



VIPP

Manual de facilitação  
e visualização em  
processos participativos



VIPP

Manual de facilitação  
e visualização em  
processos participativos

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO

Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo



VIPP

Manual de facilitação  
e visualização em  
processos participativos

**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: André Machado; Alexander Rose; Cláudia de Souza; Luciana Rocha; Octavio Nogueira e; Tatiana Aparecida Balzon. Equipe de estagiários do Projeto: Gustavo Cobelo; Mariana Bitencourt; Vitoria 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.

Visite: [www.vipp.wordpress.com](http://www.vipp.wordpress.com)

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

#### Autores da versão original

Inglês e espanhol:  
María Angélica Salas, Hermann J. Tillmann  
(Salas & Tillmann Partner  
Neill McKee  
Nuzhat Shazhadi

#### Edição em português:

Tradução  
Daiane Soares Caporal

#### Revisão

Cláudia de Souza  
Fernando Camargo  
Gunter Viteri  
Ladjane de Fátima Ramos Caporal

#### Projeto gráfico e diagramação:

Anelise Stumpf ([finotraco.com.br](http://finotraco.com.br))

#### Ilustrações:

Daniel Dias Moreira

#### Fotos:

Projeto Mercados Verdes e Consumo Sustentável

Ficha cataográfica

Apresentação	09
Agradecimentos	10
Como utilizar este manual	12
Glossário de termos VIPP	16

# sumário

I. As raízes e a filosofia do VIPP	Introdução	15
	As raízes do método VIPP	20
	A filosofia do método VIPP	26
II. Os usos do VIPP	Possibilidades para a aplicação das técnicas VIPP e o papel do facilitador em eventos VIPP	41
III. Os atores do processo VIPP	Os participantes	57
	O facilitador	63
IV. Os aspectos básicos do método VIPP	Materiais e Equipes	75
	Arte e ofício da visualização e da apresentação	84
	Os doze passos do desenho	90
V. Os métodos e as técnicas do VIPP	Resumo de métodos e técnicas	105
	Avaliação	191
VI. VIPP na prática	Aplicações do VIPP e estudos de caso	205
	Segredos profissionais	208
	Documentação	218
	Comunidade de prática	220
VII. Anexos	Formulário VIPP de materiais necessários	228
	Roteiro do facilitador	229
	A roda de autoavaliação do facilitador	230
	Sobre os autores	231



# Apresentação

Este Manual de Facilitação e Visualização em Programas Participativos (VIPP) tem sua primeira versão em português a partir da cooperação entre os autores do manual e a ECO Consult Sepp & Busacker Partnerschaft para ser utilizado no âmbito do Projeto Mercados Verdes e Consumo Sustentável.

O Projeto é promovido pelo governo federal alemão através da Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, com o apoio do consórcio ECO Consult e IPAM Amazônia e, desenvolvido nos Estados do Pará, Amapá, Amazonas e Acre. Este material será usado na formação de agentes de Ater público e da sociedade civil na região norte do Brasil, integrando a caixa de ferramentas do "Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER - CapGestão Amazônia", implementado através do projeto Mercados Verdes e Consumo Sustentável.

Esta edição reflete a aplicação de métodos participativos em diferentes projetos de desenvolvimento no mundo. Os conceitos propostos, apesar de não serem novos, estão sistematizados nesse único documento que não tem a pretensão de ser finalista. Então, sugerimos que ele seja utilizado pelos participantes com a ideia de agregar novas contribuições.

Agradecemos aos autores por disponibilizarem suas experiências!!!

*Que façam bom uso deste Manual!*

CapGestão Amazônia

# Agradecimentos<sup>1</sup>

Esta segunda edição do Manual de Visualização de Programas Participativos (VIPP) reflete a experiência de mais de uma década de práticas na implementação dos métodos VIPP em programas de desenvolvimento internacional e social. Conforme mencionado na primeira edição, muitos dos conceitos descritos neste manual não são novos. A novidade está na síntese criativa e sistemática de uma longa experiência na aplicação de métodos participativos que renovam as interações em grupo, tanto para a solução de problemas, tomada de decisões, planejamento e capacitação, como para criar novas visões e diretrizes.

Muitas das técnicas mencionadas neste manual têm sua origem no trabalho de Eberhard Schnelle e da Equipe Quickborn da Alemanha. Estas técnicas foram aplicadas na cooperação técnica internacional graças ao impulso da Fundação Alemã para o Desenvolvimento Internacional (DSE antes, agora INWENT). Uma equipe de professores do Instituto de Extensão Rural e Comunicação da Universidade de Hohenheim, Stuttgart, Alemanha, aplicou a visualização, tanto em seminários universitários como em cursos de formação extra-acadêmicos.

Estes métodos receberam o acrônimo VIPP quando Neill McKee, que estava trabalhando com o UNICEF, convidou o Dr. Hermann J. Tillmann e a Dra. María Angélica Salas para irem a Bangladesh para ministrar um primeiro curso formal de capacitação e, posteriormente, escrever a primeira edição do manual em inglês, entre os anos 1991 e 1993.



<sup>1</sup> Mantemos o agradecimento da versão da 2ª edição em espanhol.



Mais adiante, o UNICEF aplicou estes métodos em diferentes regiões, como em Nova York, e os difundiu, assim, a outras organizações do mundo. Hoje em dia temos uma dívida com centenas de pessoas capacitadas no método VIPP que contribuem com suas modalidades de uso para a página web de Visualização em Programas Participativos ([www.vipp.wordpress.com](http://www.vipp.wordpress.com)).

Dois dos autores, Salas e Tillmann, continuam promovendo o uso destes métodos em diferentes contextos, como assessores do programa de democratização da pesquisa agropecuária no Altiplano Peruano, coordenado pelo IIED de Londres e do Right Livelihood College da Universidade de Ciências de Penang, Malásia. Eles oferecem regularmente cursos especialmente direcionados a capacitadores e facilitadores no Centro de Capacitação do Monastério de San Ulrich, na Floresta Negra, Alemanha. Neill McKee integrou-se à Academia de Desenvolvimento Educativo, Programa C-Change, em Washington. Já Nuzhat Shanzadi continua usando os métodos VIPP no UNICEF, como encarregada do escritório de Herat, no Afeganistão. Os autores agradecem a todos os facilitadores VIPP que enriqueceram o repertório de métodos através da sua aplicação em todo o mundo e que contribuíram com ideias e exemplos durante a criação deste manual.

Vamos seguir “vippeando” processos de grupo e fazendo parte da comunidade de prática mencionada no final deste documento!

# Como utilizar este manual

Este manual é dirigido a facilitadores experientes, com o objetivo de reforçar os conceitos e técnicas aprendidas num curso de facilitadores e capacitadores de processos participativos em grupo. A abordagem VIPP não está ligada a um modelo particular nem a uma disciplina acadêmica sobre a solução de problemas, planejamento ou capacitação. Ao invés disso, é uma coletânea de técnicas aplicáveis a uma grande gama de eventos grupais, sempre e quando a intenção seja tomar decisões participativas e democráticas.

Há algum tempo se vêm reconhecendo que a participação de todos os membros de um grupo na tomada de decisões, planejamento ou transformação de ideias, gera responsabilidades, e assim, as possibilidades de êxito são maiores.

No entanto, muitos gestores e líderes ainda têm certa ressalva na participação de grupos, pois são processos que implicam longas discussões e muitas vezes não acabam em acordos concretos, como ocorre quando há intervenção de especialistas.

O método VIPP oferece uma série de ferramentas que, aplicadas pertinentemente, permitem que a participação seja palpável de modo eficiente e eficaz.

Também está demonstrado que não é comum que uma pessoa estude individualmente um manual e que o coloque em prática adequadamente. É necessária muita prática e experiência para se tornar um facilitador entendido, capaz



de visualizar sistematicamente as partes essenciais de um processo e empregar com destreza a grande variedade de métodos VIPP em uma sequencia tal que o grupo alcance diferentes propósitos. Os principiantes tendem a repetir os mesmos métodos, o que resulta em um processo entediante e improdutivo.

Do mesmo modo, cabe destacar que, em muitos casos, os facilitadores experientes entendem que é mais estimulante usar métodos VIPP que os principiantes. A tendência entre estes últimos é escolher alguns métodos, especialmente as técnicas que se baseiam no uso de tarjetas, e com isso acreditam que já estão “vippeando” um processo. Por outro lado, há quem apenas

atue como mestre de cerimônias e também os “manivippuladores”, que ao atuar formalmente no estilo da facilitação VIPP, sem estar convencidos da filosofia da participação, utilizam o grupo para passar um momento divertido e centralizar a atenção em suas próprias pessoas. Este tipo de conduta cria conflitos no grupo, e produz ceticismo e incerteza quanto às intenções subseqüentes dos organizadores e gestores.

O papel que cumpre um facilitador VIPP está moldado por um código de ética e de responsabilidades inevitáveis, por isso, é conveniente que o cliente e o facilitador cheguem a um acordo que reflita uma compreensão compartilhada do que significa a participação.



O facilitador capacitado que tenha interesse em praticar de forma experimental os métodos e técnicas que são descritos neste manual, precisa apenas de um grupo mentalmente aberto que esteja disposto a explorar. Por outro lado, para introduzir estes métodos em grupos que não estejam familiarizados com os processos participativos, o facilitador deverá planejar e debater exaustivamente os objetivos do evento grupal, buscando entender, acima de tudo, as expectativas dos participantes. Caso os organizadores de um evento tenham uma agenda preestabelecida e que simplesmente queiram transmiti-la aos participantes, o facilitador demonstrará seu profissionalismo expli-

cando que não pretende manipular o grupo, e manifestando que os métodos VIPP envolvem processos genuinamente participativos. Também pode acontecer o caso dos objetivos serem transparentes, mas não estarem suficientemente claros e precisos ou que sejam inalcançáveis no tempo disponível. Neste caso, o facilitador insistirá junto aos organizadores para que convidem outros atores para participar do processo de planejamento, para definirem, de comum acordo, os objetivos e os métodos. Isto irá contribuir para orientar a todos no que se refere à filosofia do VIPP. Se os organizadores e gestores decidem participar de um evento, o farão categoricamente, o que impedirá que o proces-

so saia dos trilhos. Os gestores que se interessam pelo desenvolvimento humano desta maneira construtiva constituem um público secundário deste manual.

A origem e a filosofia do VIPP, que apresentaremos no começo deste manual, constituem o fio condutor para compreender o básico do VIPP, assim como os exemplos e os exercícios. A experiência ou o apoio de facilitadores experientes transformam as técnicas em roteiros criativos de um evento planejado em termos de processos grupais. Sem este tipo de planejamento e reflexão, a criatividade seria reduzida a boas intenções ou terminaria num desastre tal que os gestores retrocederiam a suas posturas autoritárias que lhes dão maior segurança.



*Destinamos este manual a facilitadores e capacitadores que se envolvem em:*

- Planejamento para a mobilização social,
- planejamento e revisão de projetos e programas,
- desenvolvimento de material de comunicação e planejamento com base em roteiros,
- pesquisa para ação,
- trabalho a nível comunitário, incluindo DRP (Diagnóstico Rural Participativo) e AAP (Aprendizagem e Ação Participativos),
- oficinas de capacitação,
- capacitação de facilitadores e capacitadores,
- desenvolvimento curricular,
- organização de conferências e de mercados de informação, condução, planejamento de recursos humanos e trabalho em equipe, e
- reuniões institucionais.





## Glossário de termos VIPP

- Abelhinhas:** intercâmbio intenso e rápido de ideias entre duas pessoas que fazem parte de uma plenária.
- Ação-reflexão-ação:** sequência de aprendizagem com base na experiência, em um processo grupal.
- Alfinetes:** aqueles de ponta curta e cabeça redonda, fáceis de segurar, que servem para colocar as tarjetas nos painéis.
- Apropriação de ideias:** processo pelo qual os indivíduos de um grupo se identificam com as ideias expostas como suas.
- Conflito:** momento de desacordo no processo grupal, que impede avançar.
- Cultura:** marco orientador de valores materiais e simbólicos que um grupo constrói, com base numa língua compartilhada.
- Desenvolvimento:** processos de aprendizagem social, espiritual e econômico, que permitem a plenitude da vida humana.
- Diálogo:** processo de intercâmbio de percepções, que busca uma compreensão comum entre as pessoas.
- Desenho:** plano detalhado de todas as partes que constituem um processo grupal.
- Diversidade:** variabilidade cultural – de formas de aprendizagem, de estilos de vida – que enriquecem os processos de um grupo.
- Exercícios:** processos estruturados que desencadeiam ideias novas e criativas, assim como a coesão emocional do grupo.

- Empoderamento:** processo de ganhar confiança em si mesmo e chegar a autorrealização, mediante a tomada de decisões independentes.
- Estilos de aprendizagem:** diferentes formas com as quais as pessoas adquirem conhecimentos.
- Ética:** sistema de valores internos, que guiam a vida da pessoa.
- Facilitador:** homem ou mulher cuja função é apoiar o grupo para alcançar seus objetivos, mediante a aplicação de técnicas participativas.
- Roteiro:** técnica para que o facilitador tenha presente as atividades diárias de um evento participativo.
- Interação:** influência recíproca entre as pessoas de um grupo.
- Métodos:** conjunto coerente de técnicas para que um grupo vivencie efetivamente um processo.
- Flip charts (cavelete flip chart):** rolos grandes de papel fixados em um cavelete, sobre os quais são montadas as apresentações visualizadas em tarjetas.
- Planejar um evento:** processo de mapeamento dos passos graduais e os procedimentos que poderiam ocorrer em um evento grupal.
- Plenária:** espaço e tempo no qual todos os participantes de um evento se reúnem para receber informação ou para compartilhar resultados.
- Pergunta:** arte e técnica VIPP que permite chegar a uma compreensão profunda de um tema, um assunto, problema ou pessoa.
- Sinergia:** processo ativo de contribuir com diferentes ideias e acordar um novo significado.
- Painel:** superfície de cortiça coberta de tecido e papel pardo, onde se constrói a visualização móvel.
- Tarjetas:** fichas feitas de papel ou cartolinas recortadas, de diferentes cores e formas, para visualizar palavras-chave.
- Técnicas:** também são chamadas de ferramentas e são formas sistemáticas que levam o grupo a obter resultados.
- Trabalho em grupo:** período de tempo estabelecido para que um grupo de pessoas realize uma tarefa em conjunto.
- Visualização móvel:** uso de diagramas ou palavras-chave em tarjetas que representam as ideias de um grupo. É o elemento básico do VIPP.

# As raízes e a filosofia do VIPP



.....✍️  
<sup>1</sup> Este documento é uma adaptação do manual para capacitadores "Integração dos serviços ecossistêmicos no planejamento do desenvolvimento" (GIZ, 2018).

## Introdução

**VIPP significa "Visualização em Programas Participativos" e é uma abordagem centrada nas pessoas.** Tem como base uma metodologia com mais de 40 anos de experiência em programas educativos e de comunicação, que orienta eventos grupais, grandes ou pequenos. O método VIPP possui a característica singular de oferecer uma combinação de diferentes abordagens visuais, enfatizando a importância da participação grupal para a busca de soluções aos problemas do desenvolvimento.

As pessoas que estão envolvidas no desenvolvimento cultural, social e econômico, frequentemente se deparam com eventos grupais, tais como oficinas de

planejamento, seminários, sessões de capacitação ou reuniões institucionais, que transcorrem com muita formalidade. Os participantes têm que escutar uma longa lista de palestrantes e, em muitos casos, se dá mais importância ao protocolo de um evento do que ao seu conteúdo.

Nos últimos dez anos, as apresentações computadorizadas predominam na maioria dos eventos, com projeções de textos longos e gráficos carregados de detalhes que os ouvintes não conseguem processar intelectualmente. As discussões posteriores geralmente não abordam os temas apresentados e consistem em outra série de discursos com pouca ou nenhuma resposta concreta. O tempo destinado a perguntas e respostas não é suficiente, pois cada nova intervenção se excede no uso da palavra. Quando o organizador



dos debates lembra os oradores que o tempo é limitado, estes, ao invés de irem direto ao ponto, aceleram suas falas de tal forma que os ouvintes, mesmo que se esforcem, não conseguem acompanhar o tema, e se distraem com outros pensamentos. Também ocorre da mensagem muitas vezes não atingir o público porque a linguagem das apresentações é muito técnica e o método é pouco atrativo. Assim, os participantes ficam entediados e começam a conversar, divagar, ficam sonolentos ou até mesmo saem da sala e voltam depois de terminada a apresentação.

Todos nós tivemos este tipo de experiência alguma vez e desejamos uma mudança de estilo das reuniões convencionais. Mas também sabemos que é muito difícil romper com este sistema, cujas raízes estão pro-



fundamente entranhadas na educação formal. Não estamos acostumados a chegar a acordos de consenso sobre temas-chaves relacionados a um tema particular, nem a atuar de maneira inédita para encarar estes temas. Ainda, é particularmente difícil fazer isso de modo democrático, respeitando todos os pontos de vista, inclusive a contribuição de pessoas experientes ou profissionais, harmonizando assim um processo participativo, sem evitá-lo.

Este manual é dedicado aos facilitadores e organizadores que desejam melhorar a qualidade dos processos grupais. Proporciona ideias e conselhos, além de esboçar métodos para realizar avanços com base numa filosofia de plena confiança nas capacidades criativas dos seres humanos.

VIPP combina técnicas de visualização com métodos de interação pessoal tanto na tomada de decisões como na aprendizagem. Os métodos VIPP democratizam as formas de relacionamento entre as pessoas. Ainda que muitas pessoas estejam familiarizadas com os métodos participativos, VIPP tem um valor adicional, que são as diferentes técnicas de visualização, incluindo as tarjetas multicoloridas em diferentes tamanhos e formas, com a finalidade de que os participantes expressem suas ideias sempre e quando escrevam ou desenhem em um tamanho visível para todo o grupo. O modo convencional de fazer anotações individuais não tem espaço neste método, já que os conteúdos do processo do grupo vão sendo visualizados gradualmente.

Depois de terminada a sequência de apresentação dos resultados visualizados, os painéis são fotografados e é isso que constitui a memória coletiva do grupo.

Os métodos VIPP permitem que todos os participantes façam parte do processo, seja de tomada de decisões ou de aprendizagem de um novo conceito. Deste modo, as pessoas menos comunicativas encontram a maneira de expressarem-se, e as dominantes, que sempre fazem uso da palavra, descobrirão que escutar os outros é enriquecedor. O facilitador, tomando como ponto de referência as ideias visualizadas pelo grupo, tem a vantagem de reduzir as repetições desnecessárias, evitando assim, cair em um círculo vicioso. Levando em consideração as ideias do grupo é mais fácil esclarecer temas e complementá-los.

## A estrutura deste manual

Este manual é uma coletânea de métodos e experiências que ajudarão o leitor interessado a encontrar ideias para planejar eventos grupais. As descrições deixam margem para que os facilitadores adaptem os métodos a suas próprias circunstâncias e experiências e desenvolvam um processo de aprendizagem pela prática. A aplicação do método VIPP com êxito depende da situação e do compromisso dos atores envolvidos com os processos do grupo.

Como os processos grupais são dinâmicos, os facilitadores também tem a oportunidade de aprender e ir experimentando com os diferentes métodos. Por isso, as páginas que seguem consideram que o facilitador é uma pessoa que, com o uso deste recurso, irá ampliando o seu conhecimento.

