

Guia do capacitador



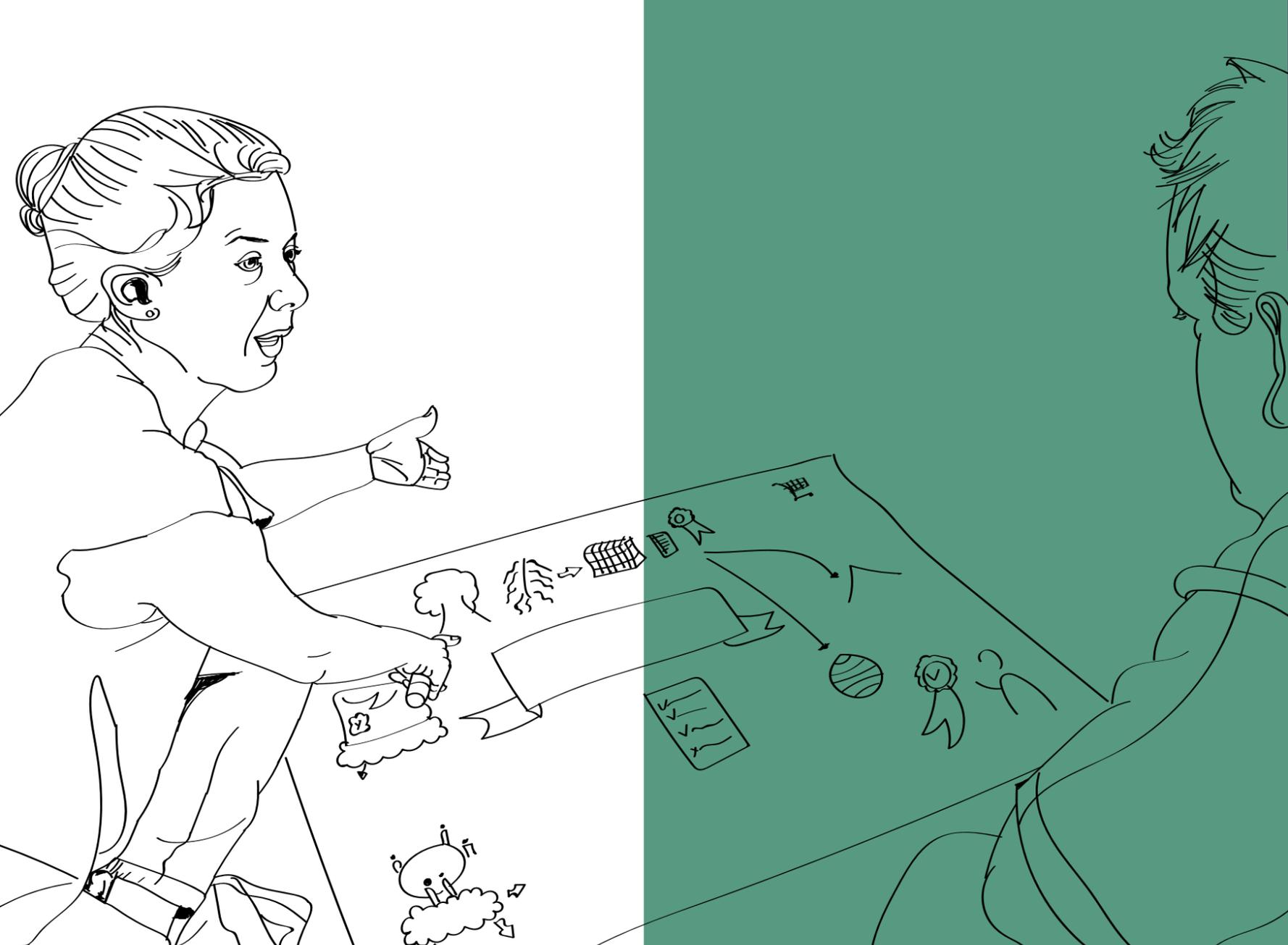
Guia do capacitador



MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO

Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo

Guia do capacitador



Missão do Mapa

“Promover o desenvolvimento sustentável e a competitividade do agronegócio em benefício da sociedade brasileira”.

Brasília
MAPA
2020

© 2020 Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
Todos os direitos reservados. permitida a reprodução desde que citada a fonte.
A responsabilidade pelos direitos autorais de textos e imagens desta obra é do autor.

1ª edição. Ano 2020

Elaboração, distribuição, informações:
MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO
Assessoria de Comunicação Social
Esplanada dos Ministérios, Bloco D, 8º andar, sala 854
CEP: 70043-900, Brasília-DF
Tel.: (61) 3218-2708/2819
Fax.: (61) 3322-4640
www.agricultura.gov.br
e-mail: acsgm@agricultura.gov.br
Coordenação Editorial: Assessoria de Comunicação Social

Impresso no Brasil / Printed in Brazil

Projeto Mercados Verdes e Consumo Sustentável

Diretor do Projeto: Frank Kraemer
Equipe do Projeto: Alexander Rose; André Machado (Consórcio Eco Consult/Ipam); Cláudia de Souza (Consórcio Eco Consult/Ipam); Fernando Camargo (Consórcio Eco Consult/Ipam); Luciana Rocha; Gunter Viteri (Consórcio Eco Consult/Ipam); Octávio Nogueira e; Tatiana Aparecida Balzon. Estagiários: Gustavo Cobelo; Mariana Bitencourt e; Vitória Silva.

Deutsche Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, com o apoio do consórcio ECO Consult Sepp & Busacker Partnerschaft e IPAM Amazônia, em colaboração técnica com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) do Brasil.

Coordenação do Programa
CapGestão Amazônia
Cláudia de Souza
Fernando Camargo
Gunter Viteri
Patrícia Kato

Elaboração
Cláudia de Souza
Gunter Viteri
Ladjane Caporal

Revisão gráfica
Alexander Rose
Mariana Bitencourt

Projeto gráfico e diagramação
Anelise Stumpf (finotraco.com.br)

Ilustrações
Daniel Dias Moreira

Fotos
Projeto Mercados Verdes e Consumo Sustentável

Ficha cataográfica

sumário

8 Apresentação
10 Introdução

12	Capítulo 1	O Ciclo de aprendizagem ativo e os diversos estilos de aprendizagem
15	1.1	Métodos de formação participativa – dicas práticas para a capacitação interativa
20	1.2	Como os adultos aprendem?
22	1.3	O que os adultos lembram?
24	1.4	Os princípios de educação de adultos
35	1.5	Professor, perito ou facilitador? Funções e habilidades de um capacitador
37	1.6	Perguntas: a chave para abrir novas portas
41	1.7	Escuta ativa: cinco elementos-chave
43	1.8	Visualização
44	1.9	Trabalho em grupos
48	Capítulo 2	Planejamento da capacitação

Apresentação



CapGestão Amazônia

O Projeto Mercados Verdes e Consumo Sustentável, promovido pelo Governo Federal Alemão através da Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, com o apoio do consórcio ECO Consult Sepp & Busacker Partnerschaft e IPAM Amazônia, em colaboração técnica com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) do Brasil, dentre outras ações desenvolveu o Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER - Programa CapGestão, também conhecido por Programa CapGestão Amazônia.

O Programa CapGestão Amazônia tem o objetivo de capacitar, com metodologias participativas, os técnicos/as que realizam a extensão rural - pública e privada - visando melhorar a assistência à gestão das organizações econômicas de produtores, para ampliar a comercialização dos produtos da agroecologia e da sociobiodiversidade.

O Guia do Capacitador é parte do conjunto de materiais do Programa CapGestão Amazônia. O propósito deste Guia é contribuir aos profissionais que trabalham com:

- a gestão de organizações econômicas de base familiar na região amazônica
- organizações que apoiam as cadeias de valor, como ONGs, Universidades e Centros de Formação e Pesquisa, governos, dentre outros;

Este material é um Guia para os técnicos, participantes no Programa CapGestão Amazônia. Ele apresenta, de forma rápida e sistemática, um conjunto de ferramentas que poderá apoiar no desenho e implementação das oficinas realizadas pelos(as) técnicos(as) com os grupos locais (grupos informais, Associações e Cooperativas).

Frank Kräemer
Diretor do Projeto

Introdução



Há muitos cursos para formação no meio rural para técnicos/as de assistência técnica e extensão rural, produtores e produtoras, lideranças de empreendimentos. Em sua maioria são voltados para a formação de adultos. No entanto, a realidade que se apresenta em diferentes experiências, tem denotado a dificuldade do uso de metodologias voltadas para esse público. Levando em conta esse contexto, o Projeto Mercados Verdes e Consumo Sustentável procurou trazer este Guia, com o objetivo de qualificar consultoras/es, técnicas/os, professores/as, formadores/as, em suas atividades de formação para adultos.

O Guia está subdivido em duas partes. A primeira disserta sobre o ciclo de aprendizagem ativo e os diversos estilos de aprendizagem. Já

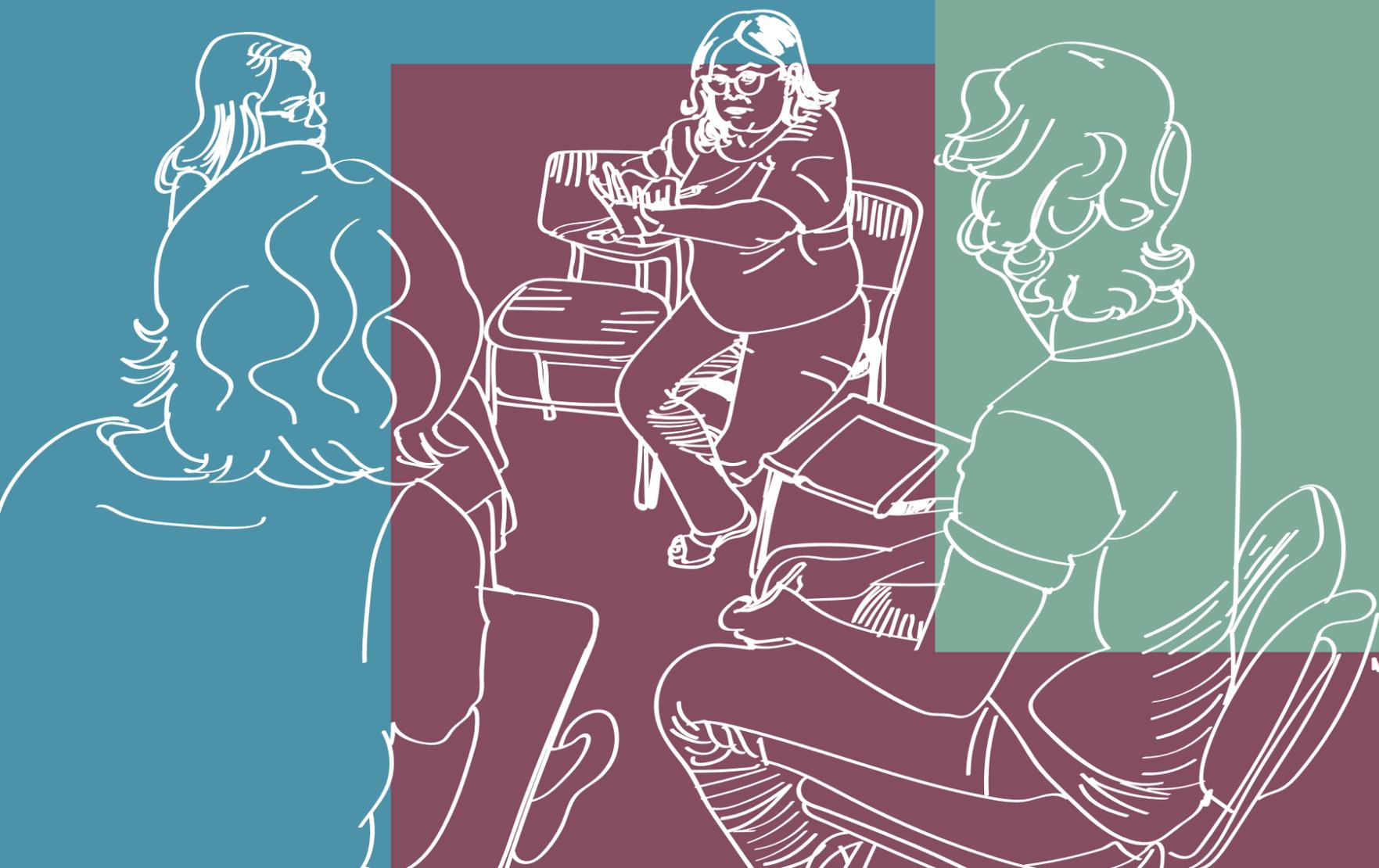
na segunda, o leitor saberá dicas para o planejamento efetivo de uma capacitação.

