

Planejamento Estratégico para nacionalização do Projeto de DIEP - Sebrae de Plurais

1. DADOS BÁSICOS

Nome do Projeto: Sebrae de Plurais

Tipo do Projeto: Projeto Estratégico

Responsável pelo plano: Rafael Gregório Malaquias

Colaboração na construção: Ana Madalena Sandes Silva (USI – Sebrae AL), Lídia Silva do Carmo (UGP – Sebrae/MG), Marina Parada Haddad de Oliveira (UC Sebrae).

Unidade a que o(a) Gestor(a) do Projeto pertence: Universidade Corporativa do Sebrae

Gerente: José Nunes Cerqueira Neto

2. APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Sendo o Sebrae, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, que tem por propósito " transformar os pequenos negócios em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil ", isso bastaria, talvez, para inferir que em 50 anos somos uma organização preparada para atender a todas as especificidades e desafios da gestão empresarial e do empreendedorismo no Brasil de forma inclusiva e equânime.

Ainda que essa história de 50 anos tenha sido escrita por ações que impulsionam o empreendedorismo como ferramenta fundamental para transformações socioeconômicas-culturais e ambientais, vivemos em mundo e economia fundamentadas e alicerçada por desigualdades sistêmicas, estruturantes e estruturais — racismo, machismo, sexismo, etarismo, capacitismo, LGBTQIAPN+fobia e várias outras desigualdades — que impediram e impedem que vários grupos sociais possam viver de forma digna, plena e sustentável.

Esses grupos sociais supracitados, minorizados e sub-representados em vários espaços da sociedade, não diferentemente, são também os grupos que enfrentam os maiores desafios para garantir a perenidade dos seus negócios, assim como também enfrentam os maiores desafios para empreender e abrir um novo negócio capaz de conferir vida digna e um modelo de negócio transformador para o mundo. Os desafios são múltiplos, e passam por falta de acesso a capital de giro, a financiamentos, à formação escolar básica, a conhecimento para gestão empresarial e desenvolvimento da atitude e cultura empreendedora. E todas essas dificuldades, são geradas pelo mesmo sistema de desigualdades estruturais.

Para exemplificar essas desigualdades, em estudos realizados pelo Sebrae sobre [“Os perfis de quem está por trás dos Pequenos Negócios”](#), disponível na plataforma Data Sebrae, em um recorte racial e de gênero sobre o faturamento das pessoas donas de negócios no Brasil, constatou-se que mulheres negras possuem o rendimento médio 43% inferior em relação a um homem branco. Em sequência, homens brancos são os que mais faturam, seguido por mulheres brancas, homens negros e por último as mulheres negras. No geral, pessoas empresárias negras possuem rendimento 32% inferior às pessoas empresárias brancas — o que revela a importância de analisarmos os dados de forma interseccional.

O Sebrae em seus 50 anos de história, em resposta às desigualdades, desenvolveu algumas iniciativas e ações para apoiar os grupos minorizados na criação de negócios perenes e transformadores, tais como: Programas e ações de empreendedorismo para pessoas empreendedoras de Vilas, Quebradas, Grotas e Favelas, Programas e ações de empreendedorismo feminino (Sebrae DELAS), Programa Brasil Afroempreendedor (2014), Programa de Educação Empreendedora — que leva a educação e cultura empreendedora para pessoas educadoras e educandas da educação básica e superior gratuitamente —, dentre várias outras iniciativas nas UFs do Sebrae que realizam atendimentos aos mais diversos grupos sociais minorizados e vulnerabilizados.

Ações que contribuíram para o empoderamento individual de algumas pessoas pertencentes a grupos minorizados e vulnerabilizados, não são o suficiente para contribuir com a transformação e empoderamento coletivo, assim como, essas mesmas ações também não são suficientes para gerar um impacto significativo na transformação das mais diversas realidades através do empreendedorismo.

Para que o Sebrae atinja sua capacidade máxima de transformação, são necessários ainda vários enfrentamentos, mudanças e ações para que a nossa inovação seja resolutiva frente às desigualdades sistêmicas e estruturantes. Algumas dessas mudanças e ações são:

- **Estratégia alinhada à DIEP***: A estratégia da organização deve evidenciar explicitamente o seu compromisso com programas, objetivos, métricas e práticas relacionadas à DIEP.

*Nota: Quanto à estratégia do Sebrae, é importante destacar que na construção do Planejamento Estratégico 2035, a “Equidade, Oportunidade, Diversidade na Economia” que trata do “impulsão de múltiplos perfis e gerações de empreendedores” está entre os 10 ângulos consolidados para o Planejamento 2024-2027. Esse “ângulo” está contido na Missão A “Ampliação do Empreendedorismo Transformador” que tem como um dos objetivos “Promover a participação equitativa de todos na sociedade por meio do empreendedorismo”, e que teve como consequência a criação de dois Programas Nacionais: o Humanizar — voltado às ações de transformação para cultura da diversidade inclusiva — e o Programa Plural — direcionado às ações de empreendedorismo inclusivo para as MPes.

- **Agir com intencionalidade e interseccionalidade**: As ações de empreendedorismo inclusivo devem ser estruturadas estrategicamente com objetivos, resultados-chave e métricas, todas alinhadas à estratégia do Sebrae
- **Pensamento complexo e interseccional**: Nossos pensamentos devem considerar as realidades mutáveis e integrar toda a complexidade que envolve ações, interações, normas e acontecimentos que geram as desigualdades estruturais. Além de considerar a interseccionalidade de lutas sociais que anunciam outras formas de perceber e viver no mundo.
- **Inteligência resolutiva e pluriversal**: Somente a cultura da diversidade inclusiva, com a presença de talentos diversos — com representatividade e proporcionalidade

dos grupos minorizados — é capaz de prover soluções transformadoras diante dos múltiplos desafios impostos pelas desigualdades estruturais.