O presente manual está composto por seis partes:

### Parte I:

Começa com as raízes e a filosofia do método VIPP, que fundamentam o conjunto de técnicas.

### Parte II:

Trata de uma variedade de aplicações do método VIPP, de acordo com o tipo de evento que se tenha em mente.

### Parte III:

Descreve as pessoas envolvidas num processo VIPP, ou seja, o facilitador e os participantes. Isto é importante, pois o método VIPP depende da

diversidade dos participantes que fazem parte do processo criativo. Para isso, o facilitador atua com empatia com relação aos participantes e diante de outros facilitadores que fazem parte da equipe.

Também descreve os múltiplos papéis e as qualidades de um facilitador.

#### Parte IV:

Contém os elementos básicos do método VIPP, incluindo os materiais, a equipe (com alternativas mais baratas), a arte e a técnica de visualização, e os doze passos do desenho de um processo VIPP.

#### Parte V:

Abrange diferentes técnicas VIPP e processos detalhados de acordo com o tamanho do evento, incluindo o processo inicial. Descreve os métodos para coletar ideias e processá-las em grupo, assim como o papel dos jogos, exercícios e, por último, os métodos de avaliação.

#### Parte VI:

Oferece uma série de conselhos e segredos tanto para dar partida ao processo, como para documentar e elaborar o relatório final. Apresenta uma série de perguntas a respeito da capacitação dos facilitadores VIPP e sugere como desenvolver uma comunidade de prática na qual os facilitadores se envolvam através de suas experiências e melhorem suas capacidades.

Finalmente, os anexos contém material de apoio, como o Modelo de Roteiro de um Evento e a Roda de Autoavaliação do Facilitador.

Este material constitui um guia dos conceitos fundamentais, regras e passos do método VIPP, incluindo suas bases filosóficas fundamentais. Não se trata de um conjunto inflexível de procedimentos dogmáticos, o que seria uma contradição com o princípio do método VIPP.

### As limitações do método VIPP

É necessário aprender o conjunto de ferramentas e técnicas VIPP com dedicação, pois disso depende sua correta aplicação. Não existe uma fórmula mágica para a condução exitosa de um evento grupal, e VIPP



não pretende ser isso. Por exemplo, se um gestor decidiu previamente o que ele ou ela quer fazer, não tem sentido conduzir um processo VIPP solicitando aos colaboradores que deem sugestões.

Do mesmo modo, se um grupo não tem tempo nem vontade para discutir um assunto, é contraproducente aplicar uma técnica VIPP de forma rápida. Isto confunde e deixa um mau exemplo precedente. Se um grupo se reúne para tomar decisões acerca de questões orçamentárias ou para determinar a aplicação de diferentes estratégias, mas ninguém está disposto a

escutar pontos de vista diferentes, a aplicação do VIPP será infrutífera.

Na parte VI se encontram muitas advertências relativas ao uso do método VIPP.

Existem muitas maneiras de seguir adiante com os problemas do desenvolvimento humano empregando diferentes recursos, buscando a mudança comportamental tanto em nível de indivíduos como de grupos. O método VIPP oferece unicamente um conjunto de ferramentas que facilitam tais mudanças.

# As raízes do método VIPP



**O método VIPP é uma combinação criativa de diferentes abordagens para o planejamento, a capacitação e outros eventos de grupo.**

Esta metodologia é proveniente de duas correntes principais de pensamento. Uma vem da América Latina, enquanto a outra é resultado de várias experiências realizadas na Alemanha.

Nos anos sessenta, Paulo Freire expôs a necessidade de confiar na criatividade dos pobres e oprimidos. No

Brasil e no Chile, ele estabeleceu um enfoque direcionado à conscientização dos pobres, buscando que eles se organizassem para expor suas necessidades e defender seus direitos. Progressivamente, uma longa lista de profissionais de organizações não governamentais (ONG) em numerosos países latinoamericanos seguiu seu exemplo, aplicando exercícios de grupo para a conscientização tanto em situações urbanas quanto rurais. Esta forma emancipada de aprendizagem se baseia no princípio da ação-reflexão-ação.

Cada processo é utilizado para construir o conceito do direito das pessoas a se defenderem da manipulação e da opressão. Durante os últimos 30 anos foram publicados diversos manuais e revistas para educadores de adultos e capacitadores sobre o “enfoque freiriano”.

Outra corrente de pensamento que enriquece o método VIPP é a Pesquisa Ação Participativa (PAP). Trata-se de uma convergência conceitual e prática entre vários pesquisadores da América Latina, cujo representante mais conhecido é o sociólogo colombiano Orlando Fals Borda. Contudo, a PAP tem suas raízes históricas nos pensamentos de Kurt Lewin, um pesquisador judeu-alemão que emigrou aos Estados Unidos e assentou as bases da aprendizagem na experiência. Ou seja, no vínculo entre o pensamento, os sentimentos e a ação como força mobilizadora do comportamento de aprendizagem subjetivo.

A PAP moldura seu enfoque no aspecto da vivência entre os pesquisadores e as populações locais. Sua metodologia combina técnicas da educação emancipadora de adultos, da pesquisa coletiva científica e da ação política popular. Os processos que acontecem na PAP são: a análise crítica da realidade (a conscientização), a recuperação da história local pelos próprios atores sociais, e a geração de um tipo de conhecimento que acarreta a construção um poder especial. As funções deste poder são: descobrir objetivos comuns, tomar decisões conjuntas e assumir responsabilida-

des de forma compartilhada para as ações transformadoras. Trata-se do poder participativo, do empoderamento (“empowerment”), que envolve ativamente os atores sociais, inclusive os pesquisadores, os quais aprendem com a sabedoria da população rural. Desta forma, os pesquisadores enriquecem suas percepções e ideias e podem se identificar com os interesses, os estilos de vida, o trabalho e o conhecimento das comunidades locais. A PAP reforça o vínculo entre a teoria e a prática e, a partir disso, se converte em uma proposta de mudança, apoiando o contrapeso político das organizações de base e criando espaços de contrapoder.

Ambas as escolas latinoamericanas influenciaram outras regiões. A PAP teve ressonância na Europa e Ásia, oferecendo uma nova perspectiva à pesquisa social, desde que os métodos de educação popular são utilizados em muitas organizações para melhorar os processos grupais, estimulando a interação entre as pessoas na solução de problemas.



A tradição das Conferências de Análise de Futuro, que levantam mudanças sistêmicas em grande escala, iniciou-se com Eric Trist e Fred Emery no Instituto Tavistock de Relações Humanas (Tavistock Institute of Human Relations), em Londres, Inglaterra, e é uma corrente que também está relacionada com o método VIPP.

Outra raiz do método VIPP é o enfoque de visualização do “Metaplan”. Trata-se do resultado da atividade de consultoria da “Equipe Quickborn”, na Alemanha

Eberhard Schnelle e seus colegas conceberam encontros entre as pessoas que tomam decisões e aquelas que são afetadas por elas. Essas pessoas puderam visualizar juntas os seus problemas, necessidades e soluções, o que resultou em ação conjunta. Embora os métodos tivessem raízes anteriores, eles se tornaram populares numa época em que a sociedade alemã estava comovida por movimentos de protesto estudantis e com uma demanda geral de maior participação nos processos de tomada de decisões.

Na Alemanha, o primeiro “Manual para capacitação mediante moderação” foi publicado em 1973. Ele foi resultado de processos criativos que combinaram diversas abordagens: técnicas participativas de planejamento e visualização; dinâmicas de grupo e técnicas de comunicação; psicologia social e sociologia,



baseada em um profundo humanismo. Desde então, tais métodos de moderação foram promovidos por diversos acadêmicos e capacitadores que trabalham como consultores para a indústria privada e para a administração pública alemã. Há alguns anos a empresa alemã Volkswagen realizou um processo de reorganização. Nas suas oficinas sobre a busca de inovações tecnológicas e organizacionais, empregou métodos de visualização baseados no Metaplan, onde todos os empregados e trabalhadores participaram ativamente.

Existem diferentes matizes, mas a característica principal do método é a existência de um moderador ou facilitador que ajuda os grupos a produzir ideias coletivas. Estas ideias são apresentadas de maneira visual, em tarjetas de diferentes tamanhos, formas e cores, que são fixadas em grandes folhas de papel durante todo o processo do grupo.

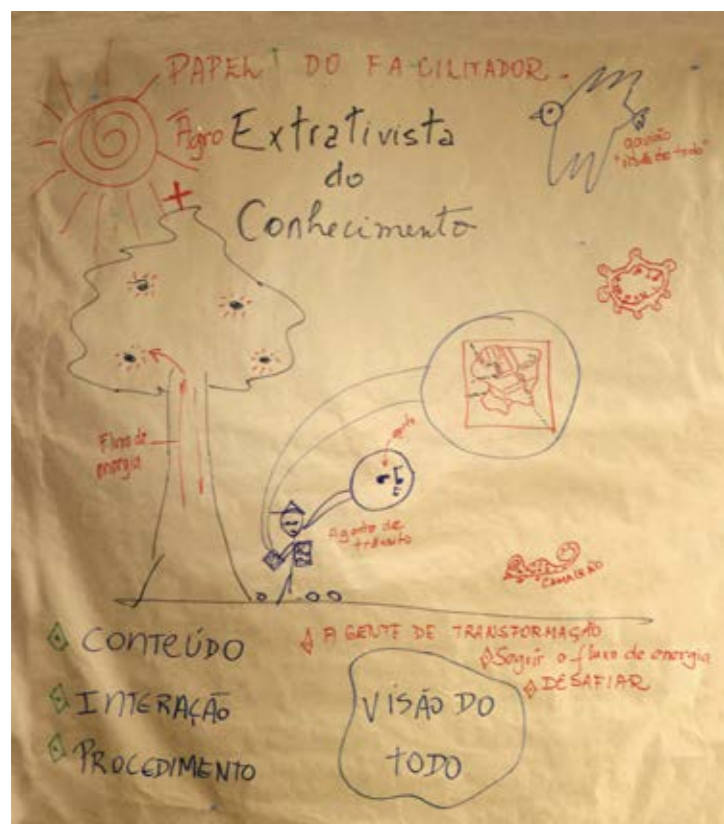
A agência “ComTeam” foi criada por vários colegas de Schnelle, que em 1980 publicaram, em alemão, o primeiro e manual extenso sobre seus métodos (Moderations Methode), no qual foi documentado de modo demonstrativo a maioria das técnicas de apresentação visual e dos processos de grupo a elas relacionados, o que permitiu a outros facilitadores repetirem os mesmos exercícios.

Nenhuma destas experiências alemãs foi aplicada além do trabalho de desenvolvimento, até finais dos



anos setenta, quando um grupo de capacitadores da Fundação Alemã para o Desenvolvimento Internacional (DSE), coordenados por Carl Kohlbach, introduziu as técnicas de apresentação visual do Metaplan na capacitação de extensão rural para a então Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Sociedade Alemã para Cooperação Técnica (GTZ).

Salas e Tillmann tiveram uma primeira experiência com a metodologia TPA (sigla em alemão referente ao método de trabalho centralizado nos participantes e nos problemas) empregada pela DSE no Peru em 1981, como participantes de uma oficina regional da GIZ sobre extensão rural em projetos de desenvolvimento. Convencidos pelas vantagens pedagógicas do TPA, em 1983, com a Primeira Oficina de Agricultura Andina, em Cajamarca, Peru, iniciaram uma série



de atividades de capacitação participativa na América Latina. Nelas, incorporaram elementos e conceitos da Educação Popular, da Pesquisa Ação Participativa, da Perspectiva do Conhecimento Indígena, do Etnodesenvolvimento e do Diálogo Intercultural.

Desde então, esta abordagem participativa se converteu numa parte essencial dos cursos de capacitação da DSE. Uma equipe de capacitadores (Rolf Suelzer e Hartmut Albrecht) do Instituto de Extensão e Comunicação Rural da Universidade de Hohenheim, Alemanha, juntamente com Kohlbach e Gabi Ullrich, entrou

num processo criativo de elaboração, aplicação e evolução de técnicas de capacitação. Foram oferecidos cursos chamados de “métodos participativos para eventos de grupo”, tanto em inglês como também em espanhol e francês. Como resultado destes cursos de capacitação, foram publicados diversos manuais.

Em 1991, Neill McKee, assim que aprendeu as técnicas na DSE com Hermann Tillmann e María Salas, então pertencentes à Universidade de Hohenheim, introduziu-as nos processos de planejamento para a mobilização social e comunicação em programas apoiados pelo UNICEF em Bangladesh. Dev Basnyet, do Nepal, também foi incluído no grupo para ajudar a promover as técnicas participativas, em especial no planejamento. Estas técnicas foram adaptadas à cultura local e se descobriu que eram muito eficazes para romper as relações hierárquicas e gerar processos criativos de grupo. O método chegou a ser conhecido como “Visualisation in Participatory Planning” (visualização no planejamento participativo) ou, simplesmente, “VIPP”. No entanto, estes métodos foram entrando gradualmente nas reuniões regulares, na capacitação e em outros eventos de diferentes níveis, e o significado da sigla mudou para “Visualisation in Participatory Programmes” (visualização em programas participativos).

O método VIPP sintetiza a abordagem da DSE, as técnicas de apresentação visual do Metaplan e o enfoque de conscientização e de contrapoder de Freire e Fals Borda. A metodologia VIPP é aplicável a qualquer situação na qual um grupo de pessoas queira trabalhar de maneira conjunta para analisar e planejar atividades de desenvolvimento ou iniciar expe-

riências de aprendizagem interativa. Dá-se ênfase a dois aspectos: a filosofia humanista e democrática, e o papel central do facilitador, que faz com que seja possível a geração de conhecimentos e o diálogo entre as pessoas, sem manipulá-las.

Por volta de 1980, a técnica de apresentação visual do Metaplan foi adaptada também a outro método de planejamento alemão chamado “Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos” (ZOPP, em alemão), uma técnica amplamente aplicada pela GIZ e outras organizações europeias de ajuda internacional. Este método permite que os grupos formulem problemas e objetivos mediante um enfoque de marco lógico.

Esta abordagem originou-se do planejamento militar e foi adotada inicialmente pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) para o planejamento de projetos, no final dos anos sessenta. Suas características e seu enfoque analítico são muito apreciados pelos profissionais que trabalham em projetos de desenvolvimento bem definidos, com recursos específicos. Todos os envolvidos podem intervir e contribuir com ideias e outros pontos de vista ao processo de planejamento. Porém, o requisito de ter que cumprir um rigoroso marco lógico faz com que o método ZOPP seja menos adaptável a diferentes situações, tais como no planejamento com uma ampla aliança de participantes, e pode oferecer

obstáculos à compreensão integral da complexidade das situações locais, especialmente no que diz respeito às dimensões estruturais e políticas. Hoje em dia, as técnicas de apresentação visual, frequentemente, são muito parecidas com o método ZOPP nas atividades de desenvolvimento, já que a GIZ as utilizou em todo o mundo como um requisito na concessão de ajuda para o desenvolvimento.

Devido ao papel central do facilitador e dos especialistas, conforme definido pelo procedimento e regras do método ZOPP, a plena participação dos representantes de base é minimizada. Embora eles estejam presentes, ficam alheios às técnicas e às regras dos processos de definição e hierarquização dos problemas, conseqüentemente, a opinião dos especialistas



acaba tendo mais peso do que a do grupo-meta. Além disso, na elaboração das matrizes de planejamento, os interesses da população beneficiária se perdem na formulação das metas anônimas ou quantificadas. Torna-se problemático quando o planejamento é limitado unicamente ao tratamento de problemas e à identificação de um problema central, ao invés de partir de situações complexas e de visões de futuro. Para evitar o perigo de que o ZOPP se torne um instrumento inflexível de planejamento nas mãos dos especialistas, é conveniente que ele seja empregado como mero instrumento de planejamento depois de já ter sido realizado o Diagnóstico Rural Participativo (DRP). Desse modo, estabelecendo uma complementariedade

entre ZOPP e DRP, seria possível alcançar uma visão detalhada e diferenciada dos objetivos dos diferentes grupos sociais envolvidos e uma condução mais flexível do ciclo de projetos.

Porém, ZOPP não é a mesma coisa que VIPP. VIPP é um conjunto de técnicas com um fundamento filosófico derivado de processos em nível de base. Esta metodologia permite às pessoas se expressarem e questionarem a tomada de decisões hierárquica, de uma maneira criativa e eficiente; e, ao aplicar-se de maneira ampla e apropriada, tem potencial para que as pessoas gerem e compartilhem um poder transformador em muitos níveis do processo de desenvolvimento.

## A filosofia do método VIPP

**Como se pode entender a partir da exposição sobre as raízes do método VIPP**, esta abordagem se baseia no marco conceitual da pedagogia emancipadora, bem como na teoria participativa e na ação para o desenvolvimento endógeno. Por isso, a aplicação do VIPP não é patrimônio exclusivo de uma disciplina ou de um tema ou tipo de problema. Os seus campos de aplicação são multifacetados, assim como as interações de grupo. O método VIPP é útil em situações grupais de aprendizagem, discussão e tomada de decisões; no marco de uma instituição ou empresa; em

processos de planejamento, execução ou avaliação e no trabalho de desenvolvimento com populações rurais e urbanas. O fundamental é que os grupos que participem destes processos produzam um equilíbrio de poder mediante o qual se fortaleçam e ganhem capacidade de autodeterminação.

Os conceitos a que faremos referência à continuação, e que constituem o andaime filosófico do método VIPP, têm como horizonte geral a percepção, a cognição, as interações e o desenvolvimento humano, sem

deixar de lado os aspectos específicos relativos à capacitação e ao planejamento de processos de desenvolvimento. Em conjunto, os dois planos conceituais compartilham uma filosofia humanista, que reconhece a dignidade da pessoa na diversidade de concepções, valores e direitos, como o ponto de partida para as interações humanas.

### A Visualização

O método VIPP utiliza a visualização como a coluna vertebral que estrutura os eventos grupais. As palavras-chave escritas em tarjetas e painéis móveis, os desenhos e inclusive os gestos e reações das pessoas, podem ser registrados de forma visível, de tal modo que as ideias e percepções subjetivas passem a ter presença tangível diante de todo o grupo.

A visualização na VIPP se emprega pelas seguintes razões:

- Cria um foco de atenção para o grupo todo,
- constrói uma memória coletiva das ideias e dos processos de discussão,
- gera sinergia: as contribuições individuais adquirem novos significados ao serem agrupadas, e
- registra pontos da discussão que podem ser elaborados mais adiante.



A visualização mediante desenhos tem a função de explorar, de uma maneira projetiva, temas e conceitos como "participação", "desenvolvimento" ou "bem-estar". Além de serem explicativos, os desenhos adicionam diversos elementos de expressividade, afetividade e significados subjetivos, e proporcionam um processo de reflexão bastante profundo.

Por exemplo, em uma situação na qual contamos com a presença de agentes de desenvolvimento e de membros do grupo beneficiário, o emprego da visualização ao conceito de desenvolvimento que cada um possui, nos revela diferentes percepções, compreensões e direções, que, inclusive, podem ser contraditórias. Com base nos desenhos se inicia um processo de diálogo entre agentes e beneficiários com a finalidade de chegar a um entendimento conjunto.



## A cognição e a aprendizagem

As interações humanas são processos complexos. Diversos aspectos das percepções e sentimentos humanos influenciam na forma como são organizados eventos nos quais as pessoas querem chegar a metas específicas. Não deve haver nenhum pano mecânico. Portanto, é necessária uma mudança radical na nossa compreensão dos processos de discussão e aprendizagem.