No Guia, o leitor encontrará as bases conceituais para compreender como e o que os adultos aprendem, assim como a necessidade de considerar os princípios de educação de adultos no desenho de eventos de capacitação.

Adicionalmente se introduz o conceito do ciclo de aprendizagem experiencial unido às preferências de aprendizagem que destacam a importância de se integrar diversos métodos para manter a atenção e o engajamento no processo de formação.

Finalmente se oferecem algumas recomendações básicas para o desenho e planejamento de eventos de capacitação.

O Ciclo de aprendizagem ativo e os diversos estilos de aprendizagem



.....
¹ Este documento é uma adaptação do manual para capacitadores “Integração dos serviços ecossistêmicos no planejamento do desenvolvimento” (GIZ, 2018).

David Kolb, teórico da educação com adultos, sintetizou o ciclo de aprendizagem experiencial em quatro elementos principais, também chamado de “Ciclo de Aprendizagem de Kolb”². Este modelo propõe que nem todos aprendemos as coisas seguindo o mesmo padrão, de modo que uma mesma forma de explicar um conceito pode funcionar para uns, mas pode ser contraprodutivo para outros.

Segundo Kolb, no momento de aprender, podemos partir de:

- a. Uma experiência concreta - por exemplo: resolver problemas em equipes.
- b. Uma experiência abstrata - por exemplo: uma aula teórica ou a explicação de um modelo conceitual.

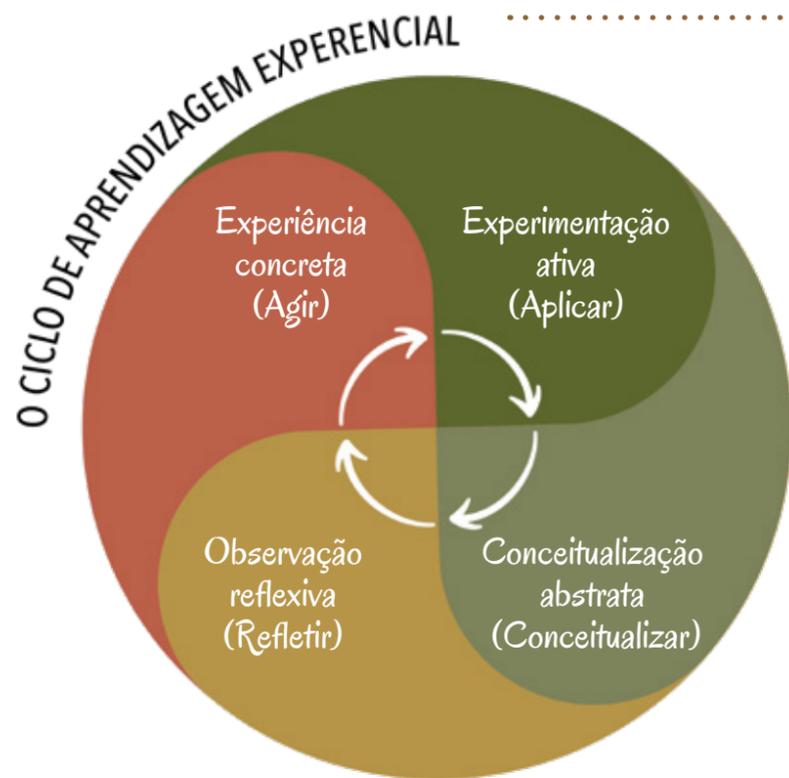
Estas experiências se transformam em aprendizagem quando:

.....
² Também chamado de “Ciclo de Aprendizagem de Kolb”. Caso queira aprofundar seu conhecimento, acesse: <<https://andragogiabrasil.com.br/ciclo-de-aprendizagem-de-kolb/>>.

- Refletimos e pensamos sobre elas com atenção. É preciso dispor de tempo para analisar, assimilar, preparar plenárias, debates sobre os resultados da experiência concreta.
- Experimentamos de forma ativa com a informação recebida em nossa prática de cada dia.

O ciclo de aprendizagem experiencial considera que as pessoas aprendem mais a partir de suas experiências e estas são vinculadas com os conceitos a serem transmitidos.





Se não levamos em conta os diferentes estilos / habilidades de aprendizagem na composição de nossos participantes, podemos ter problemas na aprendizagem

Uma tarefa do capacitador é seguir o aprendiz no ciclo, fazendo perguntas que estimulem a reflexão, a conceitualização, a analogia e as formas de provar ideias. O encerramento do ciclo pode ocorrer fora da sessão, mas deve ser incorporado no planejamento da capacitação e apoio com condições para que este possa se realizar, sem gerar frustração.

O ciclo de aprendizagem ativo considera que a aprendizagem é contínua e tem quatro estágios interconectados:

Experiência concreta



- Ao desenvolver uma atividade em sala de aula, seja ela qual for, o participante adulto absorve novas experiências concretas, tendendo a tratar as situações mais em termos de observações e sentimentos do que com uma abordagem teórica e sistemática.

Observação reflexiva



- Nesse momento, o participante começa a pensar e refletir sobre a atividade que desenvolveu. Quais foram seus sentimentos e emoções? Se houve um desentendimento, por que se deu? Sob quais circunstâncias? Como ele se comportou, e como outros se comportaram?
- Os participantes estão envolvidos em observar, revendo e refletindo sobre a experiência concreta do estágio anterior. As reflexões e observações neste estágio não incluem necessariamente realizar alguma ação.

Conceitualização abstrata



- Neste estágio, os participantes se desenvolvem e agem no domínio cognitivo da situação usando teorias, hipóteses e raciocínio lógico para modelar e explicar os eventos. O aprendizado situacional da etapa anterior, centrado no momento de uma experiência, pode ser ampliado em um grande aprendizado.
- Esse é o momento em que o participante passa a pensar de forma mais lógica e sistemática. O entendimento é baseado na compreensão intelectual de uma situação, com alto nível de abstração.

Experimentação ativa



- Os participantes estão envolvidos em atividades de planejamento, realizando experiências que envolvem mudança de situações. Os participantes usam as teorias para tomar decisões e resolver problemas. É o momento de colocar a teoria em prática, buscando exercitar o aprendizado de forma ativa, bem como gastar tempo com experimentações, influenciando e mudando variáveis em diversas situações.

I.I. Métodos de formação participativa – dicas práticas para a capacitação interativa

- Como capacitador, fale menos. Aplique a regra 10: 60: 30 (10% de contribuições teóricas; 60% de interação ativa/trabalho de caso/grupos de trabalho; e 30% de discussão, reflexão, conclusão e transferência para a realidade dos participantes).
- Mobilize a energia criativa e o conhecimento dos participantes, abrindo espaço para a interação ativa de todos. Leve seus participantes (adultos) a sério. Ninguém sabe tudo (nem você mesmo), mas todos sabem alguma coisa. Seus participantes têm muita experiência e querem compartilhar suas opiniões com os outros.
- Facilite o intercâmbio de informações e resolução de problemas através do diálogo entre você e os participantes, e entre os próprios participantes. Os adultos aprendem bem - e muito - do diálogo com os respeitados colegas. Não imponha a sua opinião sobre os participantes.
- Faça perguntas que estimulam a curiosidade e o desejo de explorar. Para os trabalhos em grupo, faça perguntas com cuidado e precisão. Se possível, ensaie anteriormente com os membros de sua equipe de capacitadores.



- Visualize perguntas para o trabalho em grupo em um quadro negro ou em *flipchart*; explique-as em detalhe e pergunte se são necessários maiores esclarecimentos.
- Estabeleça um nível adequado de dificuldade/complexidade. O grau de dificuldade/complexidade deve ser alto o suficiente para desafiar os participantes sem que eles fiquem frustrados. As instruções de variação preveem e recompensam uma participação bem-sucedida.
- Ouça, antes de falar, a fim de compreender plenamente o contexto sociocultural e profissional, a situação de trabalho e as questões dos seus participantes.
- Sempre que possível, consulte as questões temáticas ou metodológicas dirigidas ao capacitador para

o plenário ou, conforme o caso, um perito. O mesmo se aplica quando os participantes vêm ao capacitador para resolver um problema. Nesse caso, deve referir-se à regra básica: “quem tem um problema deve assumir a responsabilidade de resolvê-lo”.

- Não defenda a sua maneira de prosseguir. Em vez disso, seja crítico de si mesmo em relação ao uso de regras de moderação e a avaliação de sua própria função.
- Sempre defina prazos precisos e suficientes para o trabalho em grupo e outras tarefas. Evite o uso indevido de quebras de trabalho.
- De vez em quando, e como regra, todas as manhãs, demonstre a todos uma visão geral do ponto de vista do programa da capacitação e recapitule

as últimas questões ou os últimos passos do processo de aprendizagem. Ofereça uma descoberta dos próximos pontos do programa.

- Sempre conceda o tempo e o espaço para que os grupos de trabalho apresentem e discutam os seus resultados no plenário. Respeite o esforço que fizeram. Se o tempo for escasso, peça aos grupos que apresentem apenas os destaques de suas conclusões.
- Combine métodos e promova o desenvolvimento fluido da oficina através de um sequenciamento adequado das atividades. Por exemplo, uma fase de trabalho em grupos intensa e, em seguida, uma sessão plenária focada no trabalho em grupos. Embora também exija participação ativa, não



seja tão exigente quanto à fase anterior. Isto reitera e também inclui a combinação de impulsos intelectuais (cognitivos), emocionais e físicos. Um dia cheio de conferências e grupos de trabalho “do mesmo estilo que sempre” será doloroso para ambas as partes. Combine as contribuições teóricas/palestras, os trabalhos em grupo, as discussões, as sessões de *brainstorming*, mapas mentais, pequenos grupos de discussão (*Buzz grupos*), jogos, *role-playing game*³, etc.; mas tenha em mente que “a forma segue a função”.



³ *Role-playing game*, também conhecido como RPG, é um tipo de jogo em que os jogadores assumem papéis de personagens e criam narrativas colaborativamente

- Use pequenos grupos de discussão para incentivar os participantes a fazê-lo com os outros, para refletir sobre as lições aprendidas a partir de uma sessão determinada. Responda uma pergunta ou obtenha ideias: uma sessão plenária é dividida – simplesmente divida o grupo em cadeiras – em subgrupos de dois a quatro membros para discutir brevemente uma determinada questão. Logo, a sala é invadida pelo barulho (buzz) das conversas dos subgrupos. Peça-lhes que concordem com dois ou três pontos destacáveis e informem brevemente à plenária.
- Preste atenção à dinâmica do grupo. Nem todos se sentem confortáveis em processos participativos. Os participantes podem vir de uma cultura organizacional que não adota dinâmicas participativas e prefere evitá-las. Um processo participativo pode ser distorcido quando uma pessoa dominante em um grupo de trabalho impõe seu estilo de liderança. Como intervir em tal situação depende do julgamento do capacitador, muitas vezes é aconselhável estimular a capacidade de autorregulação dos grupos, mas há momentos em que a intervenção direta pelo capacitador é necessária.
- Leve uma lista de “assuntos pendentes”. As questões levantadas pelos participantes que vão além do âmbito das questões atuais ou que requerem mais tempo do que você poderia dedicar a eles devem ser colocadas em uma lista de assuntos inconclusos. Essa lista pode ser inserida numa folha de *flipchart*, num painel para que possa ser abordado em um estágio mais avançado, em outro mo-



mento da capacitação ou quando você programar um tempo para voltar a essas questões.

- Faça uma revisão no final de cada dia de capacitação, ou pelo menos no meio da capacitação. Agende um tempo para rever brevemente o processo de grupo e destaques da aprendizagem, bem como para obter sugestões sobre como melhorar a gestão do dia seguinte (faça, por exem-

plo, duas perguntas: O que deu certo e pareceu proveitoso no dia de hoje? O que devemos fazer de forma diferente amanhã?). Programe a revisão para os últimos 10 minutos do dia para que essa atividade não absorva muito tempo.

- Anuncie aos participantes que será feita uma documentação fotográfica e distribua os flipchart e painéis dos trabalhos elaborados pelo capacitador e pelo grupo. Isso permitirá que os participantes, em vez de tomar notas, possam se concentrar nas discussões; isso fará com que os participantes tenham uma atitude mais ativa na construção do resultado da oficina. Não perca de vista a importância de todos os trabalhos elaborados durante a oficina ou sessão de capacitação. Importante tirar fotos em cada recesso, ou, pelo menos, no final de cada dia da oficina de capacitação.
- Seja flexível e fique aberto a surpresas positivas. Capacitadores participativos desempenham um papel de liderança na condução do processo da oficina. Porém, tenha em conta que os capacitadores partem do pressuposto sobre a bondade de certos métodos que ditam uma sequência determinada de passos de trabalho, e se uma observação cuidadosa demonstra que tais pressupostos não se cumprem ou se o capacitador achar adequado alterar os planos em função da dinâmica do grupo, deve ser suficientemente flexível para tomar a decisão de ajustes e alteração dos planos. Ser flexível implica, também, devolver a “bola” ao campo dos participantes para refletir juntos sobre a melhor maneira de seguir em frente.