- **Cultura analítica para diversidade inclusiva:** Nossas ações devem ser baseadas em uma inteligência de dados, informações e conhecimentos que considerem a diversidade, inclusão, equidade e pertencimento.
- **Aprendizagem para DIEP:** O letramento, estudos e práticas para diversidade, inclusão, equidade e pertencimento — para todas as pessoas colaboradoras — são fundamentais para desenvolvermos a nossa inteligência resolutiva. Isso inclui aprender com a sociedade organizada através seus mais diversos movimentos sociais que pautam as lutas dos grupos minorizados.

E para alcançar essas mudanças e transformações necessárias, devemos considerar a complexidade mutável de cada contexto do Sistema Sebrae. Portanto, a laboração de uma estratégia para a ação, considerando os contextos supracitado e suas complexidades — social, econômica, política, tecnológica, ambiental, legal, dentre outras — é de grande importância, uma vez que a estratégia é a responsável por dar resposta às complexidades, e que cada Sebrae UF possui as suas especificidades, momentos e realidades sobre a cultura para diversidade, inclusão, equidade e pertencimento.

Conforme Edgar Morin (2015) “a ação supõe complexidade, isto é, acaso, imprevisto, iniciativa, decisão, consciências das derivas e transformações” e é exatamente através da estratégia, por não designar um programa estabelecido, que podemos considerar os múltiplos cenários da DIEP e agir conforme o contexto para alcançar de forma exitosa um resultado transformador.

Considerando esses desafios, é que o Sebrae compreende que é mais do que necessário e urgente estabelecer um projeto estratégico para DIEP que contribua para a promoção e implementação de uma cultura para a diversidade, inclusão, equidade e pertencimento capaz de gerar soluções — produtos, serviços e experiências — inclusivas e transformadoras que contribuam para eliminar as desigualdades que impedem que todas as pessoas empreendedoras tenham a oportunidade equânime de estabelecer o seu negócio perene e igualmente transformador e sustentável para o mundo. É nesse caminho que devemos continuar a escrever a história de outros 50 anos do Sebrae para que ela seja mais inclusiva, equânime, justa e plural.

2. OBJETIVO DO PLANO

OBJETIVO GERAL DO PLANO:

"Contribuir para promover e implementar uma Cultura de Diversidade, Inclusão, Equidade e Pertencimento em Todo o Sistema Sebrae"

DESCRIÇÃO DETALHADA DO PLANO:

O objetivo deste plano é orientar a implementação nacional do Projeto Sebrae de Plurais — alinhada a estratégia do Sistema Sebrae — visando estabelecer e reforçar uma cultura organizacional que valorize integralmente a diversidade, inclusão, equidade e pertencimento em todas as Unidades Federativas (UFs) do Sistema Sebrae.

Estruturado através da metodologia "Sinergia de 3 Horizontes Plurais", este plano busca:

Respeitar as especificidades locais: Assegurar que o plano seja adaptável às particularidades de cada estado, permitindo que cada UF desenvolva ações que ressoem com suas realidades locais, mantendo um alinhamento com a visão global de DIEP do Sebrae.

Incorporar DIEP em todas as suas formas: Fomentar um ambiente que acolha e celebre todas as formas de diversidade, a inclusão, a equidade e o pertencimento, fortalecendo a missão e os valores do Sebrae.

Conscientização e Sensibilização: Promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e a sensibilização em DIEP em todos os níveis da organização.

Inovação e Melhoria Contínua: Encorajar a inovação e a melhoria contínua em DIEP, inspirando-se na flexibilidade e abrangência simbolizadas pelo sinal "+" na metodologia Sinergia de 30 Horizontes Plurais - H3S+.

Abordagem Estratégica e Coordenada: Garantir uma implementação estratégica, em rede e coordenada do Projeto Sebrae de Plurais, contribuindo para um Sebrae mais inclusivo, equânime e plural.

Através deste plano abrangente, o Projeto Sebrae de Plurais visa transformar a cultura interna e posicionar o Sebrae como um líder em práticas de diversidade, inclusão, equidade e pertencimento no cenário empresarial brasileiro.

3. VINCULAÇÃO COM A ESTRATÉGIA

(Esse tópico é ctrl C + ctrl V da estratégia do Sebrae)

Missão: Ampliação do Empreendedorismo Transformador

Objetivos Estratégicos:

1. Preparar pessoas em métodos de gestão contemporânea e atitude empreendedora para estarem aptas à transformação em sua vida e seu ambiente.

Descrição: Com o objetivo de elevar qualitativamente o empreendedorismo no Brasil, é imprescindível trabalhar com as pessoas (empreendedoras e potenciais empreendedoras) para que possam acompanhar os métodos de gestão e atitudes empreendedoras mais atualizados no mercado. Essas abordagens devem promover a simplificação de procedimentos, a agilidade na tomada de decisão, a rápida adaptação a mudanças no ambiente, o uso de tecnologias digitais, dados e conhecimento, além da formação de equipes comprometidas e o foco na entrega de valor para o cliente, entre outros aspectos relevantes.

2. Tornar os negócios prósperos, longevos, mais produtivos e competitivos, por meio da inovação e do acesso à tecnologia e a mercados.

Descrição: Ajudar as pessoas a encontrarem suas vocações, conhecerem suas possibilidades, construir oportunidades e promover meios e ferramentas que permitam transformar esses potenciais em negócios qualificados.