Por exemplo, descobriu-se que as funções dos hemisférios esquerdo e direito do cérebro de cada pessoa são diferentes. Algumas pessoas ativam o seu pensamento mais do lado esquerdo do cérebro, enquanto

outras utilizam mais o lado direito (observe-se o esquema). Isto reflete nas diferentes formas de aprender. Podemos utilizar as nossas capacidades racional, lógica e analítica do lado esquerdo, e utilizar nossa intuição, nossas emoções ou nossas mãos, desenvolvendo assim as habilidades práticas e criativas do lado direito do cérebro.

A ação é consequência do pensamento e do sentimento. Os facilitadores têm de prestar atenção a estes fatores, buscando superar o tratamento exclusivamente lógico dos problemas e soluções, incluindo deste modo as emoções e a intuição para tratar os assuntos de maneira mais holística e criativa.



O método VIPP implica em estabelecer processos novos, que associem ambos os hemisférios do cérebro, a pessoa completa. Do mesmo modo, no desenvolvimento, a reflexão e a ação têm duas dimensões: a transferência de conhecimento existente e a criação de conhecimento novo durante o processo de aprendizagem. Esta última dimensão conduz ao alcance de novas capacidades e habilidades que serão úteis para a ação futura.



O método VIPP não confere ensinamentos verticais, mas gera situações de aprendizagem através da experiência. Sabemos que aprender de modo frutífero implica a mobilização integral das nossas estruturas intelectuais, emotivas e de ação individual e também, o seu compartilhamento no grupo. Por isso, nos processos VIPP cada passo gradual se dá com a intenção de estimular a inteligência, os sentimentos, as emoções e o atuar de cada pessoa no grupo mediante o emprego da palavra oral e escrita, da participação ativa nos exercícios e da reflexão sobre as experiências vividas. Assim, podemos afirmar que a aprendizagem por experiência, que a metodologia VIPP postula, vai além de alcançar uma visualização impecável de ideias sobre um tema. Trata-se, antes, de um processo intersubjetivo entre sujeitos muito diversos, em que cada pessoa internaliza situações e se enriquece de acordo com as experiências em que se envolve voluntariamente. A VIPP não ensina nada a ninguém, todo mundo aprende e tem o poder de comunicar o que aprendeu a outras pessoas, socializar e compartilhar o que sabe. Desta forma, as contribuições de todos se tornam conhecimento coletivo.



O método VIPP não confere ensinamentos verticais, mas gera situações de aprendizagem através da experiência. Sabemos que aprender de modo frutífero implica a mobilização integral das nossas estruturas intelectuais, emotivas e de ação individual e também, o seu compartilhamento no grupo. Por isso, nos processos VIPP cada passo gradual se dá com a intenção de estimular a inteligência, os sentimentos, as emoções e o atuar de cada pessoa no grupo mediante o emprego da palavra oral e escrita, da participação ativa nos exercícios e da reflexão sobre as experiências vividas. Assim, podemos afirmar que a aprendizagem por experiência, que a metodologia VIPP postula, vai além de alcançar uma visualização impecável de ideias sobre um tema. Trata-se, antes, de um processo intersubjetivo entre sujeitos muito diversos, em que cada pessoa internaliza situações e se enriquece de acordo com as experiências em que se envolve voluntariamente. A VIPP não ensina nada a ninguém, todo mundo aprende e tem o poder de comunicar o que

aprendeu a outras pessoas, socializar e compartilhar o que sabe. Desta forma, as contribuições de todos se tornam conhecimento coletivo.

## A facilitação em grupos

Facilitação é um conceito chave na VIPP.

Durante qualquer tipo de evento em grupo (planejamento, discussão, capacitação, avaliação, etc.), a VIPP é usada para gerar conhecimento dos participantes e facilitar a interação entre todos os atores envolvidos, o que leva à criatividade na reflexão conjunta.

Facilitação implica a ideia de que cada indivíduo possui experiências e conhecimentos que se manifestam nos processos grupais para contribuir para um conhecimento coletivo que seja útil para a ação de desenvolvimento. A facilitação é orientada para o fortalecimento da identidade e autonomia das pessoas que estão envolvidas em um processo de aprendizagem em grupo. Busca estimular as capacidades individuais para que cada pessoa contribua para criar melhores condições democráticas e científicas em seu ambiente institucional ou organização popular. O objetivo final da facilitação é que cada pessoa sinta que aprende maneiras de conhecer a si mesma, sua identidade e suas próprias qualidades, e que dessa forma aumenta o seu poder de decisão, o que levará à cristalização da sua visão de desenvolvimento pessoal.

Por outro lado, a facilitação motiva o processo de crescimento do grupo através da aprendizagem do respeito pelas diferenças de opinião, ideias e formas de expressão, desde que sejam orientadas para o estabelecimento de metas e ações comuns. Um facilitador deve tomar cuidado para não cair na “facipulação”, isto é, na imposição de seus critérios e opiniões, aproveitando a confiança que os membros do grupo depositam nele.

## A cooperação e a dinâmica de grupos

Enquanto o ensino vertical de professor para aluno visa ao indivíduo acumular um conhecimento “objetivo”, no método VIPP é a dinâmica de grupo que molda o processo didático. Portanto, o facilitador, além de conhecer sobre o tema, questão ou problema, deverá ter à sua disposição uma série de recursos técnicos que lhe permitam lidar com sensibilidade com o grupo de participantes.

Por exemplo, para conceber processos de aprendizagem, é conveniente ter em conta a curva do comportamento do grupo. Ou seja, no início de um evento não há grupo, mas apenas indivíduos isolados que não se conhecem. A insegurança prevalece. É por isso que todos esperam normas, regras, pontos de discussão, o programa, a lista de palestras, etc. Nessa fase, a tarefa do facilitador do VIPP é quebrar o gelo. Ele propõe exercícios informais para que as pessoas se conheçam, conheçam os objetivos do evento, sejam esclarecidas as regras de comportamento, e se organiza o programa. Durante estes passos os indivíduos vão assumindo papéis. Alguns se manifestarão como

líderes, outros se comportarão mais passivamente, outros serão complacentes ou cooperativos, e haverá aqueles que permanecerão mudos. O facilitador, usando toda esta diversidade de papéis, encorajará o espírito de grupo. Parte deste processo é uma crise infalível (em torno do terceiro dia) que, em muitos casos, leva à aprendizagem da tolerância e do respeito pelas diferenças individuais, incluindo as do facilitador. Então o grupo estará crescendo, amadurecendo em sua capacidade de enfrentar as discrepâncias, os conflitos e os sucessos de forma solidária.

No final de um evento, ocorre a morte do grupo. O facilitador auxilia o grupo para que a separação não seja traumática. Propõe exercícios ou jogos finais que permitam a cada pessoa fazer a transição do contexto do evento para a situação do cotidiano de trabalho. É muito importante que, no final, os participantes expressem sua opinião sobre como eles vivenciaram o processo e que compartilhem entre eles tanto os aspectos bons como as opiniões críticas. Neste ponto,



o facilitador desempenha um papel muito difícil, porque nem as críticas e nem os elogios devem ser levados muito a sério. Ele deverá reconhecer que tanto um como outro foram conquistas do grupo. Contribuir positivamente para a morte do grupo consiste em lograr que o grupo reconheça e se sinta feliz com os vínculos criados, que cada pessoa os grave na memória como uma lembrança viva, e que reconheça que a experiência não termina com o evento, mas que continua em cada um, apesar da separação das pessoas com quem estabeleceu uma intensa interação por um tempo.

## Grupos e equipes frutíferos

Um dos indicadores mais confiáveis do bom encaminhamento do processo VIPP é o comportamento de grupos e equipes com relação às seguintes características:



- Os objetivos são acordados, isto é, todos os participantes conhecem a extensão dos propósitos do evento, os assumem e se comprometem a contribuir construtivamente para alcançá-los.
- Os membros do grupo sentem e concordam que a energia produzida pelo grupo é criativa porque estimula a solidariedade, a cooperação, a tolerância e o respeito mútuo, potencializando os esforços individuais.
- A comunicação no grupo é aberta e sincera. Durante o processo vão se apagando as inibições, que impedem a demonstração de afeto, a expressão de temores ou ganhar aceitação como membro do grupo. Fortalece-se o comportamento de escutar ativamente os outros e expressar opiniões com espontaneidade e soltura.
- O grupo aprende a ser flexível e gradualmente aceita novos desafios e papéis de acordo com as situações. Pouco a pouco, assume a direção conjunta do processo, contribuindo ativamente com suas capacidades, de tal forma que o grupo toma posse do processo, o assume como seu.
- O grupo cresce em sua capacidade crítica. Avalia seu desempenho, reconhece as conquistas obtidas e nisso se baseia sua autoestima pessoal. Cada pessoa no grupo respeita os outros e ao mesmo tempo se sente respeitado.
- Cada pessoa sente-se motivada a participar do seu próprio jeito. Alguns vão gostar mais do trabalho em grupo, outros, das plenárias e outros, da intervenção nos exercícios ou nos jogos.



- Há uma série de condições que perturbam o comportamento construtivo do grupo:
  - Quando os participantes trazem posições preconcebidas em relação ao evento, os facilitadores ou as opiniões dos outros participantes.
  - Quando há fortes relações hierárquicas entre os participantes, especialmente se estão presentes no evento líderes autoritários que querem usá-lo como um meio para exercer pressão, reprimir, dividir ou retaliar os membros do grupo.
  - Quando algum dos participantes sofre de problemas psicológicos marcantes, tais como traços de personalidade narcisista, desejo descontrolado de se sobressair, ou insegurança, em tal grau, que ele tem medo de fazer parte do grupo.
  - Quando o facilitador se torna rotineiro, a tal ponto que ele não mais projeta um plano de

atuação que leve em consideração processos de acordo com as características específicas do grupo, mas padroniza um procedimento e uniformiza a dinâmica do grupo.

## O desenho (design) do processo VIPP

A abordagem VIPP reconhece as realidades da dinâmica de grupo, isto é, as variações do estado de ânimo, os tipos de comportamento, a intensidade das interações e as diferentes situações de grupo que ocorrem em um evento. Portanto, o facilitador considera essas variações do comportamento do grupo como matéria-prima dos processos. Incorpora a dinâmica de grupo ao repertório de recursos criativos com os quais deve estimular a aprendizagem, a reflexão e a ação dos participantes. No início de um processo, deverá contribuir para criar as condições de interação necessárias para que o grupo se estabeleça e cresça

sem extravasar para o caos ou sentir, no final, que teve uma experiência destrutiva. O facilitador deve fazer um plano para cada evento, no qual inclua o aquecimento inicial entre os participantes, o conhecer-se entre si, o estabelecimento de uma linguagem comum, a frutificação de ideias para análise, a manifestação de soluções criativas, um final construtivo, etc., aproveitando as habilidades pessoais do grupo e a situação de intersubjetividade.

Por outro lado, o facilitador deve levar em conta o contexto (a duração, o tema, os participantes e a localização do evento), pois isso influenciará no sucesso e nas con-

quistas de qualquer evento. Isto se faz elaborando um plano que considere o processo grupal e as mudanças no estado de ânimo e ritmo de atenção das pessoas.

O desenho de um curso, seminário ou sessão de planejamento deve dar atenção especial à inter-relação entre o objetivo e o conteúdo, a duração e os participantes. Como esses quatro fatores variam de um evento para outro, cada evento terá um plano diferente com métodos diferentes. Isso é discutido com mais detalhes no segundo capítulo deste manual. Usamos o conceito da dramaturgia no desenho de uma sessão, de um dia, criando já na abertura uma fase de chuva de ideias para abrir o horizonte de possibilidades, e terminando, no fechamento, conseguindo priorizar e focar num resultado.

## A participação

Este conceito tornou-se um chavão que é usado em todas as esferas da política de desenvolvimento, criando grande confusão e ambiguidade. No método VIPP, entendemos a participação como um processo no qual as pessoas se envolvem mobilizando suas próprias forças criativas para decidir e apoderar-se do gerenciamento de suas ações.

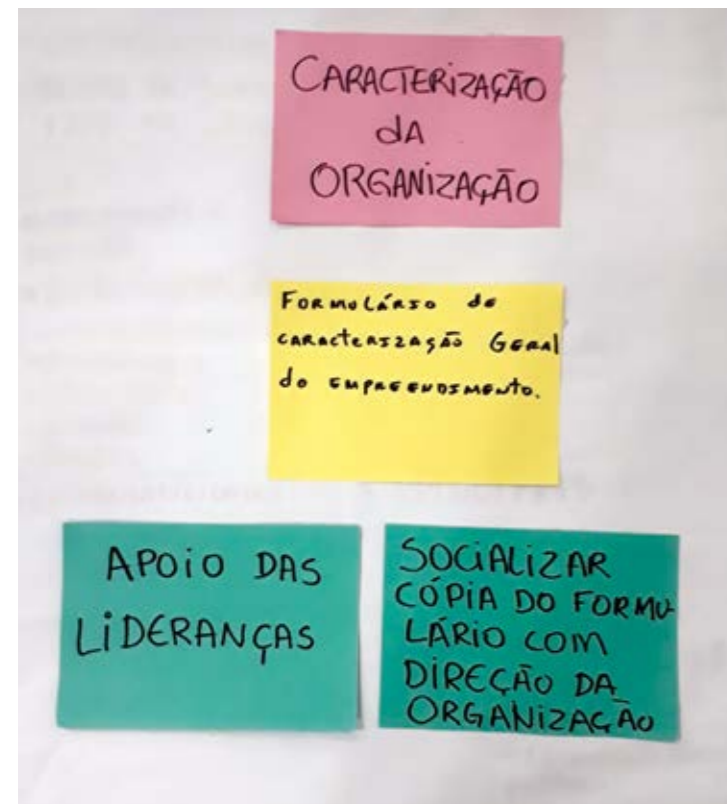
Assim, no contexto da capacitação, a pessoa decide aprender e aplicar formas de conduta cooperativa,

intervir na discussão sem sair do assunto, ou interagir solidariamente com o grupo. No contexto do trabalho institucional, a participação se daria mediante a contribuição pessoal para o planejamento e cumprimento de responsabilidades, na condução de reuniões de trabalho considerando as ideias de todos os colegas, mudando os estilos de comunicação convencionais e criando um ambiente de trabalho mais criativo e democrático. No contexto do trabalho de desenvolvimento, a participação seria traduzida em diálogo com os grupos beneficiários para negociar e acordar ações conjuntas.

A participação não consiste em que a população local assuma as atividades de projetos pré-estabelecidos, mas que tome decisões sobre o desenho, planejamento, execução e avaliação de um projeto que corresponda à visão coletiva de desenvolvimento que a própria população possui. A comunicação das percepções pessoais A realidade é uma construção da percepção subjetiva dos seres humanos. Todo ser humano, de acordo com a idade, a educação e o patrimônio cultural, tem um jeito próprio de perceber a realidade. A percepção significa uma maneira de selecionar detalhes da realidade social e física circundante, interpretando esses detalhes de acordo com a experiência e valores próprios. A percepção pessoal é formada por meio da socialização e da educação, através das quais os valores, preferências e normas são assimilados. As pessoas formulam suas necessidades, esperanças e aspirações de acordo com essas percepções. Essa realidade subjetiva sempre guiará a ação pessoal e a interação com outros seres humanos e com a natureza. No entanto, a percepção nunca é estática. Durante qualquer processo grupal, se o diá-

logo e a compreensão mútua ocorrem, a percepção da realidade é ampliada. Durante um processo criativo de grupo, a percepção de cada participante pode ser intercambiada e comunicada. Assim, surgirão novas percepções da realidade.

O método VIPP utiliza essa dinâmica de interação grupal, baseada nas percepções individuais, para criar um processo sinérgico na geração de ideias e conhecimento. Ao comunicar as percepções subjetivas a outras pessoas, elas vão se modificando e aceitando, e se integram ao conhecimento coletivo e à percepção do grupo. O desenvolvimento geralmente resulta de decisões coletivas das pessoas quando elas se apropriam das ideias e se encorajam a ação, tanto individual como coletiva. O método VIPP facilita esse processo.



## A comunicação horizontal e o diálogo

O uso do método VIPP em colóquios, seminários, reuniões e sessões de planejamento ou de capacitação difere da abordagem convencional professor-aluno já que está baseado nas formas de comunicação horizontal. Ou seja, entre as pessoas que participam dos processos VIPP, prevalece uma relação de igual para igual. Em suas interações, eles buscam se entender através do intercâmbio equitativo de suas percepções subjetivas, não com a imposição de um sobre o outro, mas chegando a um entendimento comum. Essa igualdade não exclui a expressão do conhecimento individual e das habilidades específicas, mas evita a tendência avassaladora de que um ou dois "gurus" dominem os processos. O entendimento comum é a pré-condição para o desenvolvimento do diálogo entre as pessoas. Enquanto a instrução é um processo vertical, de cima para baixo, baseado no monólogo, na VIPP o processo de aprendizagem e discussão se baseia no diálogo, de modo que se consiga compartilhar as diferentes percepções para que surjam novas ideias que levem à ação conjunta.

## O diálogo

As formas horizontais de comunicação que favorecem o diálogo entre as pessoas que participam em processos de grupo assumem uma natureza intercultural quando os participantes são de diferentes origens.

No método VIPP, as interações interculturais são consideradas um recurso valioso e não um obstáculo no trabalho pedagógico. Isso requer uma maior abertura, disposição, tolerância e flexibilidade por parte dos envolvidos para intercambiar as percepções subjetivas e chegar a um entendimento comum. Deve ser sistematicamente evitado o comportamento estereotipado e as interpretações unilaterais a partir das próprias categorias culturais, ou seja, o etnocentrismo, e empreender uma descoberta da alteridade do interlocutor. O esforço para se comunicar com pessoas culturalmente diferentes produzirá um enriquecimento muito gratificante dos horizontes individuais. A pessoa aprende outra maneira de ver as coisas e, ao mesmo tempo, aprofunda os seus próprios sentimentos de identidade cultural.

## Culturas e estilos de vida

O modo convencional de entender o desenvolvimento traduz um processo de evolução unilinear da humanidade. As sociedades estariam em um processo de mudança de um estágio primitivo para a civilização moderna, cujo paradigma seria a civilização ocidental. Esta concepção reducionista é a base teórica de muitas abordagens de desenvolvimento que propõem



a modernização ocidental como a única maneira de resolver problemas específicos das sociedades humanas. Esta ideia ignora a diversidade de visões de desenvolvimento que outras sociedades geraram e que podem ser identificadas em cada grupo social que possui sua própria linguagem, cultura, visão de mundo, valores, tradições e utopias. Uma premissa básica do método VIPP é a de que existe uma ampla diversidade de desenvolvimentos, cujo fortalecimento dependerá do apoio dado à afirmação das identidades culturais particulares dos grupos sociais.

Essa reflexão tem várias consequências práticas. Em primeiro lugar, significa que o método VIPP assume a diversidade cultural dos estilos de vida e das formas de pensar como valor básico. Por isso, nossas propostas não são técnicas aplicáveis com uma aspiração de validade universal. Pelo contrário, com a facilitação são criadas as condições para que, individualmente e em grupo, se manifeste a diversidade de percepções, opiniões, estilos de aprendizagem e expressões culturais. Em segundo lugar, significa que a facilitação na VIPP motiva o fortalecimento das expressões dos indi-

víduos e dos grupos, encoraja cada um a sentir-se com confiança e estima pessoal suficiente para articular-se em seus próprios códigos.