- Se possível, trabalhe com uma equipe de capacitadores. Os capacitadores possuem características pessoais diferentes que os participantes percebem, aceitam e apreciam de forma diferente. O trabalho do capacitador é muito exigente e intensivo. Requer fases de repouso e reflexão. Enquanto um capacitador orienta o processo de grupo, o outro pode refletir sobre os detalhes do programa ou dinâmica de grupo e se preparar para a próxima etapa. Além disso, os capacitadores necessitam de *feedback* sobre o seu desempenho, as reações dos participantes e de si mesmos. Muitas vezes é preciso lançar mão de novos materiais; você tem que distribuir ou coletar cartões; consultar um diálogo, ou supervisionar vários grupos de trabalho. Se não é possível ter um comoderador; insista para que seja designado pelo menos um assistente para apoiá-lo durante todo o curso de capacitação.



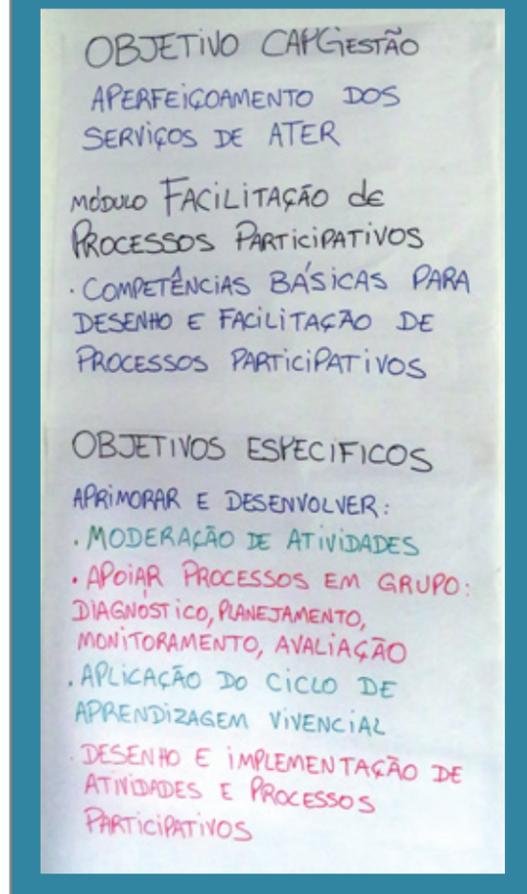
1.2. Como os adultos aprendem?

Parte de ser um capacitador eficaz implica compreender qual é a melhor maneira de aprender dos adultos. Em comparação com crianças e adolescentes, os adultos têm necessidades especiais e exigências especiais em seu processo de aprendizagem.

- Os adultos já sabem muitas coisas. Eles acumularam uma riqueza de experiências de vida e conhecimento que certamente incluem atividades relacionadas com o trabalho, responsabilidades familiares, bem como educação e formação pré-



vias. Para reter e usar as novas informações, os adultos necessitam de se integrar às novas ideias àquilo que já conhecem. O trabalho do capacitador é mobilizar o conhecimento do participante como passo prévio à adição de novas informações, e também oferecer oportunidades para analisar os novos conhecimentos, refletir sobre eles e adaptá-los às circunstâncias individuais. Como todos os estudantes, os adultos precisam ser respeitados. Os capacitadores devem reconhecer o fluxo de



experiências que os participantes adultos trazem para a capacitação. Estes adultos devem ser tratados como iguais em termos de experiência e conhecimento, devendo ser permitido se expressar livremente sobre os seus pontos de vista no grupo.

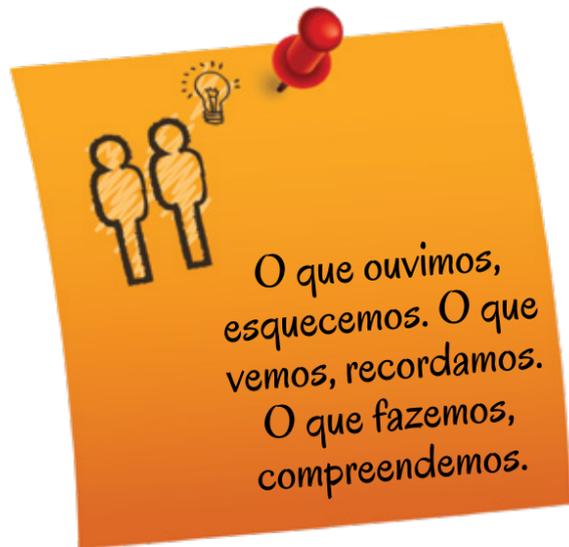
- Os adultos são autônomos e autodirigidos. Eles precisam de liberdade para dirigir seus próprios passos. Os capacitadores devem atuar como facilitadores que guiam os participantes em direção ao seu próprio conhecimento, e não devem atuar como meros provedores de informação. São facilitadores do processo de aprendizagem dos próprios participantes, e devem assegurar que os interesses destes sejam incluídos e se reflitam no desenho da capacitação. O capacitador deve permitir que os participantes assumam a responsabilidade pelas apresentações e a liderança do grupo.
- Os adultos estão orientados para os objetivos e as metas. Ao se inscrever em uma capacitação, sabem, geralmente, qual o objetivo que querem alcançar. Por isso, apreciam os programas educativos que estão bem organizados, e cujos elementos estão claramente definidos. Assim sendo, os capacitadores devem mostrar aos participantes de que maneira uma capacitação irá ajudá-los a alcançar seus objetivos. Este esclarecimento das expectativas dos participantes e dos objetivos do curso deve ser feito na fase inicial da capacitação.
- Os adultos estão orientados para a utilidade prática. Eles devem ter um motivo para aprender algo. Para ser valorizado, o aprendido deve ser aplicável ao seu trabalho ou às suas outras responsa-



bilidades. Eles podem não estar interessados no conhecimento em si; portanto, os capacitadores devem compreender claramente a motivação e as necessidades dos participantes. Devem também tentar harmonizar, constantemente, o conteúdo e o desenho da capacitação com a vida e o contexto de trabalho dos participantes. Os capacitadores devem fazer com que os participantes pensem na aplicação prática de novos conhecimentos em seu trabalho; nos benefícios que isso traria e nas condições exigidas para sua aplicação; nas dificuldades e resistências a superar, e como lidar com elas.

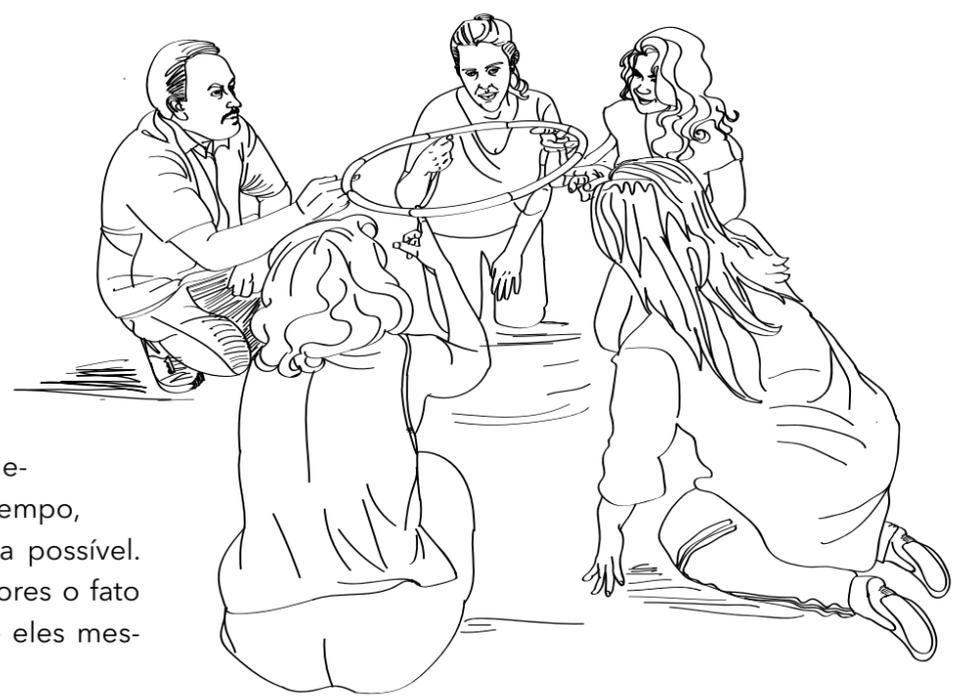
- A aprendizagem de adultos tem a ver, em maior parte, com as mudanças de comportamentos para que se possa ser capaz de fazer algo melhor do que antes, ou se fazer algo de uma maneira diferente. Isso requer métodos de capacitação orientados a ações, em combinação com uma retroalimentação "feedback" por parte do capacitador ou dos demais participantes.

1.3. O que os adultos lembram?



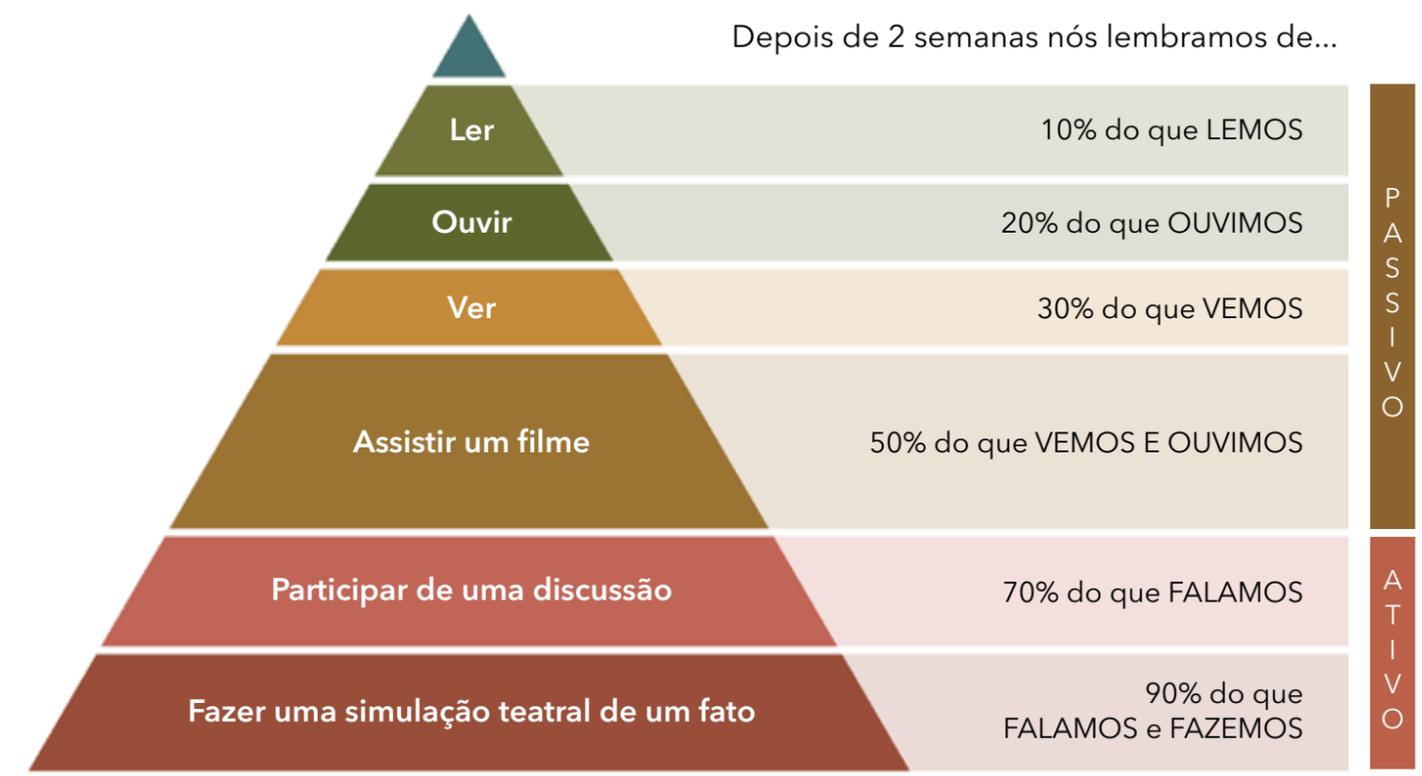
mos falaram; por exemplo, peça aos participantes, ao final de uma conferência, para recorrer aos seus vizinhos e falar sobre o que eles se lembram dos temas expostos; e você verá como os adultos terão absorvido uma parte maior de informações recém-apresentada. Finalmente, o que os adultos lembram melhor é o que eles dizem e fazem. Conseqüentemente, em vez de dar conferência sobre algum assunto específico e sobre como integrá-los ao planejamento do desenvolvimento, faça com que os participantes trabalhem em grupos e falem, eles mesmos, sobre o assunto; faça com que reconheçam, demonstrem e captem o valor dos serviços ecossistêmicos com a ajuda de um caso fictício ou, se possível, faça-os construir e planejar seus próprios casos e projetos. O "falar", o "ouvir" e o "ver" deveriam complementar-se com o "fazer", conforme a figura abaixo sintetiza.