3. Promover a participação equitativa de todos na sociedade por meio do empreendedorismo.

Descrição: Utilizar políticas e práticas que promovam a equidade e viabilizem oportunidades para todos na sociedade por meio do empreendedorismo.

Metas mobilizadoras: Não se aplica

Programa Nacional: Plano vinculado aos programas Saber em Ação, Humanizar e Plural

4. PÚBLICO-ALVO

Pessoas gestoras do Sebrae de Plurais, de Programas de DIEP, integrantes dos comitês de sustentabilidade/ASG/ESG e demais colaboradoras do Sistema Sebrae.

5. PLANO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL

Data de início e Fim do Projeto: 01/03/2024 a 10/01/2027

Metodologia para Ações do Projeto Sebrae de Plurais

SINERGIA DE 3 HORIZONTES PLURAIS | H3S+

"Sinergia de 3 Horizontes Plurais" é uma metodologia desenvolvida para orientar e aprimorar as iniciativas de Diversidade, Inclusão, Equidade e Pertencimento (DIEP) no Sebrae. Essa abordagem integrada e multifacetada reflete a complexidade e a dinâmica da implementação eficaz de DIEP dentro da organização.

3 Horizontes: Cada um dos três horizontes - Sinergia Inicial, Sinergia Estruturada e Sinergia Regenerativa - representa um estágio estratégico no desenvolvimento das práticas de DIEP. Eles simbolizam a evolução contínua, desde a sensibilização e compreensão iniciais até a incorporação e inovação contínuas.

Plurais: O termo "Plurais" reafirma o foco na diversidade e inclusão. Ele sublinha a importância de abraçar e valorizar uma variedade de experiências e perspectivas, incentivando um ambiente onde a multiplicidade é vista como um ativo valioso. O termo também conecta o Sebrae de Plurais à metodologia desenhada exclusivamente para o projeto.

O Sinal de +: A inclusão do sinal de "+" na metodologia "Sinergia de 3 Horizontes Plurais" enfatiza a natureza expansiva e inclusiva da abordagem. Ele sugere que a metodologia vai além das estratégias convencionais, abraçando uma gama mais ampla de ações e abordagens para promover um ambiente verdadeiramente plural e inclusivo. O "+" simboliza a adição de valor, a integração de novas ideias e a constante busca por melhorias e inovações no campo de DIEP. O sinal "+" simboliza ainda a compreensão de que cada UF tem sua especificidade e autonomia para desenhar um plano de ação aderente à sua realidade, utilizando de elementos importantes que constam nesse "Plano", podendo cada estado adicionar outras ações necessárias e ainda escolher, dentre aquelas descritas aqui, as que mais cabem estrategicamente para implementar uma cultura para DIEP.

A "Sinergia de 3 Horizontes Plurais" combina uma estrutura estratégica clara com a flexibilidade necessária para adaptar-se e responder às mudanças e desafios contínuos de cada realidade. Ela guia o Sebrae na criação de um ambiente de trabalho onde a diversidade é celebrada, a inclusão é ativamente promovida, e a equidade e o pertencimento são alcançados por meio de ações conscientes e deliberadas.

Importante ainda destacar, considerando a flexibilidade da metodologia, que as ações não ocorrem de forma linear do horizonte 01 até o 03, e que, ações realizadas em diferentes horizontes, podem ocorrer simultaneamente, ou outra ordem, desde que seja estratégica e coerente para um plano de ação eficaz da UF.

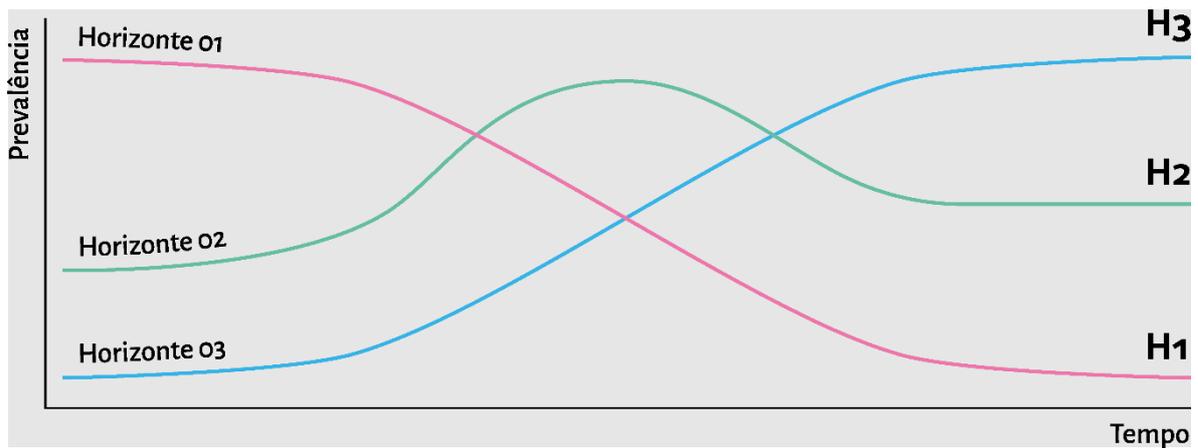


Gráfico representativo da interação simultânea dos 3 horizontes.

Horizonte 1: Sinergia Inicial

Descrição: "Sinergia Inicial" representa a fase de estabelecimento das bases para as práticas de DIEP. Este horizonte envolve a sensibilização, a compreensão do cenário atual e o início do planejamento estratégico. É o momento de criar um consenso inicial e alinhamento em torno da importância da diversidade, inclusão, equidade e pertencimento.