De acordo com isso, o facilitador não pode impor qualquer tipo de regra rígida nem padronizar o comportamento definindo normas sobre o que é certo ou errado, especialmente se os membros do grupo vêm de diferentes culturas. A abordagem do facilitador deve basear-se nos princípios do diálogo intercultural, que enfatiza a compreensão mútua entre as pessoas cujas percepções e processos de aprendizagem diferem devido às suas diferentes origens culturais.

Por outro lado, a facilitação, transferida para o contexto de desenvolvimento, tem como ideal o fortalecimento da identidade cultural, entendendo que qualquer processo de planejamento deve partir dos valores e percepções das pessoas locais. Elas assumirão um papel protagonista nas ações, orientando-as de acordo com sua visão de desenvolvimento. Como na maioria dos casos os programas de desenvolvimento já estão estabelecidos de acordo com metas globais e nacionais, a facilitação de processos da população através da abordagem VIPP pode transformar tais programas em uma expressão dos interesses locais e populares, até mesmo em países onde não haja tradição participativa.

Cada pessoa é um membro ativo e, ao mesmo tempo, um produto do seu contexto cultural. A cultura proporciona ao indivíduo um sentimento de pertencimento

cimento em relação a um território, a um grupo social e a um universo de símbolos sobre o sentido da vida, que lhe permite reconhecer-se como parte da família humana. Este sentimento, a identidade cultural de um grupo, responde a formas particulares de enfrentar os desafios da vida, que foram sendo transmitidos e modificados de geração em geração. A identidade cultural dos povos é como o nome de uma pessoa: não se pode prescindir dele sem entrar em crise ou perder-se no anonimato, na uniformização.

Como o VIPP é uma abordagem baseada na diversidade pessoal e cultural, sua aplicação privilegia a garantia de que as pessoas e os grupos envolvidos nos processos se sintam ancorados em sua identidade cultural, sem se submeterem a formas de sentir ou pensar alheias.

## Visão de futuro

Se partirmos da premissa de que a diversidade individual e a dos povos são valores essenciais na concepção de desenvolvimento, a visão particular do futuro que cada grupo possui merece atenção especial como conceito do VIPP.

A visão do futuro não é uma simples proposta de solução para problemas específicos ou para listas de necessidades. Geralmente, tanto nas atividades de capacitação quanto no trabalho de desenvolvimento, a lista de solicitações de financiamento, materiais e obras é confundida com a visão de futuro de um grupo. Um cenário complexo de ideias de bem-estar social em longo prazo é simplificado com a satisfação de uma

ou várias necessidades. Um exemplo claro dessa confusão é a proposta de maior produção agrícola como um objetivo aspirado por uma comunidade rural. A partir daí as ações de desenvolvimento se reduzem à obtenção de insumos químicos, créditos, canais de comercialização, tecnologia mecanizada, computadores, etc. Tudo isso é visto como demanda da população para alcançar o aumento da produção agrícola. É interpretado como a legítima aspiração dos povos para um desenvolvimento moderno.

Quando mencionamos a visão do futuro na VIPP, nos referimos a um cenário multidimensional de ideais sobre bem-estar social que um grupo projeta para o futuro. É uma espécie de utopia com calços reais no passado e no presente. Especificamente, no caso da visão de futuro de uma população rural, o conceito de bem-estar coletivo estará ligado a diferentes tipos de relação com a natureza, à ampla gama de relações de solidariedade, às formas específicas do espírito comunitário, às diferentes estratégias de produção para o consumo local e regional, às numerosas formas de cuidado com a biodiversidade. A visão do futuro tem tantas versões diferentes como culturas existem no mundo. Cada uma com seu caráter particular, original e diferente e, portanto, com o direito de serem articuladas e executadas.



## O desenvolvimento e o empoderamento (empowerment)

Se aceitarmos que o desenvolvimento envolve processos sociais e culturais, é óbvio que não se inicia ou se alcança através da aplicação de um modelo unilinear. As comunidades locais têm a oportunidade de se desenvolver na medida em que o fazem dentro de suas visões do futuro, sua própria lógica e razão de ser e reforçando sua própria identidade cultural. O método VIPP é projetado para estabelecer um processo democrático em que grupos e comunidades sejam capazes de gerar poder e diálogo que permitam sua intervenção nas decisões locais em ações de desenvolvimento.

Naturalmente, os processos de democratização implicam uma série de interesses diversos e, em muitos casos, conflitantes. O facilitador VIPP está imerso neste campo de tensões produzido por diferentes interesses. Seu papel não é neutro ou imparcial, mas assume

uma posição em favor dos processos locais e promove a tomada de decisões. Mas aqui o facilitador deve estar muito alerta, porque as decisões locais nem sempre são automaticamente democráticas. Os interesses dos grupos locais também estão divididos e há aqueles que querem se beneficiar mais das decisões. O facilitador VIPP usa métodos que permitem que os interesses do grupo sejam abertos e negociados.

Talvez a maior dificuldade enfrentada por um facilitador VIPP seja a rejeição por parte da mentalidade burocrática e hierárquica da instituição para a qual trabalha. Se esta enxerga uma ameaça nos processos de democratização, irá se opor às decisões locais por medo de perder seu poder. Este conflito de interesses para o qual o facilitador é impulsionado deve ser resolvido enfatizando que o método VIPP é uma abordagem que considera a geração de poder como uma força criativa para promover o desenvolvimento local e a visão do futuro dos povos.



## Os usos do VIPP



## Possibilidades para a aplicação das técnicas VIPP e o papel do facilitador em eventos VIPP

**A princípio, todo evento de grupo é campo de aplicação do VIPP** se enquadra no espírito da filosofia emancipadora, participativa e da ação de desenvolvimento humanista. Em termos práticos, se “vippeia” uma ampla gama de situações envolvendo um grupo de pessoas, desde que se estabeleçam claramente os tipos de processos que os participantes irão vivenciar, os objetivos, a natureza do evento, sua duração, o papel dos facilitadores, o emprego de certas técnicas, etc. Neste capítulo, explicaremos com mais detalhes estes e outros aspectos específicos de como “vippear” os seguintes eventos:

- Planejamento para a mobilização social.
- Planejamento e revisão de projetos de desenvolvimento.
- Transformação da pesquisa em ação.

- Planejamento administrativo e formação de equipes.
- Reuniões de trabalho institucionais.
- Feiras de informação.
- Conferências.
- Planejamento de argumentos para meios de comunicação audiovisual.
- Oficinas de capacitação.
- Elaboração de planos de ensino.
- Desenvolvimento em nível local.
- Diagnóstico rural participativo.

Descreveremos também o uso do VIPP com diferentes tipos de participantes, e as regras básicas de facilitação.



## Planejamento para a mobilização social

Em todo o mundo, um grande sucesso foi alcançado no “Programa Expandido de Imunização”, que conta com o apoio da OMS e do UNICEF. Um dos elementos-chave desse sucesso foi o conceito de “mobilização social”, isto é, o processo de reunir todos os parceiros sociais intersetoriais viáveis e práticos para aumentar a conscientização e a demanda das pessoas por um programa de desenvolvimento específico, para ajudar na entrega de recursos e serviços, e para fortalecer a participação da comunidade para alcançar a sustentabilidade e autossuficiência. A mobilização social adota programas verticais, geralmente “de propriedade” de agências governamentais específicas, e os torna mais horizontais. Isto se consegue através de uma ampla parceria no processo de planejamento em nível nacional e tentando, continuamente, descentralizar ou “devolver” o processo de planejamento às bases. Através desta devolução, sempre que possível até a base, o programa alcançará uma maior apropriação e sustentabilidade.

Os métodos de planejamento VIPP podem ser utilizados de modo criativo na mobilização social, reunindo participantes de várias organizações: governo, ONGs, organizações doadoras, membros da mídia, setor privado, clubes de serviço e grupos sociais e religiosos. Por meio dos processos VIPP, as pessoas procedentes destas organizações podem ser envolvidas em processos de nível nacional, regional e local, e estas podem chegar a assumir os programas de desenvolvimento

O método VIPP é especialmente apropriado para este tipo de processo, porque é flexível e adaptável. Não depende de um processo lógico rigoroso, mas começa onde estão os participantes. Em geral, no entanto, estes processos de planejamento envolvem a análise de problemas, a definição de metas e objetivos (incluindo a definição de objetivos específicos) e a formulação

de estratégias e atividades que se ajustam ao conjunto de problemas. Os problemas podem ser analisados e classificados de acordo com suas causas: causas básicas, como conflitos sociais e religiosos e o nível geral de desenvolvimento econômico; causas subjacentes, como sistemas ineficientes de provisão agrícola, saúde e bem-estar social, e causas imediatas, como a incidência de doenças e de níveis de desnutrição.

Não há fórmula mágica para alcançar consenso sobre o próximo passo, posterior à análise de problemas. Os passos podem ser executados em qualquer ordem. Se o tempo permitir, nas sessões de planejamento também podem ser atribuídas responsabilidades, parcerias, marcos temporais e recursos financeiros. Analisando as organizações, o grupo pode avaliar a capacidade e o real comprometimento de vários parceiros para executar as atividades. O grupo também pode identificar os grupos sociais que configuram entraves para a realização de metas e objetivos realmente simples, e identificar estratégias para incorporá-los ou neutralizá-los.

Uma vez que o planejamento e a revisão de planos de mobilização social são frequentemente realizados com grupos relativamente grandes de pessoas, é muito útil definir e manter um código de cores para reduzir a confusão nos processos de grupo. Em Bangladesh, onde o método VIPP foi amplamente utilizado para o planejamento da mobilização social, se acostumou a usar tarjetas cor-de-rosa para análise de problemas, verdes para definição de metas, azuis para definição de objetivos gerais ou específicos, amarelas para as estratégias e brancas para as atividades e outros detalhes. Natural-

mente, não é necessário utilizar este código de cores, mas simplesmente usar um código de cores coerente em um processo de planejamento específico.

## Planejamento e revisão de projetos de desenvolvimento

Além das iniciativas de mobilização social, qualquer tipo de programa ou projeto de desenvolvimento pode ser planejado usando a metodologia VIPP, começando, se possível, com análises no nível dos beneficiários, e ascendendo em direção ao projeto, envolvendo assim, todos os atores no processo de planejamento. A análise dos problemas pode ser realizada em profundidade, seguindo-se, de acordo com o nível de detalhamento desejado, com a formulação





da meta geral, dos objetivos, das estratégias, das atividades e outras contribuições. A extensão das sessões iniciais de planejamento dependerá da complexidade do projeto ou programa planejado.

É comum que os membros das organizações de desenvolvimento avaliem seu progresso e, com base nesta avaliação, formulem novos objetivos e estratégias e estabeleçam as atividades para o próximo período. O método VIPP oferece a vantagem de permitir a rápida identificação e classificação de problemas para, depois, encontrar soluções sobre as quais todos os membros de uma organização decidem e que, espera-se, serão levadas adiante. Quando os participantes se conhecem bem, não é necessário realizar uma fase inicial de troca pessoal para construir o grupo. No entanto, mesmo quando os participantes se conhecem, o facilitador deve incluir uma fase inicial de aquecimento. A duração desses eventos será de um a dez dias, dependendo do tamanho das tarefas, do tipo de organização e da regularidade das sessões de planejamento.

A principal questão a ser esclarecida antes do evento é a necessidade de um facilitador externo ou o uso de um membro da organização como facilitador. A decisão depende da quantidade de conflito acumulado no grupo durante o período anterior. Se houver muito

conflito, não é conveniente que um dos membros atue como facilitador. Se diferentes estruturas hierárquicas intervêm, o facilitador deve ser independente delas, já que pode influenciar indevidamente no processo e seus resultados. Um bom facilitador externo permitirá que o grupo trabalhe de forma livre e criativa, usando seu tempo de forma eficiente para tratar as questões em pauta. Por outro lado, se o grupo é harmonioso, rompe-se o papel de facilitador, de modo que outros membros da equipe que estejam interessados também possam adquirir mais prática na facilitação.

### A transformação da pesquisa em ação

Com a aplicação de métodos VIPP, os resultados da pesquisa formal e da avaliação rápida podem ser aplicados diretamente nos processos de planejamento. A característica de se ter uma ideia posta em uma tarjeta é ideal para a expressão e agrupamento de resultados de pesquisa para, em seguida, vincular esses resultados a soluções por meio da interação do grupo. Os resultados da investigação formal se complementam com o conhecimento de caso que os participantes possuem.

Alternativamente, o método VIPP é usado como um instrumento de pesquisa-ação. A análise dependerá inteiramente da percepção que um grupo específico de pessoas tenha sobre uma dada situação. Por meio do VIPP, a equipe de pesquisa tentará identificar as percepções das pessoas afetadas por uma questão relacionada ao desenvolvimento, para projetar conjuntamente intervenções ou políticas de desenvolvimento.



A metodologia VIPP não só permite uma melhor compreensão da realidade; ela também constitui um método para o estabelecimento de ações conjuntas de desenvolvimento. Se os agentes de desenvolvimento dependerem apenas dos resultados de um estudo realizado por especialistas, sem a intervenção das pessoas afetadas, é provável que o plano e a implementação do projeto fiquem alheios à capacidade de ação dos beneficiários pretendidos.

Em tal situação, o facilitador VIPP se torna um pesquisador, planejador e implementador de atividades de desenvolvimento. Portanto, é útil ter pessoas que possam facilitar os processos VIPP em cada equipe ou

projeto. Neste caso, seria difícil depender inteiramente do apoio externo. Ou seja, a equipe de implementação deve entender as condições da pesquisa e o método de análise utilizado. Com o método VIPP, as equipes adquirem mais conhecimento e uma relação de diálogo com a população local, o que lhes permite estabelecer ações conjuntas de desenvolvimento.

### Planejamento administrativo e formação de equipes

A estrutura de quase todas as organizações deve ser revisada periodicamente para determinar se as relações hierárquicas e as cobranças existentes estão corretamente distribuídas para uma operação eficaz e um bom espírito de equipe. Este

é, frequentemente, um período traumático do ponto de vista dos funcionários, devido à possibilidade de perder sua posição, ser rebaixado de cargo ou mudar para um novo relacionamento de dependência que implique menos poder e recursos. Nestes processos há sempre vencedores e perdedores, e muitas vezes, para muitos dos funcionários, é difícil acreditar na validade da nova situação, especialmente se ela é entregue a eles como algo definido.

Através do uso de métodos VIPP, todo o processo de tomada de decisões sobre como devem ser alocados o pessoal e os recursos orçamentários será mais transparente e democrático. Podem ser minimizados os

desentendimentos e recriminações que muitas vezes envenenam e paralisam situações de trabalho após uma reorganização. O conceito de uma ideia colocada em uma tarjeta é ideal para a construção de novos organogramas em sessões de grupo. Se os mesmos funcionários estiverem envolvidos na reorganização, tratando disso junto com os chefes, é muito mais provável que eles compreendam as razões das mudanças e que progridam com ela. Aqueles que participam do processo, mesmo que não o aceitem como válido, têm maior probabilidade de desenvolver o sentimento de respeito pelas decisões tomadas.

Os gestores tradicionais têm medo de iniciar um processo desse tipo, que pode modificar o organograma que eles têm em mente. Eles querem controlar todo o processo e impor a nova estrutura da organização. Muitas vezes, eles temem um processo de grupo devido à possibilidade de que o processo seja tomado por interesses que não necessariamente estejam de acordo com a visão de futuro da organização que eles comandam. No entanto, se o processo é conduzido corretamente por um facilitador externo qualificado, os métodos VIPP evitam tal "invasão" e garantem que o produto final do processo traga resultado positivo para o futuro da organização, com os funcionários sentindo o máximo espírito de equipe e com propriedade do assunto.

A única situação em que pode ser difícil empregar o método VIPP é quando são necessários cortes substanciais de pessoal. Se determinados departamentos ou cargos forem declarados excessivos devido a fatores que vão além do controle da administração, pode ser

melhor, primeiro, fazer os cortes e depois executar o processo VIPP com os funcionários restantes, a menos que haja previsão de que ocorra um processo natural e significativo de redução de pessoal por aposentadoria.

Mesmo que não haja intenção de reestruturar a organização, as técnicas do VIPP podem ser utilizadas para revitalizar uma organização, fortalecendo e abrindo canais de comunicação entre os funcionários e entre os funcionários e a direção. Esta construção de equipes é essencial para atingir as metas. Geralmente, logo após os exercícios para quebrar o gelo, o processo evolui para uma análise de problemas referentes aos entraves para o progresso. Neste processo, é importante formular um objetivo geral ou atribuição oficial para a organização, departamento ou grupo, assegurando que ele não se contraponha completamente às estruturas dentro das quais deve ser executado. As metas, mesmo que sejam provisórias, ajudam a focar a discussão no grupo, e podem ser revisadas à medida que o processo avança. O processo pode levar à discussão de objetivos globais ou do papel da organização ou grupo, e pode tratar parâmetros operacionais ou atividades específicas que o grupo pode executar para criar uma visão de equipe nas atividades cotidianas.

O trabalho em equipe não se consegue em um único dia, especialmente se tiver que lidar com difíceis personalidades e múltiplas percepções da realidade. Portanto, é possível que seja necessário mais de um encontro de planejamento para reorientar uma organização. Há muitos benefícios em fazer isso em etapas, permitindo que o grupo absorva as ideias e experimente as mudanças que possam surgir entre uma sessão e outra.

### Reuniões de trabalho institucionais

Embora não seja necessário usar o método VIPP em reuniões institucionais bem organizadas que tenham uma pauta focada e um prazo estrito, todos nós tive-

mos alguma experiência com o oposto, isto é, reuniões entediadas nas quais quem preside desperdiça um tempo valioso ao não dirigir a reunião adequadamente. Os longos discursos das pessoas dominantes, incluindo o presidente, a repetição, os argumentos em círculo, os desvios do tema e as discussões paralelas fazem com que o tempo seja desperdiçado. Mas tudo isso pode ser superado usando a metodologia VIPP. A pauta de cada reunião pode ser apresentada rapidamente de forma visual, atribuindo prioridades aos seus elementos através de uma rápida coleta de tarjetas para compilar todos os tópicos cuja discussão é considerada importante pelos participantes. Os assuntos de menor importância são captados de maneira visual para a reunião seguinte ou para outra ação.



As discussões e decisões também podem ser apresentadas visualmente de forma simples, mantendo assim todos os participantes focados em apenas uma questão por vez.

Decisões conjuntas geralmente são mais prováveis de serem cumpridas do que ordens vindas de um nível superior, desde que as responsabilidades correspondentes estejam claras. Portanto, VIPP não é apenas um método para economizar tempo, mas também uma força para a democratização do trabalho institucional, é claro, se aplicado de maneira participativa e não manipuladora e impositiva.

## Mercado de informação

Os métodos VIPP modificados podem ser utilizados em congressos ou “mercados de informação” onde haja grande quantidade de participantes. As pessoas que se reúnem em congressos geralmente se encontram ocasionalmente. O objetivo do uso do VIPP é facilitar um melhor diálogo e uma maior compreensão do conteúdo do congresso, e reduzir a comunicação em uma única direção, de palestrantes a convidados. No entanto, quanto maior o grupo, menor a eficácia do VIPP.