Os adultos recordam apenas 10% do que leem (por exemplo, em jornais, ou em slides de power point), se a informação não é também apresentada de forma falada. Eles se recordam duas vezes mais o que ouvem - apenas 20% do escutado. Por outro lado, lembramos metade das coisas que são ditas e mostradas. Esta é uma das razões pelas quais os capacitadores deveriam falar sobre os temas e, ao mesmo tempo, visualizar ou mostrá-los tanto quando seja possível. Também é interessante para os capacitadores o fato de que os adultos recordem 70% do que eles mes-



A Pirâmide do Aprendizado

“
 Eu vejo e eu esqueço.
 Eu ouço e eu lembro.
 Eu faço e eu compreendo.
 Confúcio”



Fonte: Edgar Dale (1969)

1.4. Os princípios de educação de adultos

Jane Vella (1995) relata 12 princípios básicos sobre a educação com adultos, que se aplicam a todas as culturas e estão profundamente interligados, intrinsecamente relacionados uns com os outros.

Estes princípios e práticas devem ser testados na comunidade que está sendo capacitada, e eles podem oferecer insights ao processo educacional dos capacitadores, além do sistema de educação formal.

Uma suposição básica em tudo isso é que a aprendizagem de adultos é melhor alcançada através do diálogo. "Dia" significa "entre", "logos" significa "palavra". Assim, dia + logue = "a palavra entre nós". A abordagem da aprendizagem de adultos baseada nesses princípios sustenta que os adultos têm experiência de vida suficiente para dialogar com qualquer professor sobre qualquer assunto. Os adultos aprenderão novos conhecimentos, atitudes ou habilidades, se houver uma relação com as suas experiências de vida.

Nesta abordagem de aprendizagem de adultos, 12 princípios e práticas devem ser atentados para iniciar, manter e fomentar o diálogo. São eles:

1. Avaliação das necessidades: participação dos alunos na escolha do que deve ser aprendido.

2. Segurança no meio ambiente: criamos um contexto para aprender. Esse contexto deve ser seguro.

3. Relações sólidas entre o professor e o aluno e entre os alunos.

4. Sequência de conteúdo e reforço.

5. Práxis: ação com reflexão ou aprender fazendo.

6. Respeito pelos alunos como tomadores de decisão.

7. Ideias, sentimentos e ações: aspectos cognitivos, afetivos e psicomotores da aprendizagem.

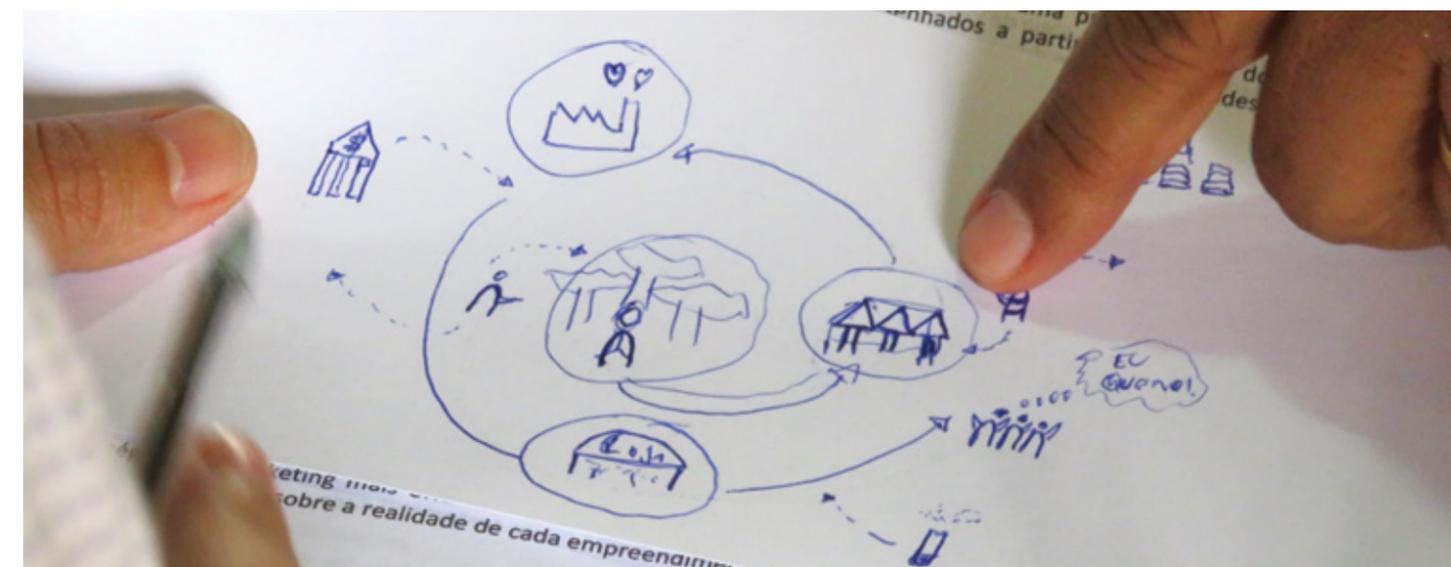
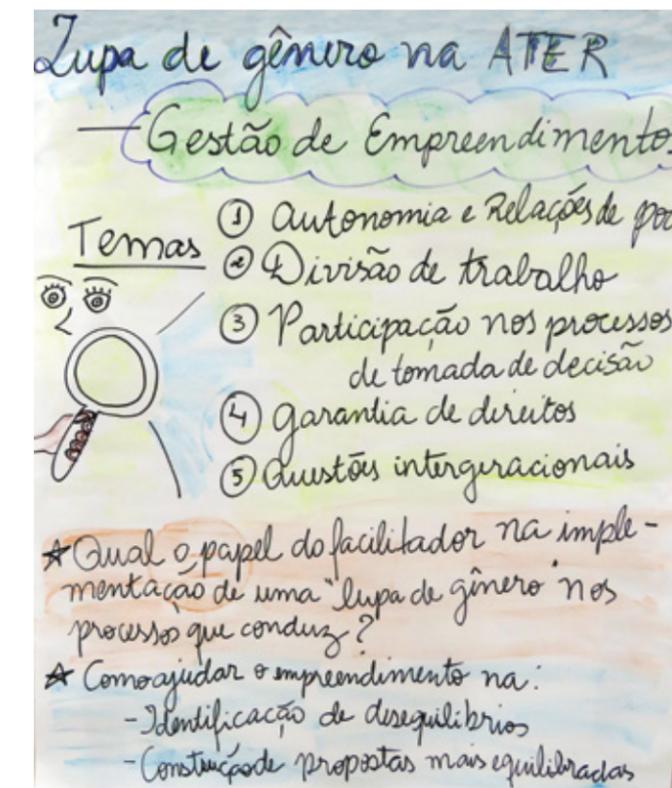
8. Urgência da aprendizagem.

9. Funções claras e desenvolvimento de funções.

10. Trabalho em equipe e uso de pequenos grupos.

11. Engajamento dos alunos no que estão aprendendo.

12. Responsabilidade: Como eles sabem que sabem?



Os adultos aprendem melhor se, na proposta do facilitador, considerarem os princípios, conforme mencionados nos quadros a seguir.

Imediatismo

Implicações para o desenho

- Foque em temas que resolvem as necessidades dos participantes.
- Os/as facilitadores/as podem ajudar os participantes a descobrirem as oportunidades de aplicação imediata mediante a criação de oportunidades para a aplicação imediata.
- Coloque as mensagens importantes no começo; as primeiras impressões são as mais duradoras. Isto significa que essas primeiras lições são de suma importância.
- Facilite oportunidades para aplicar a nova informação o mais rápido possível.
- Mantenha as sessões relativamente curtas.
- Esclareça desde o princípio que eles vão utilizar esta aprendizagem, p.ex. num estudo de caso ou num exercício durante o dia, assim os participantes sabem que vão aplicar o aprendido em breve.
- Solicite, no final, aos participantes que visualizem e descrevam quando e onde eles vão aplicar

Observações sobre os participantes

- O tempo e a atenção dos adultos são limitados.
- Os adultos ficam mais comprometidos quando veem a utilidade imediata do que estão aprendendo.
- Se terão que usar algo de imediato, trabalham duro para aprendê-lo.
- O que primeiro aprendemos, geralmente aprendemos melhor.

o conteúdo apreendido, no futuro próximo "Como será o uso disso na próxima semana?"

Convide-os a criar planos de ação para colocar a nova habilidade em prática.

Dê uma boa impressão no começo.

Credibilidade

Implicações para o desenho

- Mantenha sua agenda, a menos que todo o grupo decida alterá-la.
- Registre o avanço no desenho do curso.
- Use objetivos claros para focar a orientação dos trabalhos.
- Faça pausas com frequência para testar a compreensão com perguntas/atividades.
- Permita aos participantes avaliar a sua aprendizagem. Eles devem "ver" o que já alcançaram.
- Envolver supervisores, colaboradores em levantar as necessidades de aprendizagem; conecte-os com o evento de capacitação e com a aprendizagem.

Observações sobre os participantes

- Em geral, queremos manter nossas promessas, assim como queremos que os demais também o façam.
- Todos queremos ter êxito no que fazemos.
- Ficamos muito motivados para aprender quando alguém nos "cobra" para fazê-lo.
- O que foi proposto para ser ensinado deve ser ensinado; o que deveria ser aprendido deve ser aprendido; as habilidades pretendidas devem ser visíveis em todos os alunos; as atitudes ensinadas devem ser vistas.

Estilo

Implicações para o desenho

- Selecione uma coleção (mistura) de atividades de aprendizagem que se ajuste aos diferentes estilos de aprendizagem.
- Provoque o intercâmbio das diferentes perspectivas e o respeito às diferenças.
- Tenha cuidado: "estilo de aprendizagem vs. estilo de ensino".

Observações sobre os participantes

- Apesar de ter semelhanças com relação ao que aprendemos, temos também diferenças.
- Temos a tendência de preferir um estilo de aprendizagem em particular, seja ele mais auditivo, mais visual ou um pouco mais movimentado.

Implicações para o desenho

- Desenhe atividades participativas que incluam todos e todas.
- Use atividades de reflexão para examinar como o grupo pode trabalhar melhor.
- Envolver os participantes na articulação das suas necessidades de aprendizagem antes e durante o evento
- Esclareça os papéis e responsabilidades.
- Não faça ou decida o que os participantes podem fazê-los por eles mesmos.
- Dê oportunidade para que os participantes coordenem a orientação de algumas sessões

Observações sobre os participantes

- Esperamos que outros adicionem/complementem aquilo que já sabemos.
- Ninguém pode nos forçar a aprender se não queremos.
- Queremos ter o controle, mas não queremos fazer tudo.
- Faça pausas com frequência. Confirme o entendimento. Convide a todos a fazer o *feedback*.



Implicações para o desenho

- Respeite e construa a partir do conhecimento e das experiências existentes.
- Crie vínculos entre o curso e situações reais/familiares aos participantes.
- Pergunte aos participantes como a nova informação se encaixa com o que já sabiam de situações da sua vida.
- Use métodos interativos de capacitação que dão a oportunidade de aprender com os outros.
- Incorpore atividades que permitam experimentar novas formas de fazer as coisas.

Observações sobre os participantes

- Construimos o mundo a partir da nossa experiência.
- Estamos acostumados a fazer as coisas de certa maneira.
- Todos conhecemos muitas coisas e queremos um reconhecimento.
- As pessoas confiam mais em um conhecimento adquirido por próprio descobrimento do que em um apresentado por outros.

Implicações para o desenho

- Crie um ambiente onde os participantes se sintam bem-vindos, confortáveis, respeitados e produtivos.
- Introduza o curso e os treinadores de uma maneira que dê confiança na qualidade do desenho e nas suas competências como treinador ou treinadora.
- Comunique os objetivos o mais rápido possível.
- Dê tempo aos participantes para se aquecerem e formarem conexões interpessoais.