Horizonte 2: Sinergia Estruturada

Descrição: "Sinergia Estruturada" representa a fase de solidificar a DIEP na organização. Este horizonte foca em entrelaçar as práticas de diversidade, inclusão, equidade e pertencimento em todos os aspectos organizacionais, incluindo processos, políticas e estratégias. Visa criar uma base duradoura que promova a implementação efetiva e sustentável de DIEP, garantindo que se tornem elementos integrados e fundamentais da cultura organizacional.

Horizonte 3: Sinergia Regenerativa

Descrição: "Sinergia Regenerativa" captura a fase avançada onde a organização não apenas mantém suas práticas de DIEP, mas também busca constantemente a inovação e o aprimoramento. Este horizonte é caracterizado pela busca contínua de novas formas de melhorar e revitalizar as iniciativas de DIEP, criando uma cultura que é dinâmica, adaptável e empreendedora.

H1 – SINERGIA INICIAL

Objetivo: Estabelecer as fundações para a integração efetiva de diversidade, inclusão, equidade e pertencimento (DIEP) na organização.

Descrição: Este horizonte se concentra em lançar as bases iniciais para DIEP, envolvendo atividades como diagnósticos organizacionais para compreender o cenário atual e a maturidade em DIEP, desenvolvimento de políticas e diretrizes iniciais, e formação de comitês ou grupos de trabalho dedicados. A "Sinergia Inicial" é crucial para iniciar o planejamento estratégico e a criação de um entendimento comum sobre a importância e os benefícios de DIEP.

H1S1 – SINERGIA INICIAL	Plano Estratégico	Plano Tático	Plano Operacional
Sondagem	Compreensão de cenário e maturidade internos sobre a DIEP. Como a organização pensa, sente e age quanto à DIEP. Compreensão de cenário externo sobre DIEP.	Contratar consultoria para avaliação do cenário e da maturidade em DIEP e realização do Censo de DIEP. Realizar benchmarking com organizações referência em DIEP.	Realizar diagnósticos e análises DIEP (Censo, SWOT, PESTEL etc.). Realizar compilado o benchmarking com as melhores práticas e principais desafios.
Sensibilização e Aprendizagem	Ações de comunicação e formações para sensibilização e aprendizagem para DIEP envolvendo lideranças e todas as pessoas colaboradoras.	Planejar e organizar workshops, cursos, palestras e campanhas de comunicação.	Executar as campanhas e realizar os treinamentos.
Sustentação	Criação de governança para DIEP, incluindo objetivos e resultados esperados. Criar comitês ou grupos de trabalho dedicados a DIEP, com representação de diversas áreas da organização.	Definir papéis e responsabilidade, metas claras e iniciar processos para atingir objetivos de governança. Estruturar comitês, definir responsabilidades, selecionar membros	Implementar governança, monitorar regularmente o cumprimento dos papéis e responsabilidades, avaliar o progresso em relação às metas estabelecidas e fornecer feedback contínuo para aprimoramento.

	Elaboração e revisão políticas e normas que estabeleçam as diretrizes para as iniciativas de DIEP.	de várias áreas, iniciar atividades coordenadas. Elaborar política DIEP e revisar outras políticas considerando os aspectos da DIEP.	Formalizar comitês, realizar reuniões regulares, monitorar progresso e alinhamento com objetivos DIEP. Implementar políticas, garantir compreensão e adesão organizacional. Revisar e atualizar conforme necessário.
Solidariedade	Incentivo ao apoio mútuo e compreensão entre diferentes grupos.	Criar programas de integração e apoio mútuo. Grupos de Afinidade interseccionais e posteriormente ramificados.	Facilitar atividades de interação e suporte entre grupos.
Seleção inclusiva	Desenvolvimento de Processo Seletivo Inclusivo	Desenvolver critérios e processos de elaboração de perfil, atração, seleção e acolhimento inclusivos.	Aplicar os novos critérios e processos processo seletivo.

H2 – SINERGIA ESTRUTURADA

Objetivo: Integrar a DIEP de forma estruturada na cultura e nas práticas organizacionais.

Descrição: Neste horizonte, o foco é criar uma estrutura organizacional robusta que suporte as iniciativas de DIEP. Isso inclui o desenvolvimento de políticas claras, a revisão de procedimentos existentes e a implementação de estratégias que reforcem a inclusão e diversidade como valores fundamentais da organização. A "Sinergia Estruturada" simboliza a criação de uma base sólida e duradoura para DIEP, promovendo mudanças significativas e permanentes na organização.

H2S2 - SINERGIA ESTRUTURADA	Plano Estratégico	Plano Tático	Plano Operacional
Sintonia	Conexão da DIEP com Programas e Estratégia.	Integrar DIEP com as estratégias organizacionais.	Implementar ações conjuntas entre DIEP e a estratégia do Sebrae.
Sistematização	Criação ou revisão de processos da organização alinhados à DIEP.	Revisar e ajustar processos para alinhamento com DIEP.	Realizar mudanças processuais e acompanhar resultados.
Soluções Inclusivas	Criação de serviços, produtos e experiências inclusivas.	Formar analistas para projetar produtos, serviços e experiências inclusivas.	Desenvolver e lançar produtos, serviços e experiências inclusivas.
Segurança	Cultura Inclusiva e segura para pluralidade.	Desenvolver uma estratégia para fortalecer a cultura inclusiva.	Conduzir atividades regulares para promover um ambiente seguro.
Suporte aos talentos diversos	Criação de políticas e práticas que suportem a retenção e desenvolvimento de talentos diversos.	Estabelecer programas de retenção, desenvolvimento e reconhecimento de talentos diversos.	Executar programas de retenção e desenvolvimento.

H3 – SINERGIA REGENERATIVA

Objetivo: Manter a inovação e a sustentabilidade das iniciativas de DIEP a longo prazo.