O uso do VIPP em uma “mercado de informação”, onde centenas de pessoas se reúnem para obter e trocar informações, ou para lançar uma campanha ou uma nova iniciativa de desenvolvimento, é um desafio para os facilitadores. Requer um ambiente de diálogo e espaço para pequenos grupos.



Nesse caso, a VIPP é utilizada para permitir um feedback imediato entre os organizadores e os colaboradores que precisam implementar a iniciativa. Os participantes são divididos em grupos menores e recebem informações através de palestras, exposições, meios audiovisuais, etc.. Em seguida, eles são divididos em grupos ainda menores para discutir e apresentar de maneira visual, suas reações a questões tais como sua própria atividade potencial e seu comprometimento na área de interesse, levando os resultados dessas discussões ao plenário por meio de tarjetas. Desta forma, há um feedback imediato procedente da parte informativa das atividades.

O uso do VIPP em congressos ou feiras de informação depende de ter disponível um grupo grande de facilitadores qualificados para ajudar nas discussões dos grupos menores, agrupando e rotulando estas discussões para apresentação no plenário.

## Planejamento de argumentos para meios de comunicação audiovisual

Uma aplicação do VIPP cuja popularidade está aumentando é no planejamento participativo de argumentos e roteiros para documentos escritos e audiovisuais. Essas técnicas podem ser utilizadas na capacitação de equipes de mídia e no planejamento de histórias e roteiros no trabalho profissional. Embora a escrita muitas vezes seja considerada uma tarefa criativa individual, reunir várias pessoas para a criação de uma história levará a excelentes resultados. Uma pessoa estimula a imaginação da outra, melhorando consideravelmente sua contribuição. Filmes e vídeos sobre desenvolvimento, que muitas vezes são produtos lineares, com excesso de texto, e que entediam o público com seus formatos e mensagens pré-definidas, tornam-se meios de educação divertidos quando a sua criação é feita por mais de um cérebro, através do uso de tarjetas e painéis VIPP. Podem ser utilizadas tarjetas de cores diferentes para indicar mudanças de ritmo, sequências musicais, etc.

Muitas pessoas reclamam da qualidade do jornalismo, do desenvolvimento e da desvalorização das habilidades de escrita. As histórias são mal construídas, sem

introdução, sem um conjunto central de argumentos, sem conclusões finais. Frequentemente, o autor começa discutindo um tema e termina em outro, divagando de um lado para o outro entre os extremos. Através da visualização com outras pessoas, os estudantes escritores podem aprender a organizar suas ideias de uma maneira lógica e que lhes dê força.

A regra VIPP de se ter uma ideia colocada em uma tarjeta é especialmente útil no planejamento de tarefas de redação, devido à facilidade com que as ideias podem ser reformuladas, transladadas de uma sequência para outra, ou completamente descartadas.

Já foi dito que a redação não deve ser tarefa de uma comissão. Por outro lado, nos processos criativos, dois ou mais cérebros são geralmente melhores do que um, e a metodologia VIPP facilita a criação coletiva.



## Oficinas de capacitação

VIPP é um método de capacitação no qual o relacionamento convencional professor--aluno se converte em um processo interativo. As sessões ou oficinas de capacitação tentam atingir o participante tanto intelectual quanto emocionalmente. O novo conhecimento não é apenas gerado, mas é ampliado coletivamente por um grupo de participantes sob a orientação de uma equipe de facilitadores. Este novo conhecimento resulta da síntese da experiência e do conhecimento de todos os participantes. Ao invés do facilitador, ou alguma outra pessoa, responder às perguntas dos participantes, eles trabalham juntos, em grupos, discutindo os assuntos a partir da sua própria experiência e trazendo o registro visual das discussões para a reunião plenária, onde são sintetizados em um marco de conhecimento global.

As sessões de capacitação geralmente duram de cinco dias a cinco semanas, dependendo da finalidade, conteúdo e tempo disponível. O número de participantes deve estar entre 10 e 25, enquanto que o número de facilitadores ou formadores deve ser determinado pelo número de participantes (seis a oito participantes por facilitador). Deve haver sempre uma equipe

de dois a cinco facilitadores nas capacitações, pois os participantes precisam ter mais de uma pessoa com quem interagir durante uma oficina, e os facilitadores precisam de tempo de descanso e reflexão, e para a preparação de novas sessões da oficina.

As equipes de facilitação estabelecerão sua própria dinâmica de grupo paralela à dos participantes. Na equipe é feita uma divisão de trabalho que corresponda e potencialize as capacidades individuais de cada facilitador. Além disso, é desejável envolver na equipe pessoas motivadas e qualificadas, como aprendizes. Durante o planejamento prévio ao evento ou diariamente durante o evento, de forma voluntária e em diálogo com a equipe, chega-se a um acordo interno para que cada facilitador assuma uma responsabilidade. Juntos, eles também estabelecem um método de avaliação para os membros individuais da equipe e para a equipe como um todo.



As oficinas de capacitação podem permitir o uso de todas as técnicas VIPP, e podem trazer à tona a criatividade de todos os participantes. Em muitos casos, os participantes não se conhecem, de modo que o objetivo inicial dos facilitadores será criar um grupo criativo e construtivo em pouco tempo. Desde o começo, os participantes se envolvem, conhecendo uns aos outros e expressando suas expectativas para que a equipe possa projetar o programa de acordo com essas expectativas. O desenho (design) da oficina seguirá a sequência "ação-reflexão-ação", que levará a um processo coletivo de aprendizagem por experiência.

Em relação ao anterior, os facilitadores incluem técnicas de avaliação que permitem um feedback constante entre participantes e facilitadores. Em algumas situações, os próprios participantes determinam parte do conteúdo e dos processos das oficinas de capacitação.

A principal dificuldade na utilização da metodologia VIPP em capacitações parece ser a rejeição por parte do típico especialista experiente que vem para transmitir seus conhecimentos verticalmente aos participantes. No método VIPP, a capacitação é baseada na premissa de que todas as pessoas possuem conhecimentos que podem contribuir para o processo de aprendizagem, no entanto, é possível incluir especialistas em assuntos específicos. Em vez de apresentar



uma palestra na qual o capacitador explica e os alunos são ouvintes, nas sessões do VIPP os participantes podem formular suas perguntas e indicar suas necessidades e interesses ao especialista, que responde no ato. As respostas são capturadas em tarjetas para posterior classificação e uso na capacitação. Desta forma, a intervenção de especialistas não contradiz a abordagem interativa do método VIPP.

A experiência e os conhecimentos específicos de cada participante são contribuição essencial para o processo de aprendizagem VIPP. No método VIPP, a ênfase está na aprendizagem, não no ensino. Isso significa que quem está no centro do processo de aprendizagem é o participante e não o capacitador.



dança, do conforto de dar instruções para processos mais participativos. O uso do método VIPP neste nível requer um processo de aprendizagem intenso e profundo para capacitar facilitadores habilidosos.

Os processos comunitários de visualização da realidade são combinados com a metodologia do vídeo comunitário. A comunidade elabora seus próprios vídeos: eles definem de comum acordo o roteiro das gravações, capturam as imagens e editam o próprio vídeo. Os vídeos comunitários são muito originais, diretos e espontâneos. Eles servem como um meio para expressar a sabedoria e as inquietações da comunidade para o exterior, em direção aos políticos, acadêmicos e consumidores urbanos. Um exemplo desse trabalho pode ser visto no sítio eletrônico do Programa Andino de Soberania Alimentar coordenado pela ONG Qolla Aymara, apoiado pelo IIED de Londres e pela equipe latino-americana da Insightshare, localizada em Cuyahuasi, Huancayo.

## O Diagnóstico Rural Participativo e a Pesquisa-Ação Participativa

Com a mesma filosofia participativa do método VIPP, a metodologia de Diagnóstico Rural Participativa (DRP)



surgiu nos últimos vinte anos. O DRP usa técnicas de visualização para: Analisar/conhecer a realidade local a partir da percepção das próprias populações, traduzida em desenhos, diagramas e esquemas elaborados por eles mesmos.

- Acordar/negociar alternativas de ação local da organização de base entre as populações e os agentes externos de desenvolvimento.
- Fortalecer a organização popular em defesa dos seus direitos, da autonomia de seu próprio processo de desenvolvimento e da identidade cultural de seus membros.
- A aplicação do DRP conduz a um processo de aprendizagem para a ação de desenvolvimento.

O ponto crucial do DRP é a mudança paradigmática.

Em vez de pensar em levar o desenvolvimento (moderno, urbano, civilizado) às comunidades "subdesen-

volvidas", o ponto de partida são as forças, valores e conhecimento de cada sociedade, cultura, comunidade ou grupo social, para que eles mesmos assumam (possam assumir) seu próprio desenvolvimento local (endógeno, autônomo). O papel do facilitador externo consiste em potencializar as capacidades da população, criar espaços para que a população possa defender seus direitos e fomentar o processo próprio de geração de alternativas de ação com base em experiências semelhantes em outros lugares.

Os protagonistas do DRP não são os agentes externos (os profissionais, os técnicos), mas sim as populações locais, que possuem o conhecimento, a cultura e a tradição de cada lugar e grupo social.

O DRP e a VIPP são complementares. Assim, na comunidade, aplicamos o DRP como forma de diagnóstico, enquanto que na assembleia local usamos o método VIPP para planejar e acordar ações.



O DRP aplica-se a populações urbanas e rurais, sejam eles alfabetizados ou não, enquanto que o método VIPP tem maior utilidade com pessoas letradas e é utilizado especialmente na formação de profissionais e técnicos, acima de tudo para incentivar a mudança de paradigma, do vertical para o processo dialógico e participativo de um desenvolvimento autônomo (endógeno).

1. Acordo entre comunidade e facilitadores externos para realizar DRP
2. Aproximação à realidade, envolvendo a população local
3. Aprofundamento de assuntos específicos com especialistas da comunidade
4. Análise e interpretação do conhecimento gerado em equipes mistas
5. Devolução do conhecimento à comunidade em assembleia
6. Planejamento de ações e continuidade
7. Avaliação

# Os atores do processo VIPP



# Os participantes

Na metodologia VIPP os participantes são protagonistas dos processos de planejamento e aprendizagem. Suas características e necessidades determinarão o propósito, o conteúdo, os temas centrais, a duração das discussões, a intensidade das relações, o senso de humor, os graus de criatividade, etc.

Por exemplo, se um grupo é homogêneo, isto é, os seus membros compartilham experiências de trabalho semelhantes, pertencem ao mesmo grupo cultural, a faixa etária não é muito diferente, têm estilos similares de aprendizado e discussão, e há um equilíbrio equitativo de participantes mulheres e homens, os facilitadores irão planejar os processos com o uso de técnicas que partam de uma base comum de entendimento. Por outro lado, se a composição do grupo é heterogênea, isto é, entre os participantes há uma minoria de mulheres, alguns camponeses, professores universitários, agentes de desenvolvimento, chefes de gabinete, administrativos, médicos e engenheiros, etc., a facilitação irá planejar os processos considerando esta diversidade como uma vantagem. Neste caso, ele dedicará mais atenção ao uso de técnicas que criem a oportunidade de explicitar a riqueza de experiências, uma vez que o reconhecimento das diferenças aumenta a integração do grupo. O facilitador que planeja um evento com um grupo hetero-



gêneo se apoia fortemente nas diferentes experiências dos participantes, pois, dependendo do caso, cada um pode atuar como fonte de informação para temas específicos baseados em experiências muito particulares.

Nos processos VIPP, os diferentes níveis de instrução dos participantes não têm maior relevância, pois se trata de gerar processos de conhecimento a partir da reflexão das experiências acumuladas na vida. Discriminar as pessoas por não estarem familiarizadas com a escrita ou a leitura, ou por não possuírem um diploma ou especialidade acadêmica seria uma distorção do espírito participativo. O facilitador utilizará recursos técnicos que possibilitem processos como a troca de experiências, a construção de bases comuns para o diálogo e a democratização interna para a tomada de decisões e definição de responsabilidades compartilhadas.

Um dos desafios mais difíceis para o facilitador é a condução de processos quando alguns dos participantes mostram resistência à abordagem participativa. Isso se traduz, por exemplo, no comportamento inflexível de algumas pessoas em relação às técnicas. Elas se recusam a contribuir para o trabalho em grupo porque acreditam que os resultados não são válidos, não se envolvem nos exercícios porque consideram que são “jogos insonoros”. Para estes, a visualização é maçante, as plenárias, entediadas e o facilitador, um personagem sem autoridade profissional. O papel do facilitador será recorrer à confiança que ele tem na dinâmica construtiva do grupo, o que, associado ao seu comportamento solidário, permitirá integrar os céticos da participação. Ao mesmo tempo, o facilitador irá empregar recursos técnicos com os quais seja possível notar, com maior clareza, as vantagens dos procedimentos democráticos no avanço dos processos do grupo.

Seria totalmente errado, por parte do facilitador, polemizar ou defender-se constantemente de quem resiste a participar. Nem é justificável usar medidas repressivas ou dar demasiada importância ao fato. Se a situação resultar em discussões estéreis e improdutivas para o grupo, o mais conveniente a se fazer é marcar uma entrevista pessoal e dizer à pessoa relutante

que ela tem a liberdade de sair ou ficar, mas com uma atitude de respeito pelo grupo.

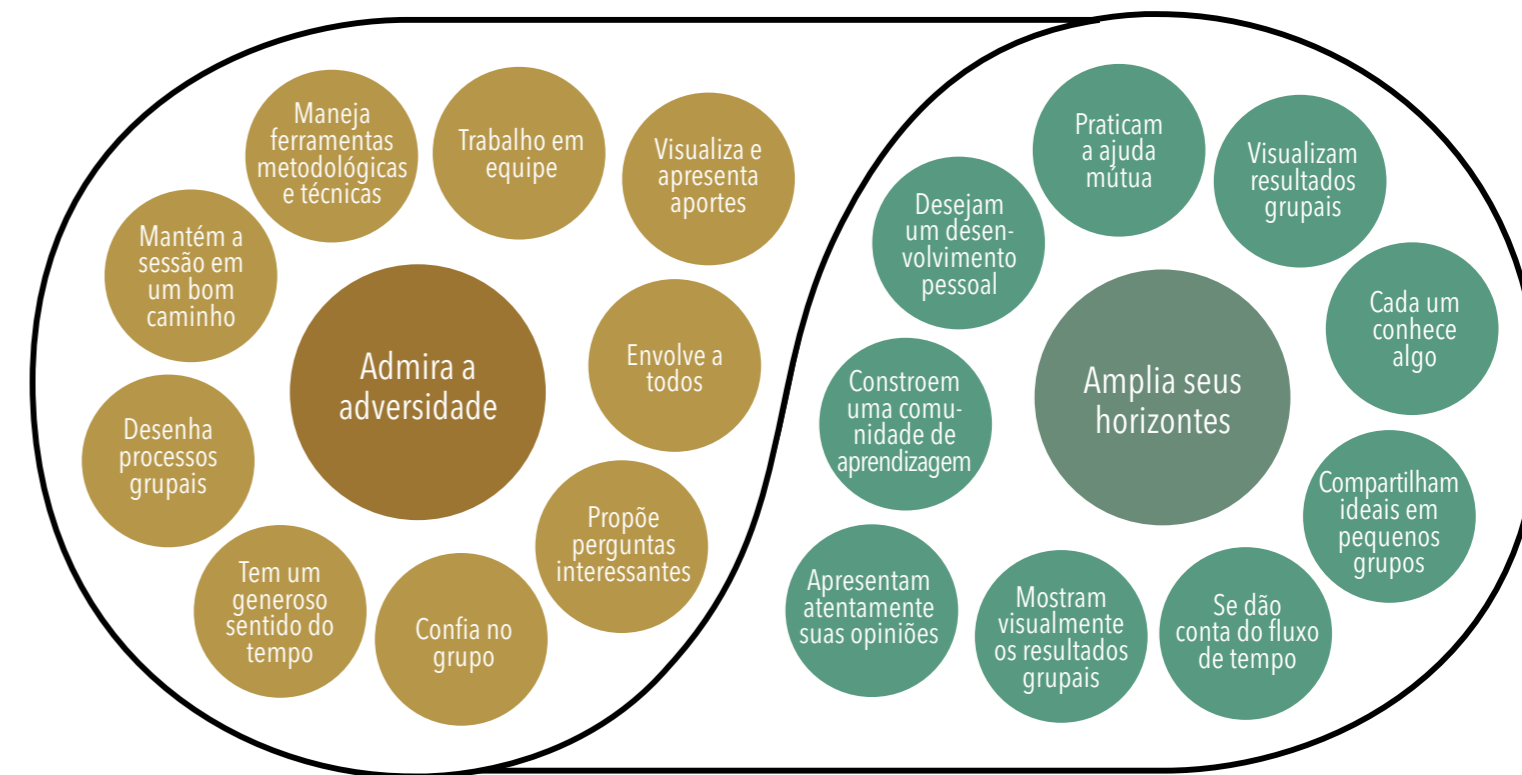
O tamanho de cada grupo também determina a seleção das técnicas a serem utilizadas. O número mínimo de participantes normalmente é de oito pessoas, enquanto o tamanho ideal é de quinze a vinte participantes. Se um evento tem mais de quarenta participantes, é difícil manter o contato pessoal entre facilitadores e participantes. Neste caso, o grupo deve ser dividido em duas plenárias separadas com diferentes facilitadores. Com grandes grupos, a coleta de tarjetas pode durar horas e se tornar entediante. O facilitador deve então optar por pequenos “grupos de abelhinhas” (veja página 76), para coletar rapidamente perguntas ou obter comentários.



O tamanho ideal do grupo para processos VIPP é aquele que permite longos e intensos diálogos na elaboração de uma tarefa visualizada (45 a 90 minutos), isto é, entre quatro e seis pessoas. Deve também permitir breves ple-

nárias (30 minutos) para a troca de resultados, de pelo menos três grupos. Essas variações de intensidade de interação, tipo de atividade e tempo destinado, mantêm o grupo motivado e interessado no processo.

## O facilitador



## Os participantes

Se uma pessoa utiliza a visualização para planejar seu trabalho sem um processo de grupo, ela abstém-se de ter a contribuição de outros pontos de vista, comentários e argumentos que surgem durante a discussão de ideias. Não se estaria diante de um caso VIPP, porque

para o avanço das tarefas se faz necessário os elementos essenciais que produzem interação de grupo.

Os eventos VIPP são preparados por uma equipe de dois a cinco facilitadores, que planejam um programa



geral tendo em vista um conhecimento preliminar do perfil dos participantes. Quanto mais cedo os facilitadores tiverem uma lista com os detalhes pessoais dos participantes em suas mãos, mais viável será fazer um desenho geral dos processos adaptados ao grupo. É importante que os facilitadores saibam antecipadamente alguns dados dos participantes, como idade, sexo, cargo que ocupa no trabalho, origem sociocultural e experiências participativas. A partir da diversidade do grupo, algumas decisões-chave serão tomadas para a interação entre participantes e facilitadores, uma vez que estes, além de serem responsáveis pelo desenho (design) dos processos, servem como fonte de identificação do grupo. Será então uma questão de estabelecer uma equipe mista de facilitadores, composta de homens e mulheres de diferentes idades e de diferentes níveis de habilidades complementares. Isso permitirá que os diferentes participantes vejam os facilitadores como interlocutores especiais. Desta forma, os participantes irão encontrar em algum dos facilitadores uma qualidade pessoal com a qual se identificam, como sexo, idade, estilo de facilitação, senso de humor, seriedade, ou situação familiar, características que uma só pessoa não consegue reunir.