Observações sobre os participantes

- Emoções negativas "afastam" nossa aprendizagem. Se nos sentimos ignorados, ridicularizados ou fracassados, participaremos menos.
- Emoções positivas "alimentam" nossa aprendizagem. Se nos sentimos respeitados, aprovados, exitosos, participaremos mais.

Implicações para o desenho

- Use aquecimentos em grupo no começo de cada dia para construir segurança no grupo.
- Use grupos pequenos para desenvolver a confiança.
- Construa reforços positivos. Reconheça o valor de cada contribuição.
- Receba e dê feedback com apreço e cuidado. Não ridicularize, assuste, ignore. Seja construtivo.
- A aprendizagem é arriscada para adultos, por isso necessitam sentir-se respeitados, com o fim de aceitar esse risco.
- Os/as facilitadores/as demonstram respeito quando: reconhecem e utilizam a riqueza da experiência e do conhecimento que os adultos trazem em um ambiente de aprendizagem; afirmam que os participantes adultos são os tomadores de decisões-chave no seu próprio processo de aprendizagem; e apresentam o conteúdo de uma forma que convide a uma análise crítica e a geração de ideias para a aplicação pessoal.
- Não faça ou decida o que os participantes podem fazer ou decidir por eles mesmos.
- Convide os participantes para agregar a sua experiência, exemplos, e o conhecimento de novos conteúdos.

Observações sobre os participantes

- Os adultos não aprendem se se sentem em um ambiente perigoso. A percepção de ameaça pode provocar mudanças fisiológicas no cérebro e reduzir a sua capacidade de pensamento profundo.
- A atmosfera do ambiente, o desenho das tarefas de aprendizagem e o caminho do diálogo estruturado facilitam criar uma sensação de segurança, ao mesmo tempo que permitem aumentar os níveis de risco nas atividades.
- A aprendizagem é de risco para os adultos, por isso necessitam se sentirem respeitados. Só assim aceitam o risco.
- Evite atividades que envergonhem os participantes.
- Afirme as ideias e perguntas dos participantes.
- Esteja atento à dinâmica do grupo.

Implicações para o desenho

- Desenhe a capacitação da forma mais participativa possível.
- Estabeleça objetivos alcançáveis/realizáveis pelos participantes.
- Assegure que os participantes consigam fazer as coisas corretas na primeira vez que você solicite que eles façam algo. Vá de menos a mais.
- Desenvolva as atividades de maneira que todos participem.
- Dê tempo aos participantes para refletir o que fizeram.
- Sempre dê tempo aos participantes para fazer algo com o novo conteúdo.
- Use o trabalho individual, em duplas e trabalho em grupos pequenos para assegurar que todos estão ocupados.
- Mantenha suas apresentações curtas e apropriadamente "fragmentadas", para que os participantes passem menos tempo ouvindo e mais tempo fazendo.

Observações sobre os participantes

- Aprendemos melhor fazendo as coisas.
- Os participantes não aprendem como resultado do que os capacitadores fazem, mas, sim, como resultado do que os capacitadores os fazem realizar.
- A autoconfiança aumenta com a prática. A aprendizagem é mais efetiva quando é um processo ativo.
- Os adultos aprendem quando estão ativamente comprometidos com o processo de aprendizagem; eles não são receptores passivos de aprendizagem.
- Esse compromisso ativo envolve seu intelecto, seus sentimentos e ações físicas: isto pode ser um processo ruidoso (que estão falando), um processo tranquilo (que estão pensando, ou lutando), ou um processo ativo (que estão buscando, praticando, fazendo).

Desfrutar

Implicações para o desenho

- Busque formas de ser divertido, seja criativo!
- Use jogos energéticos e dinâmicas para provocar uma atmosfera animada e relaxada.
- Os participantes deveriam experimentar uma satisfação pessoal em cada atividade de aprendizagem e alcançar algum êxito em cada período/momento da capacitação.
- Coloque pausas na agenda para permitir socialização entre os participantes.
- Considere atividades “fora de aula” que facilitem a interação informal.
- Divirta-se, seja você mesmo/a. Seja entusiasta. 😊

Observações sobre os participantes

- Aprendemos mais quando nos divertimos.
- Temos a tendência de aceitar e repetir situações que são amenas e satisfatórias, e evitar as que são incômodas. Se um adulto percebe que está “aprendendo a ler” e, além disso, desfruta do processo, tenderá a retornar para a capacitação.
- Aprendemos quando queremos aprender.
- Divertimo-nos mais quando gostamos daqueles com quem trabalhamos.
- Diverte-nos/conforta-nos receber elogios, mesmo que sejam por esforços pequenos.



Reforço

Implicações para o desenho

- Envolver vários sentidos ao entregar mensagens.
- Enquanto explica algo verbalmente, tente mostrá-lo; convide os participantes a ver em um papel, a ler em um slide, desenhe um diagrama, demonstre uma possível solução, etc.

Observações sobre os participantes

- Aprendemos mais se usamos mais de um dos nossos sentidos.
- Esquecemos as coisas rápido; repetir ajuda a gravar.

Reforço (cont.)

Implicações para o desenho

- Quando a ação se repete mais frequentemente, o hábito se estabelece mais rapidamente. A prática faz a perfeição.
- Revise regularmente as mensagens importantes. Seja repetitivo.
- Recapitule a cada 20 minutos.
- Depois de cada pausa comece com uma revisão.
- Faça perguntas que conduzam a uma revisão.
- Utilize uma estrutura que ajude a resumir, organizar e revisar os conceitos principais regularmente.

Observações sobre os participantes

- Faça isso 1.142 vezes e você terá aprendido!
- “Reforço” significa a repetição de fatos, habilidades e atitudes de maneiras diversas, envolventes e interessantes até que sejam aprendidas.
- Essas 1.142 vezes devem ser adequadamente sequenciadas: de fácil a difícil, de simples a complexa.

Implicações para o desenho

- Desenhe os materiais, conteúdos, métodos, em resposta às necessidades de aprendizagem dos participantes.
- Toda a capacitação, informação, material de suporte, estudos de caso e os outros materiais, devem ser totalmente adequados às necessidades dos participantes.
- Comunique como cada item/sessão, tema, recurso ajuda a alcançar as necessidades identificadas.
- Clarifique as expectativas na sessão de abertura.
- Coloque casos/exemplos de interesse dos participantes.
- Use descrições, exemplos, ilustrações que sejam familiares aos participantes.
- Permita aos participantes avaliarem sua aprendizagem.
- Descubra o que seus estudantes querem e necessitam antes do evento. Convide-os a contribuir antes mesmo do evento ocorrer, através de um questionário on-line, por exemplo.
- Use histórias e exemplos relacionados com seu contexto.
- Convide-os a personalizar o conteúdo. Solicite que relacionem o conteúdo com seu trabalho e vida.

Observações sobre os participantes

- Somos ocupados. Precisamos de uma razão para focar em algo.
- Estamos com uma energia natural para aprender coisas que nos ajudam a entender as nossas vidas.
- O que nos interessa são conhecimentos que podemos aplicar agora em situações reais.
- Os adultos têm que ver uma razão para a aprendizagem de novos conteúdos, ou eles se desconectam do processo de aprendizagem.
- Todos têm o direito de questionar: Por que devo dedicar meu tempo valioso para a aprendizagem do seu tema?
- Evite a criação de sessões onde o conteúdo será relevante somente para poucos.
- O bom ensino conecta novos conteúdos com a vida cotidiana dos participantes e suas necessidades reais.

1.5. Professor, perito ou facilitador? Funções e habilidades de um capacitador

Os capacitadores devem possuir profundos conhecimentos sobre o conteúdo e seus diferentes componentes, mas não devem se sentir como um professor ou conferencista. No entanto, devem ser facilitadores dos processos de aprendizagem - um "encarregado da comunicação" - a serviço do grupo.

O sucesso de uma capacitação depende, em grande medida, de uma boa facilitação, que, por sua vez, requer muita habilidade e arte criativa. Os bons facilitadores dão coesão a um grupo, desenvolvem e equilibram seus potenciais de uma forma não dominante. Eles conhecem bem os temas em questão, porém não ostentam seu conhecimento. Duas de suas tarefas mais importantes consistem em propor e formular as perguntas adequadas no momento certo e escutar de forma ativa.

Em resumo: vemos o capacitador não como um professor ou especialista, mas como um facilitador de um

processo de aprendizagem. Com isso, reconhecemos, em bom grau, a função de compartilhar conhecimentos e experiências que cumpre o capacitador (por exemplo, através de contribuições e apresentações), porém, apenas na medida em que ele faz parte de uma proposta de aprendizado interativa, e não de um sistema que situa em primeiro plano os conhecimentos e as experiências do capacitador.

A seguir, apresentaremos uma variedade de técnicas para melhorar a dinâmica do grupo e organizar as sessões de trabalho de uma forma planejada e programada.



Competência da interação:

Assegura uma comunicação eficaz e um trabalho centrado, coerente e que acontece em um ambiente cordial que favorece uma definição eficaz dos problemas. Os capacitadores deverão ser capazes de transformar os participantes, que podem estar na posição de receptores passivos, através de contribuições fornecidas naqueles que compartilham com os outros suas ideias e seus resultados. Não é com pregação que capacitadores convencem os participantes da importância do método, senão apoiando, a estes, nas tarefas de aplicação do método e na reflexão sobre ele.

Competência de apresentação:

Favorece a compreensão geral e aprendizagem de novas informações. Engloba competências de uso de Power point, orientadas aos participantes e à aprendizagem, bem como competências de oratória.

Competência de visualização:

Favorece a compreensão geral e serve como uma memória externa dos temas tratados e dos resultados alcançados. Os capacitadores devem possuir habilidades de desenho e escrita manual e

adquirem um sentido de composição espacial, estruturas, cores e outros elementos da moderação ou apresentação que são utilizados para criar um ambiente de aprendizagem atraente e reflexivo.

Competência de participação:

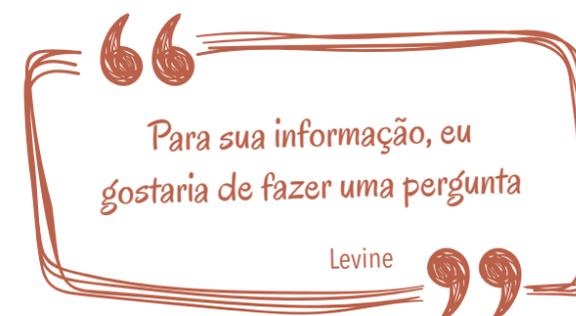
Mobilizar o melhor dos grupos, propiciando uma aprendizagem conjunta e gradativa, em que todos os participantes contribuem. Os bons capacitadores fazem os participantes sentirem que “ninguém sabe de tudo, mas todos sabem alguma coisa.” Eles são aqueles que marcam o tom do evento, confiam no potencial intelectual e criativo dos outros, evitam que não haja ganhadores e perdedores, e respeitam as ideias, as opiniões e as práticas dos outros.

Competição cênica

Dar forma ao evento de capacitação, alternando entre momentos do suspense e da emoção, de sessões grupais e em plenária, de experiências práticas e de conhecimento teórico. Os capacitadores devem ser capazes de adaptar e modificar, com flexibilidade, os métodos de moderação e visualização e a sequência dos passos de acordo com a dinâmica e as necessidades do grupo, o tempo, o espaço e outras condições gerais que influenciam o desenho da capacitação.



1.6. Perguntas: a chave para abrir novas portas



Fazer boas perguntas – perguntas precisas e inteligentes que ajudam os participantes a se descobrirem e a refletir sobre a situação – é uma das características distintivas de um capacitador eficaz. Fazer perguntas é uma habilidade que todo capacitador deve desenvolver e dominar.

A experiência e o conhecimento básico são mobilizados por meio de perguntas. Durante a capacitação, cada novo passo, no processo de aprendizagem, deve começar com uma pergunta cuidadosamente formulada e visualizada.

É aconselhável ensaiar previamente a pergunta e possíveis respostas, pelo menos uma vez, dentro da equipe de capacitadores.

Tipos de perguntas:

Há basicamente dois tipos: perguntas fechadas e abertas.

Perguntas fechadas são desenhadas para pedir fatos ou coletar informações. Você poderia ter uma única palavra ou resposta como “sim” ou “não”. Geralmente, começam com um verbo.

As **perguntas abertas** são projetadas para coletar ideias e respostas mais amplas da pessoa que está sendo interrogada. Tente refletir ou desenhar uma conclusão. Este é o tipo preferido de perguntas que são feitas no início de uma conversa ou discussão. As perguntas abertas permitem que você entenda melhor os objetivos do grupo e revele o nível de conhecimento de uma pessoa.