Descrição: Este horizonte é dedicado a sustentar, revitalizar e inovar continuamente nas práticas de DIEP. Ele envolve a introdução de novas abordagens, a garantia de que as iniciativas de DIEP sejam sustentáveis e adaptáveis a mudanças, e o estabelecimento do Sebrae como um modelo de excelência em DIEP. A "Sinergia Regenerativa" representa a busca contínua por melhorias, inovação e liderança no campo de DIEP.

H3S3 - SUSTENTAR	Plano Estratégico	Plano Tático	Plano Operacional
Satisfação	Monitoramento, recebimento de feedbacks.	Definir métricas de satisfação e implementar sistemas de feedback.	Coletar e analisar feedback, ajustando estratégias.
Satélite	Ampliação de ações com Stakeholders.	Planejar parcerias estratégicas e colaborações.	Executar parcerias e projetos colaborativos.
Sabedoria	Conhecimento aprofundado sobre DIEP.	Desenvolver programas de formação avançada em DIEP.	Realizar sessões de treinamento e workshops avançados.
Singularidade	Estabelecimento do Sebrae como referência em Empreendedorismo Inclusivo.	Criar uma campanha de posicionamento do Sebrae como líder em DIEP e Empreendedorismo Inclusivo.	Conduzir atividades regulares para promover um ambiente seguro.
Sustentação de talentos diversos	Reconhecimento e desenvolvimento contínuo para talentos diversos.	Desenvolver estratégias de longo prazo para reconhecimento e crescimento de talentos.	Aplicar programas de reconhecimento e promoção de carreira.

6. PLANO ESTRATÉGICO DE APRENDIZAGEM PARA DIEP

6.1. OBJETIVO

Estabelecer metodologicamente e conceitualmente um “Plano Estratégico de Aprendizagem” para o ensino e aprendizagem dialógica da Diversidade, Inclusão, Equidade e Pertencimento para pessoas educandas-educadoras e educadoras-educandas do Sistema Sebrae.

Nota sobre pessoas educadoras-educandas e educandas-educadoras

A aprendizagem dialógica parte do princípio de que todas as pessoas envolvidas no espaço de ensino e aprendizagem — sejam elas educadoras ou educandas — possuem conhecimentos e experiências para compartilhar, podendo então, desempenharem o papel de educadoras-educandas ou de educandas-educadoras.

- **Educadoras-educandas:** Pessoas colaboradoras do Sistema Sebrae ou instrutoras contratadas que são educadoras de DIEP e educandas ao aprender em ato dialógico com todas as presenças.
- **Educandas-educadoras:** Pessoas colaboradoras do Sebrae que estão passando pela aprendizagem para DIEP e que também educam, em atitude dialógica, a partir de suas experiências sobre a DIEP.

Objetivos Específicos

- + Compartilhar conceitos aplicáveis na construção de aprendizagem exitosa para DIEP.
- + Compartilhar métodos e ferramentas aplicáveis na construção de aprendizagem exitosa para DIEP.
- + Contribuir para a elaboração de objetivos de aprendizagem para DIEP mensuráveis.

6.2. CONCEITUAÇÃO E ABORDAGENS PARA O ENSINO E APRENDIZAGEM DA DIEP

O Plano Estratégico de Aprendizagem para Diversidade, Inclusão, Equidade e Pertencimento é baseado em conceitos que visam promover uma aprendizagem exitosa que considera múltiplas percepções de conhecimentos e práticas para o estabelecimento de uma cultura para diversidade inclusiva. No contexto brasileiro e do Sistema Sebrae, portanto, unindo conhecimento, percepções e práticas tradicionais do ensino e aprendizagem aos conhecimentos, percepções e práticas afroperspectivadas e de povos originários indígenas pouco (re)conhecidas no processo de formação educacional e menos ainda na educação corporativa.

São alguns desses conhecimentos, percepções e práticas:

Pluriversalidade, Polirracionalidade e Polidiálogo: Conceito de Mogobe Ramose, compartilhado aqui no Brasil pelo professor Renato Nogueira. Nogueira diz que “o conceito de pluriversal não se opõe ao de universal; distante da lógica dicotômica – ‘ou isso ou aquilo’ -, a pluriversalidade nos convida a pensar usando a tática da inclusão – ‘isso e aquilo’”. É importante ressaltar também que a pluriversalidade não defende o pluralismo intelectual. Não é sobre colocar tudo num caldeirão e misturar a ponto de nada ser identificado. A Pluriversalidade não age no apagamento das especificidades filosóficas, ela é a defesa das perspectivas plurais. É a partir da pluriversalidade que podemos exercitar o diálogo e a racionalidade a partir de múltiplas percepções.

Cosmopercepção e Inteira: Esses conceitos — respectivamente de Oyèrónkẹ Oyěwùmí e Paulo Freire — partem da ideia de que “pensamos com o corpo todo”, através de nossos pensamentos, sentimentos, sensações e intuições. Para Leda Maria Martins: “Em tudo que fazemos, expressamos o que somos, o que nos pulsiona, o que nos forma, o que nos torna agregados a um grupo, conjunto, comunidade, cultura e sociedade. Nossos mínimos gestos e olhares, as eleições de nossos paladar e olfato, nossa auscultação e resposta aos sons, nossa vibração corporal, nossos torneios de linguagem, nossos silêncios e arrepios, nossos modos e meios de experimentar e interrogar o cosmos, nossa sensibilidade; enfim, em tudo que somos, e nos modos como somos, respondemos a cosmopercepções que nos constituem”.