No caso de que os membros de um grupo se conheçam em função do seu trabalho diário, o facilitador



introduzirá técnicas para “quebrar o gelo” que permitam aos participantes explorar e descobrir aspectos novos acerca das pessoas. Por exemplo, aprofundar as questões do comportamento criativo ou cooperativo do grupo por meio de encenações e exercícios teatrais é uma maneira muito apropriada para descobrir comportamentos e talentos que, na rotina de trabalho, permanecem ocultos.

Se as pessoas não se conhecem, o facilitador aplicará técnicas que acelerem o processo de conhecimento mútuo, que intensifiquem as interações para que o grupo se integre e para que rapidamente seja criado um espírito de solidariedade. Parte do processo de crescimento do grupo é fazê-lo sentir confiança na capacidade do facilitador de orientar o processo.

O tamanho do grupo e a duração de um evento possuem relação direta. Quanto maior for o grupo de participantes, mais tempo é preciso para atingir a mesma intensidade de diálogo e interação de um pequeno grupo. Em contraste, em um seminário convencional, o número de participantes não é relevante, pois é necessário o mesmo tempo para dar uma palestra a dez, vinte ou trinta pessoas. No método VIPPP, cada etapa possui um tempo específico de acordo com o número de pessoas que participam. Por exemplo, se for realizada uma chuva-de-ideias, isso implica dar tempo suficiente para pensar e escrever nas tarjetas, coletá-las, estruturá-las, discuti-las e atribuir-lhes uma ordem de importância. Com oito a dez pessoas, durará meia hora. Com dez a vinte, será necessário ter pelo menos 45 minutos disponíveis. Da mesma forma, se o grupo tiver quinze pessoas, uma troca de resultados e a discussão de três trabalhos de grupo em plenário levarão entre 45 minutos e uma hora. Se o grupo for maior, o compartilhamento de resultados em plenária irá demorar mais tempo, a intensidade das interações irá diminuir e dinâmica de grupo irá enfraquecer, comprometendo a maturidade, isto é, a participação que consolida o comportamento autônomo.

Um grupo amadurece depois de dois ou três dias de interação intensa, geralmente após uma breve crise durante a qual o espírito de grupo decai. Essas crises são naturais em processos participativos de grupo e, muitas vezes, o facilitador precisa deixá-las acontecer. Se necessário, o facilitador aconselha em particular certos participantes que estão afetando o progresso do grupo. Se o facilitador conduzi bem essas crises elas podem ser aproveitadas para desenvolver o espírito de grupo e criar um senso de trabalho em grupo. Os eventos VIPPP são cansativos, pois todos são solicitados a intervir, pensar, refletir e tomar decisões sobre a ação futura.

O tamanho do grupo e o tipo de participantes proporcionam aos facilitadores os critérios necessários para a seleção de técnicas e para o desenho de um processo interativo que lhes permita atender aos objetivos de um evento dentro de um tempo predeterminado. O ideal seria que tivéssemos tempo ilimitado, mas como geralmente isso não acontece, os facilitadores determinarão a duração com base na experiência anterior e na disponibilidade dos participantes.



## Qualidades dos participantes:

- Liberdade para participar de um evento VIPP, pois a participação é voluntária.
  - Vontade de expressar-se e presentear-se com ideias próprias sem provocar inibição em outras pessoas.
  - Desejo de aprender a visualizar, de escrever novas ideias e de compartilhá-las com o grupo.
  - Habilidade de escutar a ideia de outros sem julgar.
  - Habilidade de adaptar-se ao tempo destinado para obter resultados em grupo.
- Atitude sincera de ajuda mútua e de solidariedade na construção do grupo.
  - Desejo de aprender mantendo um ambiente amigável e criativo.
  - Ser ativo e ter espírito participativo para assumir tarefas de grupo, desenhar, brincar, fazer exercícios.
  - Mentalidade ecológica no uso dos materiais.
  - Ser sensível às diferenças sociais, e positivo diante das diferenças que os participantes trazem consigo.
  - Mostrar respeito com relação a gênero, idade e diversidade cultural.



## O facilitador

A facilitação é uma ciência e uma arte. Como ciência, requer que o facilitador conheça e aplique os princípios da aprendizagem pela experiência, que ele saiba fazer perguntas despertando a curiosidade nos participantes, que ele escreva com clareza, e que estimule processos com técnicas motivadoras. Enquanto arte, o facilitador fará uso da sua sensibilidade, sua intuição e seu sexto sentido, para que os processos gerem experiências inesquecíveis e profundamente gratificantes para os participantes.

O facilitador combinará ciência e arte para que o grupo possa avançar em caso de conflito, e responderá às exigências do grupo reagindo com flexibilidade. Em todos os momentos, o facilitador estará atento e será respeitoso diante das reações dos participantes. Investirá o melhor que aprendeu em sua experiência com grupos para tornar cada evento um marco sui generis na sua trajetória profissional.

A ciência e a arte do facilitador o fazem exalar humildade. Ele nunca deve agir como um especialista ou guru que sabe tudo, que tem a última palavra e que é o dono das respostas certas. Em vez disso, ele se manifestará de forma comprometida com os valores da filosofia humanista, os quais ele irá expressar com a sua conduta. Ele nunca irá impor sua posição ou seus



pontos de vista aos participantes. Ele criará as condições para que, a partir das diferentes perspectivas do grupo, as possibilidades de aceitação e rejeição de ideias ou propostas sejam estabelecidas, por meio da argumentação equitativa, levando a um consenso para o qual todos tenham contribuído igualmente, inclusive o facilitador.

## O papel do facilitador

O facilitador VIPP coordena e compartilha, com os organizadores de um evento, a responsabilidade pelo desenho da sua estrutura geral e programa. A elaboração do programa diário, a seleção das técnicas para atingir os objetivos e a orientação dos processos do grupo são atividades de total competência profissio-

nal. O papel do facilitador não deve ser confundido com o de presidente de mesa, mestre de cerimônias ou comentarista dos resultados do grupo. Ele assume o papel de diretor metodológico, de "parteiro", para que os participantes deem a luz às suas ideias por meio do diálogo, para que possam tomar decisões sem manipulação, e para que gerar conhecimento de forma participativa.

O facilitador observará atentamente o processo e os participantes. Se perceber que alguém se sente excluído do processo, é seu dever resolver esta situação através da conversa individual ou de alteração no processo do grupo.

**É um trabalho em equipe.** À exceção de grupos muito pequenos, deve haver uma equipe de facilitadores pelas razões expostas no quadro a seguir.



## A facilitação é um trabalho em equipe

Os facilitadores têm características pessoais próprias que são percebidas e aceitas de maneira diferente por cada participante.

O desenho do evento será mais reflexivo e criativo se receber a intervenção de uma equipe.

A facilitação é muito intensa e exigente. Portanto, para se conseguir ótimos resultados é necessário um pouco de descanso e reflexão durante o processo.

Cada parte do programa tem que ser preparada no dia anterior, portanto, enquanto um facilitador está orientando o processo do grupo, o outro pode sentar e refletir sobre os detalhes do programa do dia seguinte.

O facilitador requer um feedback sobre o desempenho e a reação dos participantes, aspectos que podem ser avaliados imediatamente durante os intervalos ou nas reuniões diárias de avaliação e planejamento que ocorrem no final do dia.

Às vezes, o facilitador precisa de algum outro material ou precisa coletar as tarjetas dos assistentes, assim, outro dos facilitadores atuará como assistente.

Os conflitos dentro da equipe de facilitadores se resolvem esclarecendo as diferentes posições e, às vezes, simulando as consequências da implementação das diferentes opiniões. Não é útil ter uma discussão de várias horas sobre um detalhe do programa no dia seguinte. Existem regras para gerenciar a metodologia de um evento), mas o caráter individual de cada facilitador permite uma ampla gama de usos possíveis das técnicas.

Um facilitador deve se sentir confortável com a sequência e o desenho do programa. Naturalmente, há espaço para experimentação na metodologia VIPP, mas o facilitador que não acredita em uma técnica específica, ou que não tem certeza sobre isso, deve deixar um colega executá-la.

Embora muitos de nós tenhamos sido ensinados a competir, em uma equipe de facilitadores se requer co-

operação, confiança mútua, reconhecimento dos pontos fortes dos outros e a aceitação de suas fraquezas, e uma relação que contemple uma atitude recíproca de aprendizagem e ajuda. Se isto ocorrer, o desenho de um evento será muito claro para cada membro da equipe, de modo que todos poderão cumprir a sua parte. Devemos estar cientes de que o sucesso do evento não depende do desempenho individual, mas do desempenho da equipe, e também do respeito pelas expectativas e contribuições dos participantes.

## As qualidades de um bom facilitador

Tornar-se um bom facilitador requer tempo e experiência. Aprender através da prática é a melhor maneira de conseguir isto, sempre e quando se possuam certas qualidades. Existem também condições que dificultam tornar-se um bom facilitador. As qualidades pessoais de um bom facilitador são esboçadas no quadro a seguir.



Algumas dessas qualidades podem ser inerentes ou aprendidas através da socialização. Outras podem ser melhoradas pela experiência e pela prática. Por exemplo, as habilidades de desenhar e escrever podem ser aprimoradas com técnicas como segurar o marcador corretamente e usar truques simples para desenhar curvas ou quadrados.

A facilitação requer conhecimento da dinâmica de grupo e sobre como os grupos se desenvolvem com o tempo. Aprender facilitação é um processo que combina vários elementos: reflexão autocrítica sobre o desempenho de si mesmo, uma atitude de “aprender fazendo”, ouvir atentamente as experiências dos outros e observar a atuação dos colegas. O instrumento mais importante para a aprendizagem é a crítica construtiva de um colega ou supervisor. Isto se complementa com uma gravação de vídeo da atuação, que mostra, graficamente, certas ações ou impressões que inibem ou melhoram o processo de facilitação. É muito difícil para nós perceber conscientemente nosso próprio comportamento, e aceitar os conselhos de um supervisor exige acreditar em nossa capacidade pessoal de mudar.

A facilitação exige orientar o processo, principalmente por meio de perguntas estimulantes que devem ser respondidas pelos participantes. Se o facilitador não orientar, os participantes perderão a direção, o que pode resultar em anarquia. Sobre este aspecto deve-se manter um delicado equilíbrio.

A facilitação não é apenas uma ciência, com habilidades e regras determinadas, mas também é uma arte. O desenho de uma oficina ou evento é um ato criativo que depende da imaginação dos facilitadores e da sua

capacidade de estimular os participantes. Não existe uma única forma correta para realizar um processo VIPP, sempre há várias possibilidades, que dependem das habilidades e conhecimentos do facilitador e do estado do grupo. A arte da facilitação consiste em uma combinação de imaginação, intuição, estética e capacidade de perceber o potencial de um grupo de pessoas. Não há um determinado modo de aprender, além de fazer melhorar continuamente por meio da capacidade crítica.

## As qualidades de um bom facilitador

- Uma ética baseada nos valores humanistas.
- Confiança nas demais pessoas e nas suas capacidades.
- Paciência e capacidade de escutar os outros.
- Consciência de si mesmo e boa disposição para aprender novas habilidades.
- Confiança em si mesmo, sem arrogância
- Experiência de vida refletida com bom senso.
- Respeito pelas opiniões alheias, evitando impor ideias aos demais.
- Interesse e prática no pensamento criativo e inovador.
- Capacidade de gerar um ambiente de confiança entre os participantes.
- Flexibilidade para a mudança de métodos e sequências, sem se apegar sempre a uma sequência predeterminada de técnicas.
- Conhecimento da dinâmica de grupos, incluindo a capacidade de perceber o ânimo de um grupo e de alterar métodos ou ajustar o programa durante o processo.
- Sentido de organização do espaço e dos materiais, para criar um ambiente físico atraente para os participantes
- Habilidade em desenho e escrita.



Cada evento será tratado como único e, portanto, requer preparação. O facilitador deve estar conscientemente envolvido no tema e no processo do grupo. Cada evento é um novo desafio para projetar um processo focado nas pessoas, não é a mesma coisa que repetir o mesmo discurso para um novo público. Existe o perigo de que facilitadores/capacitadores conceituados acabem sobrecarregados de eventos e que, devido à pressão do tempo, desenvolvam uma rotina, resultando em uma atuação e não em uma facilitação.

Portanto, se você é um facilitador ou se contrata uma equipe de facilitadores, deve começar com uma preparação detalhada. A facilitação é um trabalho árduo, mas com agradáveis recompensas. Um participante pode perder a concentração e sonhar acordado em algum momento de um evento, mas o facilitador deve seguir o rastro de cada ideia, reação e intervenção dos participantes, sem descansar jamais. Isto é extremamente cansativo e é preciso tempo para recuperar energia para a próxima sessão ou para novos eventos.

A boa facilitação traz múltiplas recompensas: um bom sentimento no grupo e o afeto entre os participantes e os facilitadores por terem alcançado resultados qualitativos, e a certeza de que o evento iniciou um processo participativo de longo prazo e que o grupo continuará trabalhando ou coordenando no futuro. Após um evento, também acontece dos participantes compartilharem a sensação de que eles se compreendem melhor, que suas simpatias mútuas cresceram. Pessoas que trabalharam na mesma instituição e se encontraram formal e ocasionalmente, acabaram desenvolvendo um relacionamento mais cordial no trabalho. Os participantes que vieram de outros países e outras culturas, e que talvez não voltem a se encontrar, se lembrarão das experiências e processos e vividos e terão apreço pelo respeito a sua identidade cultural. Tudo isso contribui para a humanização da tarefa do facilitador.



## As regras do VIPP

Frequentemente, a crítica aos processos participativos é que eles são caóticos e ineficientes. Essa crítica não será válida se as regras VIPP que expomos abaixo forem cumpridas, sendo a maioria simplesmente uma questão de bom senso. Estas regras são diretrizes a serem seguidas pelo facilitador, e não devem ser apresentadas aos participantes de uma só vez, pois uma apresentação deste tipo seria enfadonha e limitaria o pensamento criativo.

As regras a seguir serão apresentadas aos participantes por meio de palavras-chave no momento oportuno e serão colocadas em um local visível, onde possam ser consultadas durante todo o evento.

## Regras para a elaboração de tarjetas

- Escreva apenas uma ideia por tarjeta, para permitir o agrupamento de tarjetas.
- Escreva somente três linhas em cada tarjeta, e forme blocos de palavras.
- Utilize palavras-chaves ao invés de frases.
- Utilize letras grandes e minúsculas para que suas palavras possam ser lidas a uma distância de dez metros
- Aprenda a escrever de maneira legível, e utilize o lado mais largo do marcador ao invés da ponta.
- Utilize dois tamanhos de letra, um maior e grosso para os títulos principais e outro com aproximadamente a metade do tamanho para o restante das tarjetas
- Utilize tarjetas de diferentes tamanhos, formas e cores para estruturar criativamente os resultados dos debates.
- Cumpra o código de cores estabelecido para as diferentes categorias de ideias.

## Regras para o trabalho em grupo dos participantes

- Organize um local de trabalho adequado. Coloque os assentos em um círculo ou semicírculo e reserve um lugar para os materiais e painéis de cortiça.
- Visualize a tarefa e pergunte se requer algum esclarecimento.
- Distribua as tarjetas de facilitação, para a visualização.
- Divida a tarefa e destine tempo suficiente para cada parte.
- Escreva as ideias em tarjetas de maneira individual, sem falar.
- Agrupe as tarjetas e debata, depois rotule os agrupamentos.
- Revise os agrupamentos para definir o que falta.
- Prepare a apresentação para a reunião plenária, estabelecendo a distribuição de tarefas entre os membros do grupo
- Nunca apresente o conjunto de tarjetas como resultado do trabalho em grupo.

## Regras para a apresentação dos resultados do trabalho em grupo

- O grupo deve permanecer na frente da reunião plenária.
- Mantenham contato visual com a reunião plenária como um todo, não com uma só pessoa.
- Façam a apresentação como equipe.
- Quando for possível, sustentem o trabalho com apresentações criativas tais como a representação teatral.
- Integrem a plenária na apresentação com o uso de técnicas VIPP.
- Todas as tarjetas importantes devem ser lidas, e devem ser apontadas enquanto se lê.
- Evitem os comentários longos e as explicações repetitivas.
- Registrem os comentários da plenária em tarjetas de outra cor, tamanho e forma.
- Limitem-se ao tempo da apresentação estabelecido pelo facilitador.

O uso das regras apresentadas a seguir é de competência exclusiva do facilitador e não serão formalmente apresentadas aos participantes, a menos que seja uma oficina de capacitação de facilitadores.



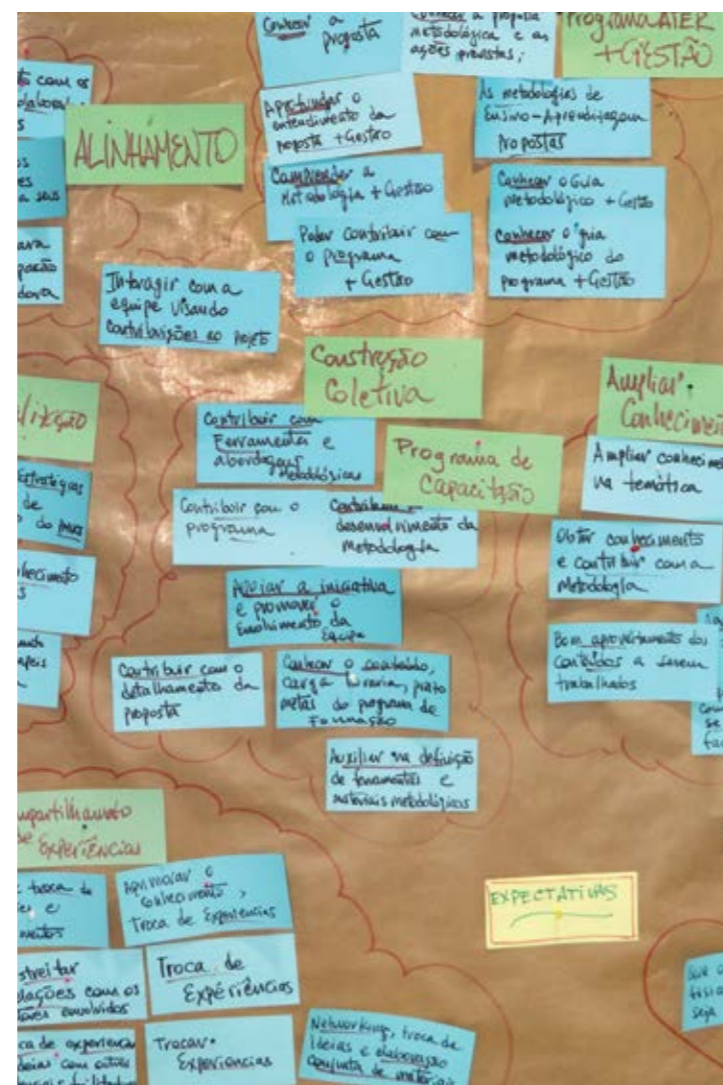
## Normas para que os organizadores integrem os participantes

- Cada participante é uma fonte de conhecimento, e cada fonte de conhecimento é um participante.
- Cada um ajuda o outro.
- Todas as ideias devem ser levadas em consideração.
- Os conflitos e os pontos de vista controversos se visualizam e se abordam no momento apropriado.
- As sensações de desconforto têm prioridade e são tratadas prontamente e com pragmatismo.
- O uso do "cartão amarelo" é para evitar que as pessoas falem demais
- Utilize o método VIPP como um processo de aprendizagem, para tornar as pessoas mais tolerantes e receptivas às opiniões dos outros.