Um facilitador eficaz não só discute questões efetivas; também é importante que você considere o momento certo para fazê-los. Para uma facilitação boa e eficaz, a técnica mais adequada poderia ser a chamada técnica da APPLE (acrônimo formado com as iniciais em inglês dos seguintes passos):

- Faça a pergunta;
- Pause para permitir que os participantes assimilem a pergunta e pensem em uma resposta;
- Escolha um membro do grupo para responder à pergunta;
- Ouça a resposta das soluções; e
- Explique ou amplie as respostas dadas.

A coisa mais importante é ouvir as respostas para as perguntas colocadas por você.

Exemplos de tipos de perguntas. Tabela adaptada de “PICO Team 2003”⁴

Tipo de pergunta	Usar	Exemplo
Perguntas de contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Busca informações sobre fatos e números relacionados a uma situação específica. • Diferenciar perguntas para especificar respostas vagas e para estabelecer claramente as diferenças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantas pessoas trabalham no seu departamento? • Com que frequência você fornece oficinas de capacitação? • O que mais afeta o problema? • Em uma escala de 0 a 100, qual é o valor de...?

⁴ Adaptado de: *Integrating Climate Change Adaptation into Development Cooperation: A Practice Oriented Training Based on the OECD Policy Guidance. Trainer Handbook. GIZ, 2011.*

Tipo de pergunta	Usar	Exemplo
Perguntas para investigar razões e evidências	<ul style="list-style-type: none"> • Testes de base em argumentos sólidos. • Verificar a validade de um motivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por que isso está acontecendo? • Estas razões são suficientemente boas? • O que, na sua opinião, é a causa de ...? • Que provas há para apoiar...? • O que é que diz?
Perguntas para investigar implicações e consequências	<ul style="list-style-type: none"> • Para descobrir efeitos inesperados. • Para descobrir alternativas que finalmente passaram despercebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as consequências dessa suposição? • Quais são as implicações para ...? • Como.... se encaixa naquilo que já aprendemos?
Perguntas hipotéticas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar nos limites estabelecidos. • Fornecer ideias inovadoras. • Verificar as possíveis consequências. 	<ul style="list-style-type: none"> • Especulando: no caso de você decidiu..., o que são os efeitos ou resultados? • Se você quisesse mudar a abordagem de capacitação de sua organização, como você faria?
Perguntas sobre o futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Abra sua mente para ver além do estado atual das coisas. 	<ul style="list-style-type: none"> • O que pretende fazer quando a atual situação (difícil) tiver passado? • Onde você gostaria de estar em dois anos?

Tipo de pergunta	Usar	Exemplo
Perguntas circulares	<ul style="list-style-type: none"> Alterar a perspectiva; Introduzir outras perspectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Se eu perguntasse ao seu colega o que tornou a situação atual tão difícil, o que você acha que ele diria? Que outras maneiras existem para examinar o problema? Se você tivesse convidado um representante da sociedade civil para a sua reunião, o que teria sido diferente?
Perguntas de comportamento	<ul style="list-style-type: none"> Ajudar a perceber o que acontece além do julgamento de valor. Promover uma percepção mais clara e um repensar (Replanejar). Clarificar as suas próprias contribuições para uma situação. 	<ul style="list-style-type: none"> O que exatamente essa pessoa faz para torná-la impaciente? O que exatamente acontece quando ninguém assume a responsabilidade de ...? Como você reage exatamente quando a equipe ...?
Perguntas de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> Refletir e olhar em retrospecto. Para tirar lições de uma experiência concreta. 	<ul style="list-style-type: none"> O que você aprendeu com ...? O que tem sido encorajador para você? Se eu tivesse que recomeçar, o que eu faria diferente?

1.7. Escuta ativa: cinco elementos-chave

Saber escutar é uma das habilidades mais importantes que um capacitador pode possuir. A eficácia da formação e da qualidade do relacionamento com os participantes depende muito de quão bem você sabe ouvir.

Há cinco elementos-chave da escuta ativa. Todos ajudam os capacitadores a ouvir a outra pessoa, e que as outras pessoas saibam que eles estão ouvindo-os.

1 Preste atenção!

Preste total atenção ao que o seu parceiro diz, e mostre que você recebeu a mensagem. Tenha em mente que a comunicação não verbal também “fala” em voz alta. Olhe para o seu interlocutor diretamente.

- Assegure-se de que os fatores ambientais não estão distraindo-o.
- “Ouça” a linguagem corporal do seu interlocutor.
- Abstenha-se de conversas paralelas quando você estiver em uma situação de grupo.

2 Mostre que está escutando

- Use sua própria linguagem corporal e gestos para fazer entender que você está atento ao que o outro está falando.
- Acene, de vez em quando, com a cabeça.
- Sorria e use as outras expressões faciais.
- Considere sua postura e certifique-se de que está aberto e acolhedor.
- Incentive seu parceiro a continuar a falar com pequenos comentários verbais, como “Sim!” e “Ah ha!”.



3 Forneça o feedback

Nossos filtros, suposições, julgamentos e crenças pessoais podem distorcer o que ouvimos. Como ouvinte, seu papel é entender o que está sendo dito. Isso pode exigir que você faça comentários e perguntas.

- Comente sobre o que foi dito com frases como: "O que eu estou ouvindo é..." e "Eu acho que o que você está dizendo é..."; que são uma boa maneira de fornecer feedback.
- Faça perguntas para esclarecer certos pontos: "O que você quer dizer com...?", "É isso que você quer dizer...?"
- Resumir e verificar se compreendeu os comentários de seu parceiro, de tempos em tempos.

4 Adie o julgamento

Interromper é uma perda de tempo. Frustra o seu parceiro e evita a compreensão completa da mensagem.

- Deixe seu parceiro terminar de falar.
- Não interrompê-lo com contra-argumentos.

5 Responda apropriadamente

A escuta ativa pressupõe respeito e compreensão ao outro-falante. Você tem informação e perspectiva. Não adicione qualquer censura para o seu parceiro ou repressão, de uma forma ou de outra.

- Seja honesto, aberto e sincero em sua resposta.
- Informe suas opiniões com respeito.
- Trate a outra pessoa como ela gostaria de ser tratada.

1.8. Visualização

Uma imagem vale mais do que 1.000 palavras

As informações visualizadas...

- É mais fácil lembrar.
("O que eu ouço, eu esqueço. O que eu vejo, eu me lembro!")
- Ela ajuda a criar um entendimento comum, e leva a um debate mais preciso.



- Forçar o apresentador a focar em pontos significativos.
- Facilita a explicação de ideias complicadas.
- Serve como memória externa ("minutos de reunião").
- Ajuda os participantes a se identificar com os resultados.

Regras de visualização

- Use palavras-chave e frases curtas. A visualização complementa explicação, mas não a substitui.
- Estrutura e mensagem devem ser claras.
- Ao usar tarjetas de visualizações, observe as regras de escrita:
 - Escrever em letras impressas (letra bastão); não use o estilo de manuscrito (letra cursiva).
 - Escrever com letras grandes o suficiente para que os participantes possam ler a uma certa distância.
 - Seja criativo em usar as cores, tamanhos e formas das tarjetas.
 - Uma ideia, um cartão.
 - Use a ponta grossa do marcador.

1.9. Trabalho em grupos

Grupos de trabalho: diferentes ambientes e formatos

O trabalho em grupo é um elemento indispensável das oficinas de formação participativa, que cumpre diferentes funções de acordo com uma sequência de redefinição: gerar ideias, refletir sobre uma questão de redefinição, encontrar soluções, preparar um planejamento, etc. Em comparação com as sessões plenárias, o trabalho em grupo dá aos participantes uma margem muito maior para estar ativo.

Principais características

O trabalho em pequenos grupos conduz ao diálogo e à reflexão intensos. No caso ideal, todos os membros contribuem, o que não seria possível em uma sessão plenária. Os membros do grupo só mobilizam a sua energia se tiverem um entendimento comum de por que precisam trabalhar em conjunto e onde a cooperação os conduzirá. Pequenos trabalhos em grupo dão aos participantes a oportunidade de testar sua capacidade de autorregulação, começando por ter que nomear um facilitador e alguém para apresentar os resultados. Embora, dependendo do ambiente, pequenos grupos (3-5 membros) possam se autogestionar, sem precisar definir um facilitador.



Ambientes de trabalho em grupo

- Os participantes permanecem na sessão plenária, para que não precisem se deslocar; por exemplo, pequenos grupos (grupos de zoom; ver seção anterior).
- Quando os grupos definem um momento calmo para reflexão ou um espaço para discutir sem perturbar os outros, eles podem se sentir melhor em espaços separados.
- Os grupos rotatórios (no mesmo espaço) são um ambiente particularmente interessantes que permitem que todos os participantes contribuam para o que cada grupo está fazendo: diferentes grupos são atribuídos a um certo número de tarefas complementares. Cada grupo inicia uma tarefa e, em seguida, passa para a próxima tarefa para comentar e complementar o que o grupo anterior fez. Dependendo do número de participantes, será

útil dar a mesma tarefa a dois grupos diferentes e pedir-lhes que unifiquem os seus resultados numa única apresentação.

Anime o trabalho do grupo

Por mais que confiem na capacidade de autorregulação de um grupo, o capacitador deve estar atento às respostas comportamentais do grupo, pois, às vezes, os grupos podem ficar presos em alguma discussão ou argumentação – por exemplo, por falta de clareza sobre a tarefa ou por haver uma dinâmica de gru-

po difícil – e quando isso acontece, eles vão precisar de uma intervenção orientada pelo capacitador. Essa orientação não deve ser endurecida, mas fincada no fortalecimento da autorregulação do grupo, os capacitadores poderiam estabelecer a regra de que eles só vão intervir a pedido do grupo.



Dicas práticas



Há uma série de perguntas que os capacitadores devem se perguntar quando se preparam para o trabalho em grupo:

- Quais são os resultados esperados do trabalho em grupo?
- Muitos grupos variam de forma?
- Como os grupos mudam de forma?
- Os grupos que variam trabalham nos mesmos tópicos ou em tópicos diferentes?
- Como a variação é tarefa de um grupo?
- Como você muda o compartilhamento e discute os resultados do trabalho em grupo em uma sessão plenária?

Capacitadores/facilitadores têm algumas regras práticas para o trabalho em grupo culminar com sucesso:

- Forneça instruções escritas detalhadas para o trabalho em grupo.
- Aloque um espaço de tempo de pelo menos 40 minutos e explicita as regras sobre como os grupos podem ter tempo de trabalho adicional ao definir as tarefas.
- Não faça concessões quanto à necessidade de uma apresentação visualizada dos resultados do trabalho em grupo.

Há muitas maneiras de formar grupos. O mais rápido é simplesmente contando "1-2-3". A maneira mais participativa é deixar o grupo se formar espontaneamente ou por interesses na primeira oportunidade os critérios para a formação de grupos e, em seguida, formá-los de acordo com os critérios estabelecidos. Outra maneira, um pouco mais saborosa, é dividir os grupos em doces de cores diferentes, sendo cada participante nomeado como um doce de uma cor (por exemplo: cinco grupos de doces de quatro cores diferentes = 20 participantes).



Planejamento da Capacitação



Desenhar um programa de capacitação

Independentemente do nível de complexidade do programa de capacitação, será essencial elaborar um desenho que considere um planejamento e preparação com cuidados e que seja bem detalhado.

A concepção da capacitação deve ser considerada como uma atividade multidisciplinar, o que significa que certas etapas e tarefas são relevantes para qualquer conteúdo que focalize o programa de capacitação.

esperados e do impacto pretendido do programa de formação. Estas perguntas também irão esclarecer as expectativas do cliente em relação aos capacitadores. Tratar de esclarecer os objetivos implica explorar, ao mesmo tempo, os pressupostos que eles se baseiam.

Os capacitadores e a instituição cliente devem se colocar de acordo, também, em relação ao enfoque. Não será fácil chegar a uma fórmula de compromisso satisfatória se o cliente insistir numa proposta basea-

Esclarecer os objetivos e as questões-chave

Suponha que uma instituição tome a iniciativa de realizar um programa de capacitação e solicite a um capacitador, interno ou externo - ou a uma equipe de capacitadores -, para desenhar o programa em questão. A primeira pergunta que os capacitadores devem suscitar diz respeito aos objetivos da instituição; quer dizer, o que a instituição (o cliente) pretende alcançar. O diálogo sobre os objetivos deve incluir uma definição dos resultados



da em palestras e conteúdos, enquanto os capacitadores defendem um enfoque participativo. Ao discutir o enfoque será necessário, também, tratar com o cliente a maneira como o programa de capacitação deve ser estruturado.