Amorosidade dialógica: Conceito construído a partir da confluência de saberes de bell hooks e Paulos Freire, compreende que a objetividade do ensino e da aprendizagem é de maior qualidade quando cuidamos e reconhecemos, em alteridade e amorosidade, de cada presença no espaço educacional. Além disso, considera que todas as pessoas são “sujeitos de conhecimento” e que o saber é construído na interação de pessoas educadoras e educandas sem hierarquização. Essa prática mantém a importância de a pessoa educadora ser detentora de conhecimento, ao mesmo tempo que reconhece que pessoas educandas também são detentoras de conhecimento.

De(s)colonialidade (do SER, do SABER): A colonização e colonialidade estabeleceram hierarquicamente formas de ser e saber, impondo formas únicas de ser no mundo e quais conhecimentos seriam válidos ou não, excluindo, sobretudo, as formas de SER e SABER africanas e ameríndias no Brasil. A de(s)colonialidade do ser e o saber, sem excluir as contribuições do norte global, é um movimento que tem por objetivo o (re)conhecimento das formas plurais de estarmos presentes no mundo (SER) e conhecermos sobre o mundo (SABER).

Saber resolutivo: É um movimento importante, no que propõe Antônio Bispo dos Santos, o Nego Bispo, a fim de desenvolvermos saberes resolutivos. A Inteligência Resolutiva é uso eficaz da nossa capacidade de imaginar, criar e inovar em prol de todas as vidas do planeta. Em confluência com Nego Bispo, sobre a inteligência afroperspectivada, Nei Lopes e Luiz Antônio Simas, no livro *Filosofias africanas, uma introdução*, compartilham que “a inteligência deve estar a serviço do aprimoramento da comunidade e da busca pela alegria de seus membros”.

Aprendizagem viva: Forma de aprender a partir de nossas presenças plurais através de toda a nossa “inteira”, de nossa disponibilidade e abertura para “aprender e reaprender” a partir de todas as experiências contidas nos espaços de aprendizagem. Isso inclui aprender com a Natureza que somos, com os rios, montanhas, florestas e toda a interação proporcionada pelo universo, ou melhor, multiverso.

Partindo desses conhecimentos e práticas, e não só, mas todas àquelas que forem estratégicas para o ensino e aprendizagem exitosa para DIEP, é importante definir um plano

de aprendizagem que considere toda a nossa inteireza — pensamento, sentimento, sensação e intuição.

Na sequência, apresentamos abordagens educacionais que podem auxiliar no ensino e aprendizagem exitosa para DIEP. Essa abordagem considera os conhecimentos supracitados, a Taxonomia de Bloom, tipos psicológicos de Carl Jung e é também inspirada na abordagem da Comissão Europeia que classifica a Educação Empreendedora em três etapas: ensinar sobre o empreendedorismo, ensinar para o empreendedorismo e ensinar por meio do empreendedorismo.

6.2.1. CONHECIMENTOS E HABILIDADES

Aprender SOBRE, PARA e POR MEIO da Diversidade, Inclusão, Equidade e Pertencimento

Aprender SOBRE a DIEP

Esta abordagem foca no entendimento conceitual dos fundamentos da diversidade, inclusão, equidade e pertencimento, representando a etapa do letramento. Envolve adquirir conhecimento sobre as definições, histórico, importância e impactos desses conceitos no ambiente de trabalho e na sociedade.

Taxonomia de Bloom aplicada à DIEP

Conhecimento Efetivo e Conceitual (Recordar e Compreender): Aprendizes se engajam na memorização de termos e teorias relacionadas a DIEP e desenvolvem uma compreensão profunda de suas implicações no contexto organizacional e social.

Objetivo de Aprendizagem: As pessoas colaboradoras e lideranças serão capazes de identificar e explicar os conceitos fundamentais de diversidade, inclusão, equidade e pertencimento, incluindo suas definições, histórico e impactos no ambiente de trabalho e na sociedade.

Aprender PARA a DIEP

Esta abordagem visa capacitar os indivíduos para aplicar o conhecimento sobre DIEP na prática, por meio da análise de situações reais e da tomada de decisões informadas. Inclui também a aprendizagem de ferramentas e métodos específicos para implementar práticas inclusivas e equitativas.

Taxonomia de Bloom aplicada à DIEP

Conhecimento Procedural (Aplicar, Analisar): Os aprendizes aplicam o conhecimento adquirido e utilizam ferramentas específicas para analisar e implementar práticas de DIEP em situações reais, desenvolvendo habilidades práticas para a promoção da inclusão e equidade.

Objetivo de Aprendizagem: As pessoas colaboradoras e lideranças serão capazes de aplicar o conhecimento sobre DIEP na análise de situações reais, implementar práticas inclusivas e equitativas usando ferramentas e estratégias específicas, e tomar decisões informadas.

Aprender POR MEIO da DIEP

Envolve o uso de DIEP como um meio para facilitar o aprendizado e o desenvolvimento pessoal e profissional. DIEP não é apenas o objeto de estudo, mas também a lente através da qual a aprendizagem ocorre. Esta abordagem enfatiza a reflexão crítica e a inovação, incentivando a criação de soluções, produtos, serviços e experiências inclusivas que integrem os princípios de DIEP de forma criativa e eficaz.

Taxonomia de Bloom aplicada à DIEP

Conhecimento Metacognitivo (Avaliar e Criar): Nesta fase, os aprendizes avaliam práticas existentes e utilizam sua compreensão de DIEP para inovar e criar novas estratégias e abordagens que promovam efetivamente a inclusão e equidade.

Objetivo de Aprendizagem: As pessoas colaboradoras e lideranças serão capazes de avaliar práticas existentes e criar novas soluções, produtos, serviços e experiências que integrem os princípios de DIEP de forma inovadora e eficaz, usando DIEP como uma lente para a aprendizagem e desenvolvimento.