## Regras básicas para os facilitadores

- Planeje com as técnicas VIPP apenas se estiver convencido da sua utilidade.
- Aplique as técnicas VIPP de maneira coerente durante todo o processo.
- Prepare-se bem para cada sessão, reunindo-se com seus colegas.
- Tenha consciência do fator tempo, mas não seja rigoroso. Termine satisfatoriamente cada sessão mesmo que se adiante ou se atrase um pouco. Preveja espaços de tempo livres para ter flexibilidade
- Oriente o grupo conscientemente, estimulando a sua progressão.
- Não domine a atividade. O melhor facilitador é aquele que consegue que o grupo tenha autonomia.
- Formule uma única pergunta precisa no momento certo, e não trate de responder a tudo
- Não force os participantes a ficarem estagnados, dê retorno às suas inquietações e estímulos.

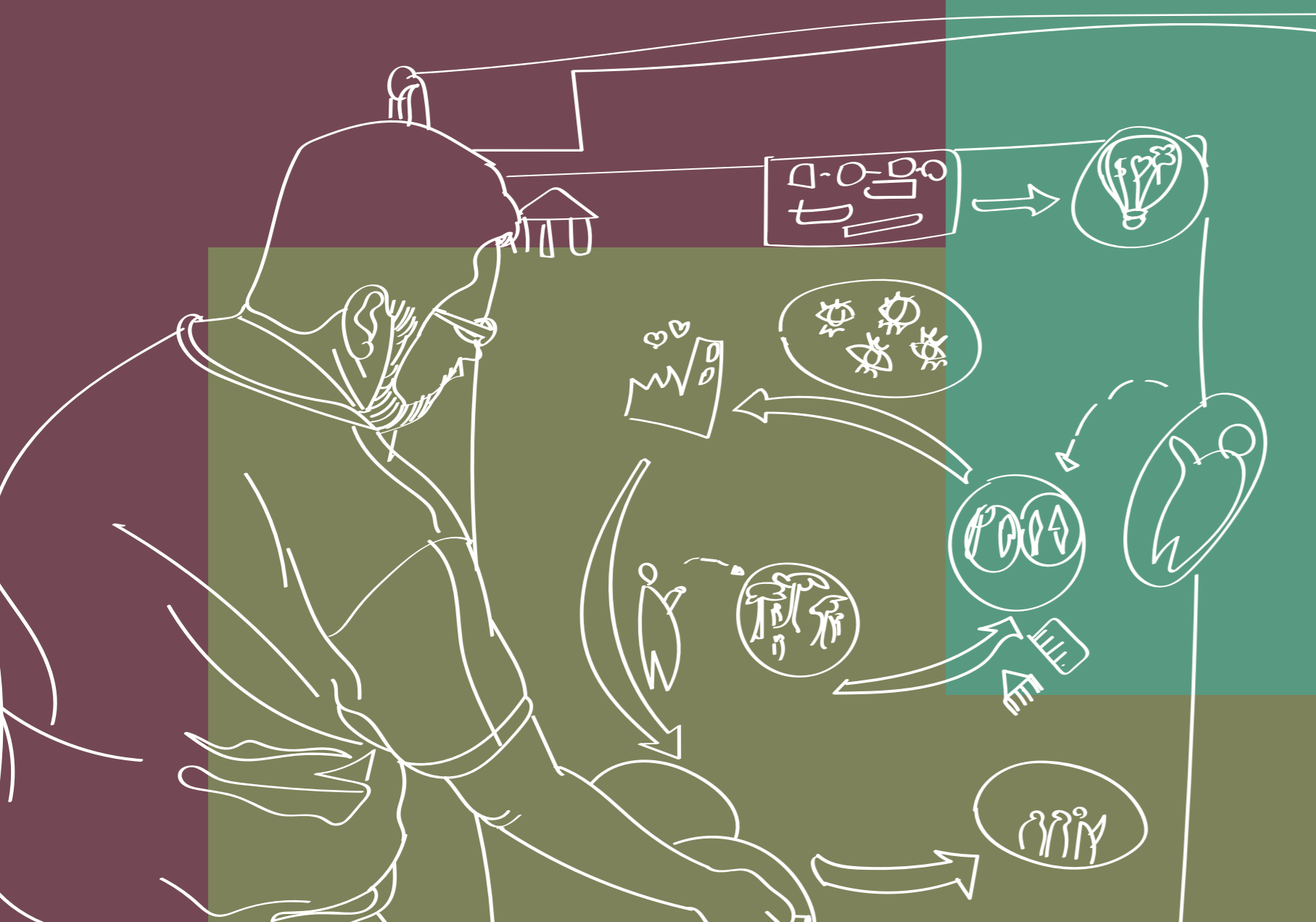
De acordo com o exposto, pode parecer que o método VIPP é um conjunto de regras, mas, na realidade, na maioria das sessões, apenas as regras de elaboração de tarjetas serão apresentadas aos participantes. As demais regras são materiais de referência somente para o facilitador, e são apresentadas explicitamente apenas na capacitação de facilitadores VIPP.



## Regras que reforçam a filosofia VIPP

- Facilite o processo de grupo sem manipular.
- Utilize o seu conhecimento sobre o assunto para formular perguntas relevantes, não para ensinar.
- No começo de uma sessão apresente o programa brevemente e de maneira visual.
- Resuma o debate com base nas conquistas dos participantes:
  - no início de cada sessão, e
  - quando o debate se desviar do assunto.
- Explique as tarefas e perguntas detalhadamente e com clareza, e apresente-as visualmente de forma atrativa.
- Não reaja às perguntas/críticas dando longas explicações. Devolva as perguntas aos participantes para que eles respondam.
- Aceite as críticas ou pontos de vista controversos e registre-os de maneira visual para tratá-los mais adiante na sessão ou no evento.
- Não se justifique a si mesmo nem justifique os métodos que está utilizando. No entanto, pode oferecer alternativas ao grupo.
- Convença os participantes do valor do método por meio da sua aplicação, não da pregação ou demagogia.
- Não envolva mais de dois facilitadores à frente do plenário: um facilita o processo e o outro, localizado junto aos demais participantes, ajuda a manter contato com o grupo e a distribuir os materiais.
- A principal responsabilidade do facilitador e do capacitador é preparar caminho para o progresso e aprendizado dos participantes. Existem várias maneiras de fazer isso:
  - Descubra com eles e a partir deles, o que eles necessitam.
  - Ajude-os a encontrar recursos (parceiros, materiais, atividades ou informação) que aumentem sua confiança e habilidades.
  - Quando o avanço for lento, intervenha para sugerir caminhos alternativos para continuar avançando.
  - Ajude-os a relacionar a sua experiência aos interesses dos demais.
  - Invente formas dos participantes experimentarem novas habilidades em situações reais.
  - Incentive-os a descobrir suas próprias respostas, mesmo quando for mais fácil fornecer uma solução que lhe parece óbvia.
- Reaja com sinceridade aos comentários construtivos. Aprenda com eles, reconhecendo suas próprias falhas ou erros.

# Os aspectos básicos do método VIPP



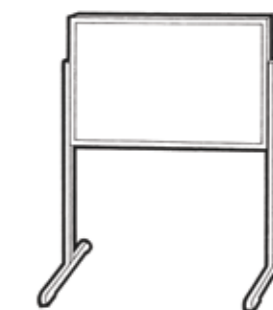
## Materiais e Equipas

O tipo e o alcance da visualização dependem dos valores culturais e estéticos dos participantes. Na qualidade de facilitador, você também terá uma opinião a respeito e deverá estar ciente das opiniões dos outros. Este capítulo apresenta uma descrição dos principais materiais necessários para uma oficina de planejamento de três dias de duração e 25 participantes. Além disso, consta nos anexos um modelo de formulário de materiais necessários. Se não houver orçamento suficiente para comprar este material, ou se simplesmente eles não estiverem disponíveis, poderão ser adaptados outros materiais encontrados no local. Por exemplo, em vez de usar painéis, podem ser pendurados pedaços de tecido na parede, e podem ser recortadas tarjetas de vários tamanhos de papel reciclado ou papel de jornal, que se fixam no tecido com alfinetes.



### Os painéis

Trabalhe com painéis de cortiça do tamanho de uma lousa escolar portátil e móvel. Na figura, são mostrados dois tamanhos possíveis. Os painéis devem ser de material leve para serem facilmente movimentados. Quando não se tenha disponível cortiça leve, uma espuma plástica semirrígida coberta com um pano é suficiente. Os painéis devem ser utilizáveis em ambos os lados. Na figura, algumas dicas são dadas sobre o design e tamanho.



Painel de fabricação artesanal, de espuma ou outro material macio, coberto com tecido, com marco e suporte de madeira.

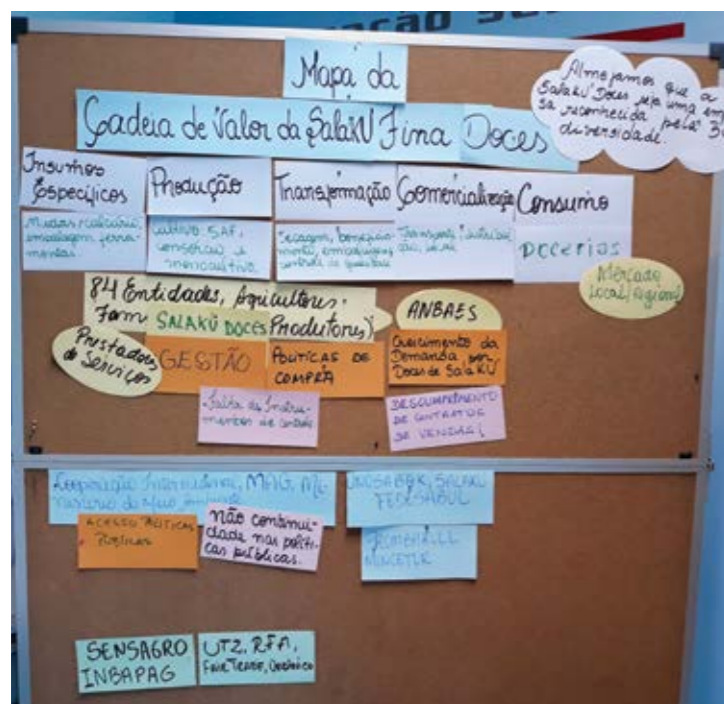
Dimensão total: 160 x 195 cm

Área de trabalho: 137 x 120 cm

Suporte removível: 148 x 8 cm

A quantidade de painéis necessários dependerá do tamanho da reunião plenária e do número de temas tratados ao mesmo tempo. Como regra geral, se utilizam dois painéis por subgrupo, além de alguns painéis adicionais para o trabalho em plenária sobre o programa, as normas e





### Como fazer as folhas no tamanho do painel para sobrepor "capas"

Cubra o painel com papel pardo de modo que o papel não exceda o tamanho do painel. Deve ser deixado um espaço livre na parte superior ou na lateral do papel para colocar os alfinetes, de modo que estejam disponíveis para uso. Colocar os alfinetes em um lado permitirá aos participantes mais baixos alcançá-los facilmente, de acordo com a altura do painel. Se o papel tiver um lado brilhante, coloque esse lado contra o painel para que haja menos reflexo ao fotografar com flash os painéis. O papel deve ser recortado no tamanho adequado antes da oficina. Dependendo do tema e da duração, serão necessárias entre uma e duas dúzias de folhas de papel pardo por dia.

a avaliação. Assim, para um grupo de 20 a 24 participantes, divididos em grupos de sete pessoas, serão necessários seis painéis para o trabalho em grupo e de dois a três para o trabalho em plenária. Se ambos os lados do painel são utilizáveis, haverá mais flexibilidade e espaço nas salas de trabalho dos grupos e no plenário.

Conforme descrito a seguir, a confecção de uma folha do tamanho do painel para sobrepor o mesmo, que passaremos a nomear de "capas" (com folhas grandes de papel de embrulho ou papel pardo reduz a necessidade de grandes quantidades de painéis em sessões VIPP.

### Como fixar as tarjetas

Fixar as tarjetas no painel, por si só, é uma arte. Os alfinetes devem ser longos o suficiente para manter as tarjetas no lugar (dois tipos são mostrados na figura). Não se deve utilizar alfinetes de costura, pois eles atravessam os painéis e podem machucar as mãos ao utilizar ambos os lados do painel. O facilitador pode usar uma almofada de alfaiate para ter os alfinetes à mão. Não deixe as tarjetas sobrepostas ao fixá-las, isso dificulta a movimentação das tarjetas ao agrupá-las e ao revisar os agrupamentos. É importante não usar cola até que se tenha terminado completamente o debate sobre o conteúdo do painel.

### Padrão de tarjetas



Círculo de 9 cm de diâmetro

Círculo de 14 cm de diâmetro



### Tamanhos e formas das tarjetas

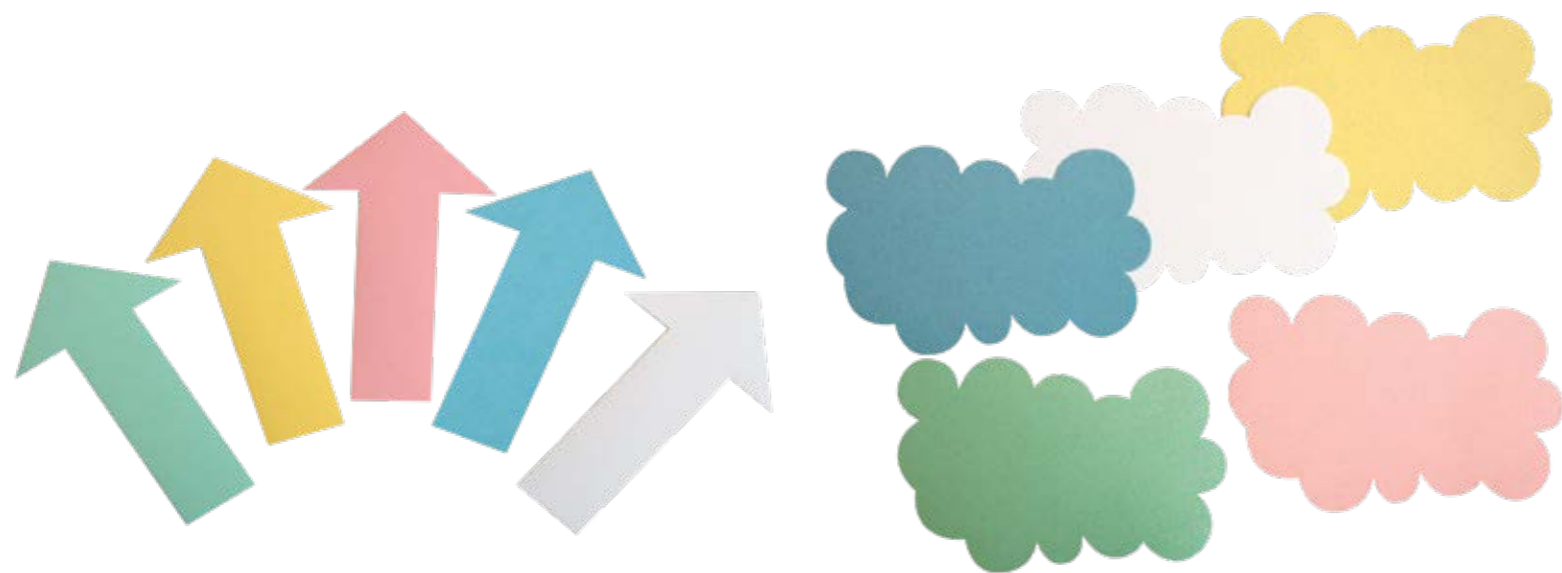
As formas e os tamanhos mais comuns de tarjetas são mostrados na figura. As tarjetas retangulares são utilizadas para o processamento de ideias; as menores, para eventos com pequenos grupos e as maiores, para eventos com grupos maiores, em que a distância entre os painéis e a reunião plenária é maior. As demais tarjetas podem ser utilizadas para numeração, titulação ou para dar ênfase visual a ideias específicas. Tarjetas ovais são ideais para "agrupamento de ideias", mas são mais difíceis de serem adquiridas em alguns países.

Os participantes também podem recortar tarjetas de qualquer maneira para expressar diferentes categorias de ideias.

Retângulo 10 x 20 cm



## Outros materiais necessários



Além dos itens acima, existem vários materiais essenciais que devem ser solicitados durante a preparação para a oficina.

São necessários marcadores de ponta grossa, pelo menos um por participante. A tinta preta ou azul escura é a que deve ser usada para a maioria dos textos, pois estas cores aparecem bem nas fotografias. Podem ser utilizados marcadores vermelhos ou de outra cor para enfatizar ideias, mas estes não funcionam bem nas fotografias em preto e branco. Se possível, os marcadores devem ter uma ponta chanfrada, para que as linhas sejam mais largas e mais visíveis à distância. Se estiverem disponíveis apenas marcadores pontiagu-

dos, é possível aumentar a espessura da linha pressionando ao escrever. Marcadores com odor penetrante não devem ser usados porque são tóxicos. Em alguns países, estão disponíveis marcadores à base de água. As canetas comuns, os lápis e blocos de anotações não fazem parte de uma oficina VIPP, evitando assim, as anotações pessoais.

Às vezes, é necessária uma fita adesiva para cobrir os painéis com as folhas de papel pardo. A fita é colocada na parte de trás da folha, para que não haja interferência no momento de colocar as tarjetas. A fita também é usada para fixar as folhas nas paredes, cheias de tarjetas, liberando os painéis ao terminar. A fita de

uma polegada é a mais apropriada, mas também é útil ter alguns rolos de fita de duas polegadas.

Os “pontos” são círculos autoadesivos de diversas cores, com tamanho de 12 mm a 16 mm (1/2” a 5/8”) de diâmetro. Eles são usados para votar ou demonstrar a importância que os participantes atribuem a diferentes ideias. Também podem ser utilizados marcadores para esta finalidade.

Também é necessário ter tesouras de papel, para fazer novas capas para os painéis e para recortar tarjetas de diferentes formas quando acabem as tarjetas



### A maleta VIPP:

Para os facilitadores que atuam em um grande número de sessões VIPP e que queiram criar seu próprio conjunto de materiais VIPP, a figura mostra um desenho muito útil para uma maleta VIPP. Por outro lado, alguns fornecedores europeus oferecem materiais mais sofisticados.

previamente recortadas ou quando se deseje outras formas espontâneas.



A cola é um ingrediente essencial para qualquer evento VIPP. Quando as folhas de papel pardo estiverem terminadas, não sendo mais necessário mover as tarjetas, elas são fixadas às folhas com cola. O melhor e mais barato é a cola de borracha em um tubo com dispensador de fácil manuseio. Uma oficina de três dias com vinte participantes pode exigir até 12 tubos grandes de cola. Seguindo-se as instruções da figura, menor será a quantidade de cola necessária e as tarjetas ficarão mais seguras e permanecerão planas e prontas para a fotografia. Os participantes devem ser instruídos com relação aos métodos

corretos de uso da cola, e eles devem responder fixando as suas próprias tarjetas. Certifique-se de que alguém que conheça o conteúdo fixe as tarjetas.