As seguintes perguntas serão, de grande ajuda, a este respeito:

- Será que uma única oficina de capacitação é suficiente para atender os objetivos propostos?
- Deve ser dada prioridade a uma abordagem modular, o que significaria organizar o processo de formação como uma série de oficinas e momentos de orientações individuais ou em grupos?
- Com base no acordo sobre a orientação participativa do programa de formação, que abordagem deve ser utilizada – por exemplo, o método de estudos de casos – para o processo de formação?
- Em que níveis as capacitações de formação serão realizadas, por exemplo, nível nacional, regional, sub-regional, suprarregional ou local?

Após esses esclarecimentos, os capacitadores devem estar convencidos de que um programa de capacitação é o meio mais adequado para os objetivos do cliente. Se for o caso, os capacitadores podem sugerir outras medidas de desenvolvimento de capacidades que ultrapassem as suas competências e integre outros especialistas no processo.

Informe-se sobre os participantes e suas necessidades

O acordo alcançado com o cliente já terá fornecido informações sobre os possíveis participantes do processo de capacitação; mas, à medida que o programa toma corpo, irá tornando-se mais concreto a resposta à pergunta de quem deve participar da oficina. Será essencial estabelecer critérios para fazer uma seleção adequada dos participantes.

Se, por exemplo, o programa de capacitação inclui oficina de “formação de capacitadores”, será necessário definir os requisitos com antecedência sobre a experiência que os capacitadores devem reunir para participar. Ao definir os critérios, deve-se ter em vista o contexto organizativo: estarão os participantes em condições de aplicar as capacidades e competências recém-adquiridas, de modo que os resultados esperados e o impacto possam ser alcançados?

Há também outras questões que devem ser levadas em conta no momento da seleção dos participantes de um programa de formação:

- Quantos participantes terão na oficina de capacitação? Qual é o número máximo e mínimo?
- Que combinação – em relação à experiência, formação profissional e filiação institucional – é necessária no grupo?
- Como podemos fazer para o grupo ser equilibrado em relação ao gênero?

- Quais são os pressupostos sobre a receptividade dos participantes ao enfoque da capacitação participativa?

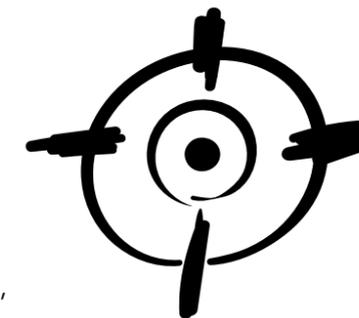
Uma vez selecionados os participantes, deve-se considerar a seguinte questão: “Quais são as expectativas dos participantes em relação ao programa de capacitação”? Sem dúvida, os capacitadores têm suas suposições sobre as necessidades e expectativas dos participantes.



No entanto, há evidências suficientes da conveniência de dar aos participantes potenciais a oportunidade de indicar o que eles gostariam que acontecesse durante a semana de capacitação para considerá-la exitosa. As perguntas também podem ser destinadas a investigar o que não deve acontecer. Esta retroalimentação é valiosa para os capacitadores no momento de desenhar e planejar um Programa ou uma oficina de capacitação. Dependendo do caso, pode-se envolver os participantes no desenho do programa de capacitação.

Definir objetivos de aprendizado

A fim de definir os objetivos de aprendizagem, é útil se deslocar, ao longo do tempo, até o último dia do processo de aprendizado, para se perguntar, a partir dessa perspectiva: “O que os participantes deveriam fazer melhor ou de uma maneira diferente”?



Formular os objetivos da aprendizagem

A formulação de objetivos de aprendizagem é um dos passos fundamentais na preparação de uma oficina de capacitação. Trata-se de antecipar o que os participantes vão desenvolver a partir da oficina de capacitação em termos de novas habilidades e competências. A formulação dos objetivos estabelece o cenário e a maneira em que os participantes utilizarão as habili-

dades e competências adquiridas para alcançar os resultados e impactos esperados do programa ou da oficina de capacitação. Os objetivos de aprendizagem indicam as etapas possíveis do processo da oficina, uma vez que alguns deles poderiam ser alcançados “durante o caminho”, enquanto outros só serão alcançados no final da oficina de capacitação.

Acordos de transferência de aprendizagem

Neste momento, pode parecer prematuro falar, de transferência de aprendizado. Mas a preparação para a transferência de aprendizagem começa com a seleção dos participantes. As condições para essa transferência são auspiciosas quando um participante é encomendado por sua organização, ou seja, sua seção ou seu departamento. Em teoria, o superior hierárquico é aquele que define os objetivos da qualificação que o colaborador deve obter com o programa de capacitação. Já a organização cliente deve definir esses objetivos o mais rápido possível.

O participante enviado por sua organização pode trazer seu caso, ou projeto, para o workshop de capacitação. É possível que sua organização já tenha tomado a iniciativa de projetar determinados programas de capacitação, e que o participante foi contratado para usar o workshop de capacitação com a visão de informações e ideias para impulsionar este processo de design Interno.

Quanto mais indiferente uma organização é para ter sucesso na participação de um de seus membros em

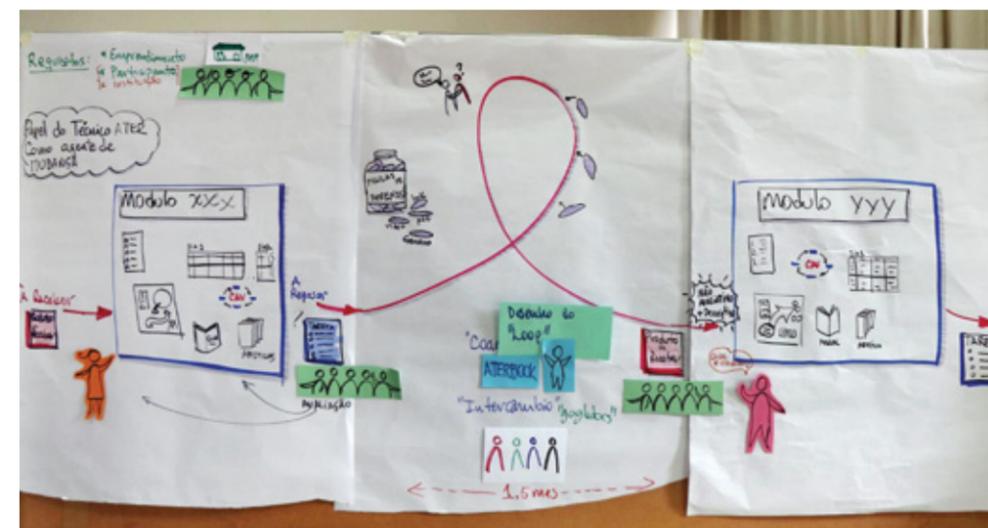
um workshop de capacitação, o menos provável é produzir uma transferência de aprendizagem eficaz.

Traçar uma linha divisória entre os objetivos ideais e mínimos

Nesta fase da preparação do workshop de formação ainda existem muitas variáveis a serem avaliadas. Com esse nível de incerteza, é útil fazer a distinção entre os objetivos ideais e mínimos. As imagens de três cenários poderiam ser formuladas. Com estes cenários, os capacitadores deverão se perguntar: “Estamos avançando ou não?” Se a organização do cliente, inesperadamente, enfrenta restrições orçamentárias e o workshop de formação dure 5 dias em vez de 10, os capacitadores podem dizer-lhe que com um orçamento tão pequeno não poderão atingir os objetivos mínimos. Em tal situação, seria prudente reconsiderar e abster-se de avançar com esta organização cliente.

Orçamento e logística esclarecedores

Este é um marco decisivo no processo de desenho, porque envolve negociar com a organização do cliente sobre o orçamento disponível, e o que é necessário para atingir os objetivos do programa de capacitação.



É, na maioria dos casos, um exercício difícil de equilibrar. A organização cliente vai insistir em aumentar o número de participantes na oficina de capacitação, enquanto você, como capacitador, tenta explicar que não pode alcançar determinados objetivos de aprendizagem se o grupo em questão é composto por 25 participantes, em vez de 15.

Outro parâmetro crítico é a “duração”. A reação normal de uma organização cliente com um orçamento apertado é reduzir o número de dias para um evento de capacitação e aumentar o número de participantes. Nesse ponto, é de importância crucial que os capacitadores não aceitem a responsabilidade pelo êxito de determinados objetivos de aprendizagem se a duração e o número de alunos não forem ajustados com as possibilidades de alcance dos objetivos propostos.

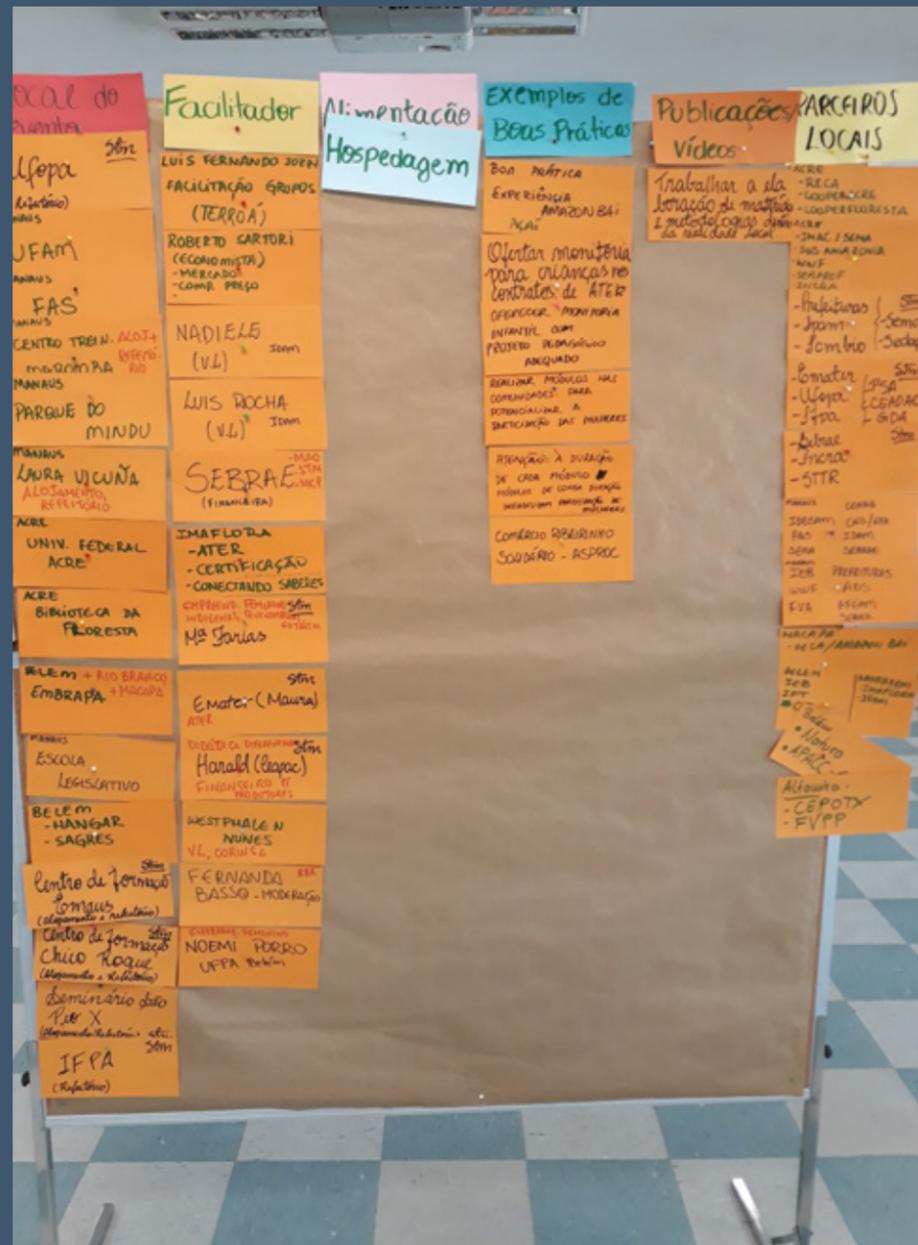
Os capacitadores devem estar preparados para colocar em discussão argumentos metodológicos con-

vincentes em relação a dois parâmetros-chave: a duração e o número de participantes. Outra questão importante, embora talvez não tanto quanto a anterior, é o “local”. A escolha de um local pode ser difícil. Um salão sem janelas em um hotel perto de um aeroporto pode ser uma boa ideia em relação aos custos e transporte, mas tem efeitos contraproducentes para a efetivação de uma oficina de capacitação. Por isso, é importante que

os capacitadores defendam um local adequado. Um bom lugar de encontro deve ter salas para trabalhar, amplas e iluminadas, e que seja separada da agitação diária, mas não demasiadamente distante.

