization Toolkit for Girls, Young Women and Trans Youth*. Disponível em: from <https://young-feministfund.org/wp-content/uploads/2017/11/FRI-DA-RM-Toolkit-2017.pdf> Consultado em 17 de outubro de 2022.

Restless Development. (2021). [Video] Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=dvXxl6lozDo&feature=youtu.be>

Suman, L. (2017) *What is Pay Transparency & Why Does It Matter?* PayScale. Disponível em: <https://www.payscale.com/salary-negotiation-guide/what-is-pay-transparency/>

Sutton, J. (2022). *A Look at the Self-Care Wheel: Templates, Worksheets, and Activities*. PositivePsychology.Com. Disponível em: <https://positivepsychology.com/self-care-wheel/>

Tactical Technology Collective. (2016). *Holistic Security Trainer's Manual*. European Union, Free Press Unlimited. Disponível em: [https://holistic-security.tacti-caltech.org/ckeditor\\_assets/attachments/60/holisticsecurity\\_trainersmanual.pdf](https://holistic-security.tacti-caltech.org/ckeditor_assets/attachments/60/holisticsecurity_trainersmanual.pdf)

Taylor, B. (2020). *Intersectionality 101: what is it and why is it important?* Womankind Worldwide. Disponível em: <https://www.womankind.org.uk/intersectionality-101-what-is-it-and-why-is-it-important/>

Toonen v. Australia No. 488/1992, U.N. Doc CCPR/C/50/D/488/1992 (1994)

Traynor, J. (2022). *Mapping Your Digital Ecosystem*. Forum One. Disponível em: <https://www.forumone.com/insights/blog/mapping-your-digital-ecosystem/> Consultado em 24 de agosto de 2022.

Assembleia Geral da ONU (1948). Declaração Universal dos Direitos Humanos.

UNHCR. (2011) Relatório do Alto Comissariado para os Direitos Humanos ao Conselho de Direitos Humanos das Nações Unidas. UN Doc. A/HRC/19/41, 17 de novembro 2011.

UNHCR. (2015). Escritório do Alto Comissariado para os Direitos Humanos (Direitos Humanos da ONU), *Discrimination and Violence against Individuals Based on Their Sexual Orientation and Gender Identity*. Documento das Nações Unidas. A/HRC/29/23, 4 de maio de 2015.

Direitos Humanos das Nações Unidas (2017). *Homophobic and Transphobic Violence Fact Sheet*. Disponível em: <https://www.unfe.org/wp-content/uploads/2017/05/Homophobic-and-Transphobic-Violence.pdf>

Vuillemin, C. (2019). *MEDIATION 2 - Fostering intergenerational dialogue*. Foundation Hirondelle. Disponível em: <https://www.hirondelle.org/pdfviewer/?lang=en&id=166>

WIX. (2021). *8 Expert Tips to Help Check Website Safety*. WIX Partners. Disponível em: <https://www.wix.com/partners/post/is-this-site-safe-make-sure-with-these-tips-from-security-experts>

XPLANE. (2009). *Empathy Map*. Disponível em: <https://gamestorming.com/empathy-map/>