6.2.2. DOMÍNIO COGNITIVO E AFETIVO

Pensar, sentir e agir para DIEP

No tópico “6.2.1. DOMÍNIO COGNITIVO | CONHECIMENTOS E HABILIDADES” compartilhamos uma abordagem para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades para Diversidade, Inclusão, Equidade e Pertencimento, assim como apresentamos algumas atividades que podem contribuir para a aprendizagem SOBRE, PARA e POR MEIO da DIEP.

No entanto, diante de uma temática que nos exige um pensamento complexo, considerando a existência de vários estilos de aprendizagem e a neurodiversidade, é fundamental pensar práticas educativas personalizadas e personalizáveis — não excludentes — capazes de proporcionar o PENSAR, o SENTIR e o AGIR para Diversidade, Inclusão, Equidade e Pertencimento.

Os estilos de aprendizagem dizem respeito a como cada pessoa age, inter-relaciona e responde ao ensino e à aprendizagem, considerando que ambos são impactados e estabelecidos por estímulos internos e externos — psicológicos, fisiológicos, emocionais, culturais, espaço físico, acessibilidade e inclusão, dentre outros estímulos. Consideramos

aqui o ensino e a aprendizagem pois, assim como as pessoas educandas possuem perfis diversos de aprendizagem, as pessoas educadoras conforme seu perfil psicológico (personalidade) também possui estilos diversos de ensinar. Isso reforça a importância do conceito de amorosidade dialógica, supracitado, como importante prática de ensino e aprendizagem.

As teorias dos estilos de aprendizagem são diversas, cabendo às pessoas analistas de educação corporativa — designers de experiência de aprendizagem, designers instrucionais, pedagogas, psicólogas e outras — avaliarem os métodos e ferramentas mais adequadas para uma experiência exitosa para DIEP.

Dentre essas diversas teorias e métodos, indicamos aqui algumas teorias importantes que podemos considerar.

Tipos psicológicos de Jung

Uma das principais referências para a elaboração das teorias de estilo de aprendizagem é Carl Jung, que dentre várias obras que influenciam essas elaborações temos como uma das principais o livro Tipos Psicológicos (1921).

Carl Jung especifica oito grupos tipológicos que dizem respeito a como cada indivíduo se direciona no mundo, sendo quatro funções — pensamento, sensação, intuição e sentimento — que são operadas, cada uma delas, através das atitudes de personalidades introvertida ou extrovertida.

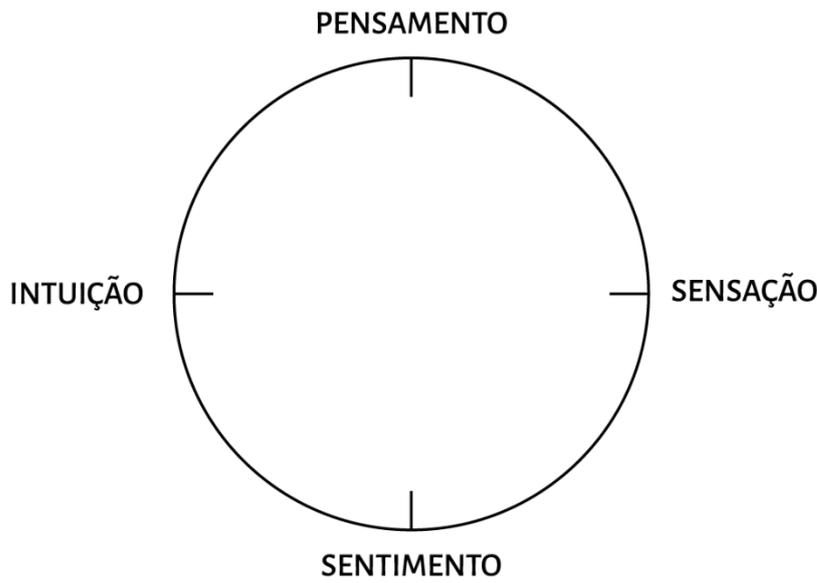
Introvertida	Extrovertida
Pensadora	Pensadora
Sensitiva	Sensitiva
Intuitiva	Intuitiva
Sentimental	Sentimental

Conforme o analista junguiano Daryl Sharp “na atitude extrovertida, os fatores externos são a força motivadora predominante no que toca a julgamentos, percepções, sentimentos, afeto e ações. Esse tipo de atitude contrasta nitidamente com a natureza psicológica da introversão, em que os fatores internos ou subjetivos constituem a motivação principal.”

Quanto às funções: “a função do pensamento refere-se ao processo de pensamento cognitivo; a sensação é a percepção por meio dos órgãos dos sentidos; o sentimento é a função do julgamento ou da avaliação subjetivos e a intuição refere-se à percepção por meio do inconsciente (por exemplo, receptividade ao conteúdo do inconsciente)”. Para Jung pensamento e sentimento são funções racionais por se basearem em funções reflexivas e lineares de julgamento particular. Já intuição e sensação são funções irracionais — que não significa ilógico ou sem razão, mas sim percepções baseadas na experiência — sendo a

sensação a percepção quanto ao mundo exterior e a intuição a percepção do nosso mundo interior.

Para Jung, cada pessoa, seja ela introvertida ou extrovertida, possui uma função superior e inferior com suas respectivas auxiliares. Então, se uma pessoa — sendo ela introvertida ou extrovertida — tiver como função superior o pensamento, ela terá como função inferior o sentimento.