Se não estiver familiarizado com o local escolhido, os capacitadores devem verificar, antes do início do evento, se é adequado para uma oficina participativa:

- Que flexibilidade tem em relação à disposição das cadeiras?
- Tem espaço suficiente para praticar a visualização móvel e para organizar o trabalho de maneiras diferentes?
- É possível apresentar resultados de visualização nas paredes? Qual é o tamanho da sala de seminários e que forma tem? Há alguma coluna nas salas de aula que possam atrapalhar?



Prepare a estrutura da oficina

Um esboço do fluxo da oficina poderia ser extraído dos objetivos de aprendizagem. Nesta fase, é útil usar um mapa mental. O fluxo da oficina descreve a ordem das etapas de trabalho, desde a abertura e a introdução à avaliação e encerramento da oficina de capacitação. Depende da capacidade dos capacitadores de imaginar uma dramaturgia emocionante e eficaz para todo o processo de aprendizagem. É uma espécie de esboço de como o processo da oficina irá evoluir. Claro que, por se tratar de um planejamento, a oficina pode vir a se desenvolver com ajustes, porque depende do que os principais atores – os participantes – querem ou não querem fazer no palco da oficina.

Este esboço do processo da oficina servirá como ponto de partida para o seu desenvolvimento, bem como será útil para que os capacitadores, no primeiro dia, possam explicar melhor os principais passos do trabalho, o que permitirá aos participantes compreender o que os aguarda.

Desenvolva o roteiro da oficina de capacitação: conteúdo, métodos, processo

Com base na estrutura da oficina, os capacitadores se reunirão para desenvolver um roteiro diário detalhado para o processo da oficina. No decorrer deste trabalho, os capacitadores terão uma ideia do que é possível fazer com determinado grupo de participantes num período de tempo limitado. A introdução da noção de “tempo” faz com que certas opções metodológicas pareçam mais ou menos viáveis. Seja como for, não é aconselhável exagerar e iniciar o desenvolvimento do roteiro com a pergunta: “O que devemos fazer no primeiro dia às 9h?”. É melhor começar com o conteúdo e os métodos e decidir em que momento estes se encaixam, levando em consideração o tempo e o prazo. Não existem “melhores práticas” para a estrutura do roteiro. Evidente, é necessário dizer algo sobre “o que” (= conteúdo) “e como” (= método), mas se você quiser adicionar uma coluna nomeada “material necessário”, nada impede que faça isso.

Desenvolva um plano detalhado do dia a dia

A principal tarefa de desenvolver o roteiro da oficina consiste em combinar determinados conteúdos e métodos, de modo que venha a contribuir para que o processo de aprendizagem conjunta seja dinâmico. Embora o diagrama de fluxo do processo da oficina já forneça algumas indicações, é o trabalho da dramaturgia da oficina que dará a dinâmica.

Neste estágio, é de importância fazer uso de um amplo repertório de métodos. A variabilidade metodológica contribuirá para manter um processo de aprendizagem dinâmico que incentive os participantes a terem um papel ativo que não estariam dispostos a assumir se insistissem demasiado em certos métodos, como, por exemplo: em palestras, sessões de chuvas de ideias ou trabalho em grupo. Inclusive o trabalho em grupo poderia ser excessivo quando os participantes acabam tendo a impressão de que eles estão sendo enviados de volta para uma sessão de trabalho em grupo, sem passar por uma verdadeira troca de experiências em sessões plenárias ou sessões de análises e ou síntese.



Resumo: o que lembrar na hora de desenhar uma capacitação

Antes dos eventos – Coordenação do Projeto e facilitadores

A coordenação do Projeto:

- Articular com parceiros para a organização logística do evento; busca de parceiros, etc.;
- Selecionar as instituições partícipes;
- Fazer contato prévio com os participantes para envio dos formulários a serem preenchidos;
- Identificar e selecionar os/as facilitadores/as;
- Enviar e reforçar os convites aos participantes, receber respostas e confirmar a participação;



- Elaborar termos de referência e enviar para os/as facilitadores/as;
- Avaliar a proposta e retornar aos/às facilitadores/as;
- Após todos os acertos quanto à proposta técnica e financeira e seu aceite, a Coordenação do Projeto deverá contratar a equipe;
- Solicitar passagens e diárias para os/as facilitadores/as;
- Confirmar local de realização da atividade, hospedagem e alimentação dos participantes (itens da contrapartida), mas que precisam estar bem ajustados; e
- Solicitar a compra de itens necessários para a capacitação, conforme lista fornecida pelos/as facilitadores/as.

Os/as facilitadores/as:

- Os facilitadores podem utilizar a ferramenta “guia das 7 perguntas⁵” para orientar a primeira conversa com o contratante e ter uma ideia rápida sobre o contexto, os participantes e os resultados esperados do evento de capacitação como base para o desenho da capacitação.



⁵ 1 - Quem? Quantos?; 2 - Por quê?; 3 - Quando?; 4 - Onde?; 5 - O quê?; 6 - Para quê?; 7 - Como?



- Fazer contato prévio com participantes (caso necessário, para o levantamento de casos/exemplos a serem tratados na capacitação);
- Elaborar e/ou adaptar as apresentações, flip charts ou materiais da capacitação;
- Organizar os intermódulos - preparar os materiais para o intermódulo e planejamento da interação;
- Disponibilizar-se para o coaching durante a realização das tarefas;
- Apoiar a coordenação logística junto com a equipe coordenadora do Projeto e;
- Organizar a sala do evento.

Guia rápido para o desenho do programa de capacitação : as sete perguntas:

1. Quem? Refere-se às pessoas que participarão da capacitação.
2. O que se deseja é termos a compreensão de quem participará do programa de aprendizado e quem o liderará.
3. O que? O conteúdo. Um conjunto cuidadosamente construído de habilidades, informações e perspectivas para apoiar o aprendizado.

4. Para que? A resposta a esta pergunta diz respeito aos objetivos baseados em resultados.

Uma descrição específica do que os participantes no evento farão durante o programa com cada conteúdo prioritário a ser ensinado.

5. Por que? O que se quer saber é por que desenvolver tal atividade. Qual é a situação atual?

Uma descrição da situação para a realização deste evento ou desta sessão de aprendizagem; a lógica ou necessidade do processo.

E então? Ou seja, qual é a mudança prevista?

Uma visão realista do que será diferente como resultado dessa experiência de aprendizagem conjunto.

6. Como? As tarefas de aprendizagem. Um processo flexível, porém estruturado, através do qual todos os alunos desenvolvem suas habilidades e compartilham sua aprendizagem.

7. Quando e onde? Uma descrição detalhada do tempo disponível para o aprendizado, observando como isso influencia a quantidade e a profundidade possíveis de conteúdo a ser ensinado. Local e espaço, presencial ou virtual, uma decisão sobre o melhor local para apoiar o aprendizado e uma descrição da limitação que o local pode oferecer.

Durante

A implementação da capacitação (facilitadores/as)

1. Seção introdutória

- Boas-vindas
- Apresentações
- Resumo das expectativas
- Revisão do objetivo geral e a proposta de programação
- Atividade de aquecimento

2. Seção principal

- Apresentação do tópico
- Visão geral e conceitos-chave relacionados ao tópico
- Atividades estruturadas de aprendizagem
- Reforço dos conceitos-chave através de atividades aplicadas de aprendizagem
- Feedback e avaliação do aprendizado
- Compartilhamento de reações, observações e insights relacionados às atividades de aprendizagem
- Avaliação do progresso obtido em relação ao aprendizado ou obtenção de aprendizados significativos

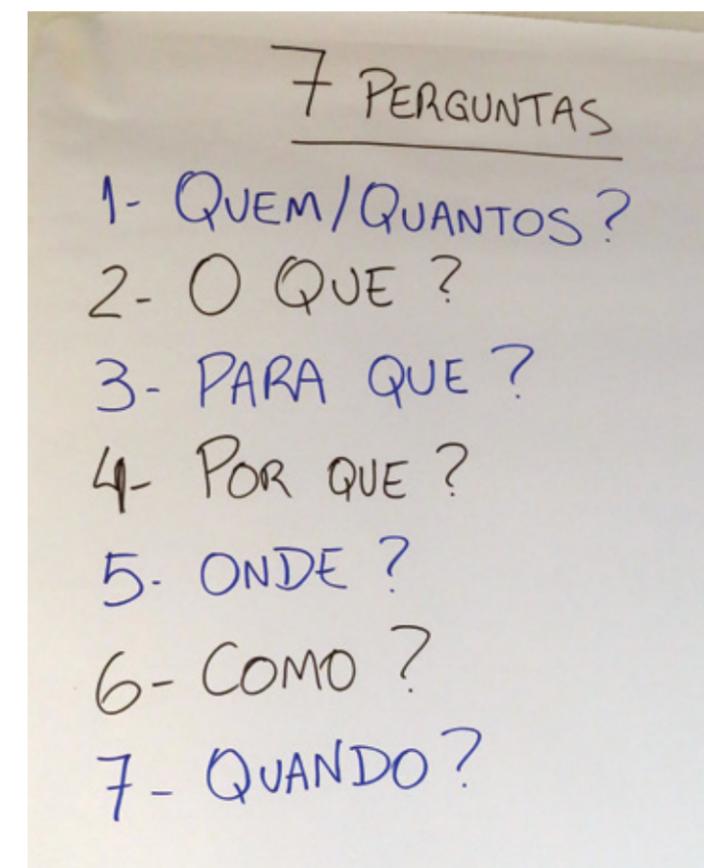
3. Resumo e encerramento

- Resumo de aprendizados obtidos na oficina
- Ligação com o objetivo e os resultados originalmente esperados da oficina, bem como com as expectativas dos participantes
- Plano de ação para a aplicação dos conteúdos

Depois

Desdobramentos do pós-evento (facilitadores/as)

- Elaborar relatórios, considerando os indicadores do Projeto ou programa contratante e próximos passos, bem como recomendações;
- Acompanhar e dar tutoria aos participantes durante os intermódulos e realizar a relatoria dos eventos realizados com os participantes;
- Pós-avaliação dos participantes; e
- Elaboração de relatório dos intermódulos.



Referências bibliográficas

Aprendizagem de adultos

LAKEY, George. **Facilitating Group Learning**: Strategies for Success with Adult Learners [Facilitando el aprendizaje grupal: estrategias para adultos]. Wiley. San Francisco, Estados Unidos de América. 2010.

Funções e habilidades de um capacitador

Instituto Internacional de Facilitación y Cambio. NA. **¿Qué es lo que hacen los facilitadores?** Disponible en: <https://www.iifac.org/facilitacion/que-es-lo-que-hacen-los-facilitadores/>. Consultado en: septiembre 2018.

Implementação de uma capacitação interativa

HIGMORE, Sims Nikki. **How to Run a Great Workshop**: The Complete Guide to Designing and Running Brilliant Workshops and Meetings [Cómo implementar un gran taller: una guía completa para el diseño y la implementación de talleres y reuniones exitosas]. Pearson. Reino Unido. 2006.

MATTHEW, Alans. **How to Design and Deliver a Great Training** [Cómo diseñar e implementar una gran capacitación]. CreateSpace Independent Publishing Platform. 2012.

Seeds for Change. NA. **Facilitating Workshops** [Facilitación de talleres]. Disponible en: <https://www.seedsforchange.org.uk/facilwsh.pdf>. Consultado en: septiembre 2018.

Skills Converged. **Train the Trainer** [Capacita al capacitador]. CreateSpace Independent Publishing Platform. 2016.

Métodos para uma capacitação participativa e interativa

CHAMBERS, Robert. **Participatory Workshops**: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas and Activities [Talleres participativos: 21 ideas y actividades]. Taylor and Francis. Nueva York, Estados Unidos de América. 2002.

HAMILTON, A. Pamela. **The Workshop Book**: How to design and lead successful workshops [El libro de los talleres: cómo diseñar y liderar talleres exitosos]. Pearson Business. Reino Unido. 2016.

Integrating Climate Change Adaptation into Development Cooperation: A Practice Oriented

KOSMUS, Marina; RENNER, Isabel; ULLRICH, Silvia. **Integrating Ecosystem Services into Development Planning**. Manual for Trainers. GIZ 2012.

SALAS, María Angélica; TILLMANN, Hermann J. (Salas & Tillmann Partner); MCKEE, Neill; SHAZHADI, Nuzhat. **Facilitação e Visualização em Processos Participativos**. Um manual sobre como facilitar e visualizar processos grupais criativamente. Edição em português. Projeto Mercados Verdes e Consumo Sustentável. 2019.

Training Based on the OECD Policy Guidance. Trainer Handbook. GIZ, 2011.

Training for Change. NA. Disponible en: <https://www.trainingforchange.org/tools/>. Consultado en: septiembre 2018.



Em colaboração
com o consórcio:



Por meio da:



MINISTÉRIO DA
AGRICULTURA, PECUÁRIA
E ABASTECIMENTO