Mas conforme Jung “para que haja uma perfeita orientação, as quatro funções devem contribuir igualmente: o pensamento deve facilitar a cognição e o julgamento; o sentimento deve nos dizer como e em que grau uma coisa é ou não importante para nós; a sensação deve nos transmitir a realidade concreta através da visão, da audição, do paladar etc; e a intuição deve capacitar-nos a pressentir as possibilidades ocultas, que se encontram em segundo plano, já que estas também fazem parte do quadro completo de uma determinada situação”.

Isso demonstra a importância, que ainda que a nossa personalidade seja predominantemente estabelecida por uma função superior, devemos estimular todas as demais para proporcionar uma inteireza em nosso desenvolvimento.

Jung influenciou diretamente a criação da abordagem Myers-Briggs que trabalha com 16 tipos de personalidades e como elas se relacionam com o mundo, informações, decisões e estruturas.

Outro método de aprendizagem conhecido é o de Honey-Alonso, que pressupõe a existência de quatro estilos de aprendizagem, sendo eles:

- **Ativo:** Prefere aprender fazendo. Gosta de estar envolvido em novas experiências e está aberto a desafios. Prefere ação e experimentação em vez de observação. Eles aprendem melhor quando estão envolvidos em atividades como jogos, resolução de problemas e atividades em grupo.
- **Reflexivo:** Prefere aprender observando e pensando sobre o que aconteceu. Gosta de considerar todas as perspectivas antes de chegar a uma conclusão. Eles aprendem melhor através da observação e da reflexão sobre o que aconteceu, preferindo se afastar e analisar as experiências.
- **Teórico:** Prefere aprender de forma estruturada, com teorias e conceitos claros. Gosta de modelos, conceitos e fatos, e procura a lógica por trás das coisas. Eles aprendem melhor quando podem explorar teorias e conceitos.
- **Pragmático:** Prefere aprender aplicando o que eles aprenderam à prática. Gosta de experimentar ideias, teorias e técnicas para ver se funcionam na realidade. Eles aprendem melhor quando podem aplicar o que aprenderam na prática.

Os estilos não são excludentes, e as pessoas podem apresentar ou desenvolver características presentes em todos os estilos.

Além da utilização de métodos para os estilos de aprendizagem, abaixo listamos alguns elementos que podemos considerar na aprendizagem personalizada e personalizável no Sistema Sebrae.

Aprendizagem DIEP personalizada

São atividades personalizadas pela Universidade Corporativa do SEBRAE conforme o perfil das pessoas educandas. Esses perfis podem ser organizados nas seguintes categorias:

- Nível de conhecimento sobre o tema;
- Atribuições do espaço ocupacional;
- Nível de governança DIEP: *Sponsor*, Grupos de Trabalho, Grupos de Afinidade etc;
- Estilo de aprendizagem e perfil psicológico;
- Acessibilidade e inclusão.
- Dentre outras definidas pelas pessoas analistas de educação corporativa.

Aprendizagem DIEP personalizável

Estilo de aprendizagem autodirigida, que possui como uma das características a heutagogia, onde a pessoa educanda define o melhor formato para aprendizagem e o que necessita aprender. Aqui vários fatores podem impactar na decisão, sendo algumas:

- Nível de conhecimento sobre o tema;
- Estilo de aprendizagem e perfil psicológico;
- Formato de aprendizagem (remota, online síncrona ou assíncrona, presencial, híbrida etc.);

- Formato de conteúdo (livros, áudio, vídeo etc.)
- Disponibilidade (conciliar estudos com a rotina);
- E outras definidas pela pessoa educanda.

É válido dizer novamente que as teorias, métodos e ferramentas apresentados nesse documento são algumas dentre várias, e que estimulamos a busca por outras observando sempre as especificidades e pluralidade de cada Sebrae UF no Sistema Sebrae e também a validade científica das teorias e métodos. E ainda que este documento deve ser reavaliado periodicamente, uma vez que os conhecimentos e práticas relacionadas à DIEP são complexos e mutáveis.

6.3. REFERÊNCIAS

BARROS, Daniela M. V. A teoria dos estilos de aprendizagem. Revista SER: Saber, Educação e Reflexão. São Paulo: v.1, n.2, Jul. - Dez./2008.

hooks, bell. Ensinando o pensamento crítico: sabedoria prática. São Paulo: Elefante Editora, 2020.

MARTINS, Leda Maria. Performances do tempo espiralar, poéticas do corpo-tela (Portuguese Edition) (p. 12). Editora Cobogó. Edição do Kindle.

NOGUERA, Renato. O ensino da filosofia e a lei 10.639. 1. ed. Rio de Janeiro: Pallas, 2014.

SHARP, Daryl. Tipos de personalidade: O modelo tipológico de Carl G. Jung (Portuguese Edition) (p. 22). Editora Cultrix. Edição do Kindle.

De onde vem a resistência à mudança: o pensar, o sentir e o agir

<https://beehavior.com.br/resistencia-mudanca/>

Inteligência Integral: O Desafio Transdisciplinar

<https://robertocrema.com.br/inteligencia-integral-o-desafio-transdisciplinar/>

Pensar, Sentir e Querer – Lumo

<https://lumo.net.br/acervo/pensar-sentir-e-querer/>

Pensar, Sentir e Querer – Alex Bretas

<https://medium.com/educa%C3%A7%C3%A3o-fora-da-caixa/pensar-sentir-e-querer-kit-fora-da-caixa-c8448a7c5bb9>

Pensar, Sentir, Querer – Instituto Ruth Salles

<https://institutoruthsalles.com.br/6-pensar-sentir-querer/>

Termo de Referência em Educação Empreendedora

<https://materiais.cer.sebrae.com.br/termo-de-referencia-em-educacao-empreendedora>