Uma régua de pelo menos 60 cm (2 pés) é necessária para medir e cortar tarjetas e folhas de papel pardo.

Os flipcharts ou blocos de cavaletes são muito úteis na hora de anotar a programação do dia, apresentar regras e instruções, e realizar exercícios de desenho, mas eles nunca devem ser usados em substituição às tarjetas individuais. Se o papel de embrulho ou papel pardo acabar, pode ser utilizado o bloco flipchart para preparar as capas, mas este material não é muito resistente para usá-lo normalmente.

Disponer de equipes de fotografia e fotocópia é muito útil se as atividades da oficina forem utilizadas em um relatório. Um relatório fotográfico é preparado, fotoco-



piado e distribuído em poucas horas após o término da oficina. Isso evita longas esperas por um relatório. As fotografias dos participantes e das folhas com tarjetas que eles criaram, com toques pessoais e humorísticos, evocam as memórias e um sentimento de posse dos resultados. Relatórios secos e frios raramente são consultados após o evento. Se o produto da oficina for muito volumoso e a equipe estiver disponível, um registro fotográfico pode circular até mesmo durante a oficina, capturando imediatamente a informação essencial com fotos digitais (veja Neuland e Nitor).

### O uso da cor

As cores e os tamanhos têm sua própria hierarquia. Tenha em mente que os participantes tendem a olhar primeiro para as tarjetas maiores e mais brilhantes. As regras de cor devem ser cumpridas por todos os participantes, para evitar confusão em relação às categorias de ideias nas apresentações em plenária. No planejamento, pode ser útil estabelecer um código de cores para ser empregado por todos. Por exemplo: problema (rosa), meta (verde), objetivo ou submeta (azul), estratégia (amarelo), atividade (branco). Detalhes adicionais, como recursos financeiros, prazos, pontos focais e potenciais parceiros, podem ser adicionados com tarjetas de diferentes cores, contornos, formas ou cores de marcador. No entanto, as cores verde e vermelha não funcionam bem nas fotografias, por isso é melhor tentar usar sempre preto e azul escuro para escrever.

Cada cultura tem seus próprios códigos de cores. Antes de usar as tarjetas, é recomendável colocá-las



diante dos participantes, para que eles mesmos escolham a cor que eles consideram mais chamativa, e estabeleçam, a partir daí, a sua própria hierarquia de cores. Não há muitas regras, mas sim a advertência para estarem cientes do significado das cores e das formas das tarjetas.

### Como relacionar tarjetas

As tarjetas são usadas para estruturar ou projetar a "imagem" total de um tema: hierarquias, pontos principais e secundários, contradições e situações dinâmicas. É possível escrever e desenhar com marcadores no papel para relacionar tarjetas de diferentes formas, tamanhos e cores, mas é muito importante



usar uma cor diferente para cada categoria de ideias. Se não houver disponibilidade de cores diversas, podem ser usadas tarjetas de diferentes formas e molduras de diferentes contornos em torno das palavras.

### A formação de comitê

Nas oficinas VIPP, os próprios participantes organizam os materiais necessários para o trabalho em grupo, e serão eles que irão fixar suas próprias tarjetas nas folhas ao final de cada sessão, quando o debate em grupo terminar. Um comitê de mecânicos é escolhido diariamente para garantir que os materiais necessários estejam no lugar e que a sala esteja pronta para o dia seguinte. Isso diminui a pressão sobre os facilitadores e lhes dá mais tempo para planejar e melhorar os eventos. Da mesma forma, os participantes assumem uma responsabilidade com os outros participantes e contribuem para o sucesso da oficina.

As tarjetas de diferentes cores e formas oferecem aos participantes uma vasta possibilidade de elaborar painéis atraentes. É possível utilizar inclusive folhas e plantas para reforçar a atração visual e o impacto das mensagens.

### Requisitos do ambiente físico

Dependendo do tamanho do grupo e do tipo de evento, é necessário um salão grande para as sessões plenárias e várias salas separadas para o trabalho em grupo. Se possível, para o trabalho em grupo, deve-se procurar um local com isolamento acústico. Normalmente não são necessárias mesas, exceto para os materiais, documentos e bibliografias. Deve haver o número exato de assentos para os participantes presentes. As cadeiras são colocadas em círculo ou semicírculo, de acordo com o número de painéis necessários para as diferentes partes do programa. As cadeiras são fáceis de mover e a ausência de mesas permite maior mobilidade: os participantes podem se levantar facilmente e se expressar através do movimento do corpo, formar grupos menores, ir até os painéis, buscar os materiais que precisam, buscar ajuda dos facilitadores, etc.. As mesas são uma barreira para a interação e comunicação em grupo, além de obstruir a livre circulação dentro do salão das plenárias.

As salas para o trabalho em grupo devem ter assentos. As mesas serão úteis se estiverem localizadas nas laterais, pois fornecem uma superfície firme para desenhar e escrever. Ao trabalhar em grupo com painéis, as mesas são desnecessárias. Cada grupo assume a responsabilidade de organizar os painéis e materiais que precisam.

Se a sala tiver tapetes e o grupo quiser, não há problema que as pessoas se sentem no chão. Uma maior informalidade pode ser favorável para o intercâmbio entre as pessoas.

Na reunião plenária, algumas mesas serão colocadas ao longo das paredes ou nos cantos de modo que não interfiram no círculo de assentos. Estas mesas são necessárias para a colocação de material de visualização, material de leitura e materiais trazidos pelos participantes para demonstrações diversas. A equipe de facilitação usará uma delas para preparar os papéis e escrever tarjetas para a visualização de perguntas, tarefas e conclusões.

### Administração do tempo

Facilitar implica administrar o tempo, levando em conta, entre outros fatores, os costumes locais e o tipo e a duração do evento. Em oficinas que durem mais do que uma semana, deve-se deixar um dia de descanso, e é aconselhável incluir saídas de campo. É difícil para as pessoas continuarem participando plenamente durante mais de três dias seguidos, sem uma mudança

de ritmo. Os facilitadores também podem recuperar energia através de atividades como viagens de campo ou um dia de folga.

O roteiro deve incluir mudanças regulares das técnicas e exercícios propostos. Se forem programados três "agrupamentos de tarjetas" um após o outro, as pessoas ficarão entediadas e perderão a motivação. As mudanças metodológicas tornam o evento mais interessante e os participantes ficarão ansiosos para saber o que vem a seguir. Se uma oficina tem um roteiro ágil, o tempo vai voar; se, ao contrário, estiver cheio de atividades ou se as tarefas se repetirem, os participantes terão a sensação de estarem pressionados pelo tempo, e ele acabará escravizando os processos.

Não há regras fixas para os horários de trabalho. Às vezes é muito útil e culturalmente aceitável ter pausas mais longas para o almoço, para conversar, ler e preparar debates nos pequenos grupos. Inclua algum exercício físico, como caminhadas ou natação. Peça aos participantes para serem os responsáveis pela organização destas atividades. Um recesso na hora do almoço, com a possibilidade de nadar ou caminhar, recarrega as energias para a próxima parte do programa.

Como facilitadores, sabemos que os participantes de uma oficina têm seus próprios biorritmos. No início da manhã é necessário despertar os ânimos, e muitos apenas ficam ativos perto da hora do almoço. Depois do almoço, a digestão domina o ânimo e qualquer atividade se torna enfadonha. O café da tarde reanima o grupo. À noite, a atenção intelectual diminui. O desenho do roteiro deve levar em consideração estes bior-



ritmos e colocar, na medida do possível, exercícios interativos nos momentos de redução dos ânimos do grupo. Não há regras fixas, uma vez que toda sociedade e cultura têm seus costumes de acordo com o clima, e devemos respeitar e aproveitar isto.

Recomenda-se que sempre haja uma programação noturna. No entanto, o programa noturno pode ser opcional e menos formal, às vezes dedicado ao trabalho em pequenos grupos, como a preparação de uma apresentação para a sessão plenária do dia seguinte ou para passar um filme ou apresentar slides referentes a um estudo de caso correspondente ao tema da oficina. Uma sessão informal também pode ser incluída no roteiro para facilitar o contato social.

# Arte e ofício da visualização e da apresentação

Este capítulo trata sobre os elementos que devem ser considerados no momento de preparar uma apresentação visualizada e debate a importância da linguagem corporal, aspectos que influenciam nas impressões e opiniões que os participantes venham a formar sobre os facilitadores. Duas questões andam juntas: um painel chamativo, apresentado com uma linguagem corporal afirmativa, motiva os participantes a envolverem-se no processo grupal.



## Como desenhar uma apresentação visualizada

Na VIPP, o facilitador costuma se comunicar com os participantes por meio de apresentações visualizadas. Os objetivos e os conceitos-chave para um evento, as instruções para uma tarefa em grupo e as perguntas norteadoras podem ser visualizadas nos blocos de cavaletes ou flipcharts. Uma apresentação visualizada inclui o uso de um painel ou cartaz que é composto de uma variedade de materiais de visualização, a fim de atrair o interesse dos participantes. As sugestões a seguir ajudarão você a melhorar sua apresentação visualizada.

## Preparação e planejamento

Em primeiro lugar, o facilitador deve ter clareza das seguintes perguntas:

- Quem são os participantes do evento?
- Que idioma falam?

- A que cultura pertencem?
- Que elementos gráficos irão atrair a atenção dos participantes? Há tabus que devam ser evitados?
- O que eu quero apresentar? Quais são as ideias-chave e os temas e subtemas?
- De que forma posso atrair a atenção da audiência? Que elemento do painel conseguirá atrair melhor a atenção dos participantes?
- De que forma posso dar início ao debate entre os participantes? Como eles vão relacionar as ideias apresentadas com suas próprias experiências?
- Que tarefas devem ser propostas aos participantes para fomentar novas reflexões entre eles?

## Elaborar apresentações em painéis

Devem ser utilizadas tarjetas VIPP de diferentes cores e tamanhos, as quais serão colocadas em uma grande folha de papel pardo cujo tamanho se encaixe na área de trabalho dos painéis de cortiça. O papel pardo deve ser de espessura média, não muito pesado nem muito leve. Durante a apresentação, você pode colocar as tarjetas no painel viradas para trás com tachinhas, para gerar curiosidade sobre a próxima tarjeta, em vez de revelar todo o conteúdo do painel de uma vez só. Se o seu desenho for bem elaborado, pode ser mais fácil colocar as tarjetas de cabeça para baixo e depois virá-las, uma de cada vez, enquanto você fala. Um marcador grosso é usado para desenhar as nuvens, linhas e



tabelas e, assim, reforçar a estrutura da apresentação antes ou depois de virar todas as tarjetas. Você pode criar novas formas cortando figuras de cartolina ou fazendo uma colagem com diferentes cores.

Você também pode precisar de cola ou fita adesiva se quiser fixar permanentemente as tarjetas no painel para que possa, assim, fixá-lo na parede para mostrá-lo e usá-lo no futuro. Ou bem, para ser fotografado, impresso e distribuído.

## Utilizar cores, figuras e tamanhos

As cores e os tamanhos têm sua própria hierarquia. Essa hierarquia possui um valor subjetivo influenciado por códigos culturais. Se você não faz parte da mesma



cultura dos participantes, peça a um co-facilitador ou participante dessa cultura que classifique as diferentes cores de acordo com seu valor subjetivo. Por exemplo, para os participantes chineses, o amarelo e o vermelho escuro são cores intensas (cores relacionadas aos imperadores e ao Partido Comunista, respectivamente), enquanto que o branco é associado à morte. Para os membros do Partido Verde e para os irlandeses, verde pode ser uma cor forte e proeminente com significa-

dos específicos. Você deverá observar, por exemplo, se a cor laranja é particularmente importante, você a utiliza para o título de uma seção e para uma nuvem de tarjetas. No entanto, se você colocar muitas tarjetas cor de laranja em uma nuvem, é possível que a cor perca sua supremacia, portanto, você deve usar uma tarjeta com uma cor menos marcante para escrever o título ou o rótulo de um conjunto de tarjetas. No entanto, em uma oficina multicultural, ou em uma oficina em que as pessoas estiveram expostas a várias culturas, esta questão não tem tanta relevância.

Durante o planejamento das oficinas, é essencial estabelecer um código de cores que todos os participantes e subgrupos devem seguir, para que não haja confusão entre os grupos quando eles se apresentarem e debaterem os resultados dos grupos.

Por exemplo, em uma oficina, você pode dividir os temas e elementos-chave usando um código de cores: objetivos (tiras azuis), participantes (tarjetas azuis), temas-chave a serem comunicados (tarjetas cor de laranja), lacunas de informação (tarjetas cor de rosa), canais/meios de comunicação (tarjetas verdes), materiais e métodos (tarjetas brancas) e relação com o trabalho (tarjetas amarelas). Você pode adicionar outros detalhes, tais como recursos financeiros, marco temporal, pontos focais e parceiros potenciais, com tarjetas, contornos, figuras ou marcadores de outras cores.

## Desenho geral e uso do espaço e da estrutura

No momento de criar os títulos e o corpo da mensagem ou conteúdo, dê estrutura ao seu painel. Escreva frases-chave – um verbo com um sujeito e um objeto – em tarjetas selecionadas. Pequenos desenhos também podem gerar uma mudança e colocar um sorriso no rosto dos participantes. Utilize cores e tamanhos diferentes para organizar a forma. Use o espaço vazio como elemento de visualização – não sobrecarregue os painéis, para que não se tornem caóticos e opressivos para os olhos. Você pode variar sua escrita e caligrafia para diferenciar títulos, perguntas e palavras-chave. A continuação descreve-se alguns dados para preparar apresentações eficazes.

**Gráficos e tarjetas conectoras:** Um painel que contenha apenas texto pode se tornar mais atraente através do uso de tarjetas coloridas. Ao adicionar gráficos ou um desenho ao seu painel, você também pode torná-lo mais interessante. Organizar suas tarjetas em uma matriz ou tabela é outra maneira de tornar sua apresentação mais clara e interessante. Para conectar tarjetas de diferentes cores, formas e tamanhos, você pode escrever e desenhar no próprio papel em que as tarjetas serão colocadas. Cada categoria de ideias deve receber uma cor diferente. Se você não tem tarjetas de cores diferentes, as diferentes formas das tarjetas e os diferentes contornos de figuras ao redor das palavras são outras opções. Você pode usar tarjetas para estruturar ou projetar a hierarquia de ideias e “o plano completo” de um tema: pontos-chave e pontos secundários, contradições e possíveis mudanças ou diferenças que mostrem situações mais dinâmicas.

**Elementos móveis:** Às vezes, você pode criar um painel incluindo um elemento móvel. Pode ser algo que realmente se destaque no painel, conectando elementos inter-relacionados e mostrando ou ocultando certos conceitos. Conforme você desenvolve seu talento, as possibilidades se tornarão infinitas.

**Materiais naturais:** Você não precisa restringir sua criatividade aos materiais de exibição apresentados anteriormente. Você pode incluir materiais existentes no seu entorno para atrair o público, como folhas, plantas e flores.



Tenha em mente que o importante é motivar os participantes a continuarem participando de um processo de aprendizagem, atendendo aos objetivos do evento. Portanto, não leve seus esforços ao extremo. Suas apresentações não devem ser o centro das atenções de todo o público o tempo todo. Sua finalidade é desencadear processos de criatividade nos participantes.

## Linguagem corporal

O facilitador que apresenta um material visual está agindo como um comunicador. Todos os participantes concentram sua atenção no facilitador enquanto ele mostra as tarjetas, uma por uma. Eles ouvem as frases curtas que complementam as palavras-chave escritas nas tarjetas. Os apresentadores devem atuar lentamente para que os participantes possam ver a emergência gradual da estrutura visual, que desencadeia uma associação diversificada de significados e emoções em suas mentes. Seria ideal se produzisse



um valioso feedback, traduzido em comentários ou novas perguntas a serem respondidas.

Ao conduzir as sessões, a linguagem corporal do facilitador pode reforçar a mensagem ou distrair os participantes. Assim, ele deve prestar atenção aos seus movimentos corporais, levando em conta as regras culturais do público. Encontre novas maneiras de mostrar uma conduta aberta, receptiva e de apoio aos participantes, evitando adotar posturas que possam inibir a comunicação. Por exemplo, ficar de pé com os braços cruzados na frente dos participantes pode ser interpretado como uma barreira à comunicação, como se o feedback não fosse bem-vindo. Da mesma forma, ficar de pé com as mãos dentro dos bolsos pode transmitir uma falta de confiança (como se estivesse escondendo alguma coisa) ou tédio.

Se um facilitador olha fixamente para os participantes, sem dizer nada, pode criar expectativas, dúvidas ou inseguranças, tais como: O facilitador está aqui para nos ajudar? O que estamos fazendo certo ou errado? Por que você está parado aí olhando para a gente? Para evitar que sua presença física seja mal interpretada, os facilitadores devem se aproximar dos grupos de trabalho apenas se os participantes solicitarem ou se precisarem fornecer mais informações.



A maneira como o facilitador se veste também pode influenciar o tipo de interação com os participantes. Uma sugestão razoável é levar em consideração os códigos culturais sem perder sua própria identidade.

Quando os facilitadores trabalham em equipe, tome cuidado para que apenas uma pessoa de cada vez faça a apresentação. Se você planeja previamente uma apresentação visualizada, é fácil fixar as tarjetas ou virá-las você mesmo, afastando-se do painel toda vez que você faz isso para dar ao público uma visão clara. Se você convidar outro facilitador para colocar as tarjetas ou virá-las enquanto estiver falando, é difícil sincronizar o movimento das tarjetas com a sua fala. Os participantes podem se distrair por terem dois ou mais focos de atenção diante deles. Além disso, uma segunda ou terceira pessoa na frente do painel poderia impedir a sua visualização. No entanto, dois facilitadores podem trabalhar bem juntos se tiverem dis-

cutido os papéis a serem interpretados por cada um: quem vai liderar e quem será o apoio, e o que cada um fará exatamente.

Um aspecto da linguagem corporal que raramente é abordado é o tom de voz, o que pode ser decisivo para determinar o ânimo de uma sessão. Se o facilitador falar em um tom de voz muito alto, o grupo poderia reagir de forma muito apagada. O volume da voz pode representar autoridade ou autoridade presumida. É preferível falar de maneira suave e natural, evocando calor familiar nos participantes. Na maior parte das culturas, uma voz amável vai produzir mais atenção e concentração do que uma voz alta e autoritária. Quando o facilitador tiver que lembrar os participantes do tempo atribuído a cada tarefa, é melhor se aproximar de cada grupo gentilmente dizendo: "faltam cinco minutos", do que gritando para que todos possam ouvi-lo.

# Os doze passos do desenho

## Preparação para o evento

Todo evento é preparado com antecedência. Uma reunião de trabalho requer apenas uma breve comunicação, reservar uma sala adequada e preparar materiais de visualização, mas um curso de capacitação ou oficina requerer uma preparação maior, com uma antecedência de duas a seis semanas.

Uma vez decidido realizar uma oficina sobre um tema, a equipe de facilitadores se reúne com o cliente ou com as pessoas que têm a responsabilidade institucional pelo evento, para tomar decisões sobre os seguintes pontos:

- Quais são as metas e objetivos da oficina?
- Quem são os participantes?
- Qual será o tamanho do grupo?
- Quais são as características dos participantes e qual é a possível estrutura do grupo?
- Quando e onde será realizada a oficina?

Com estes fatores em mente, a equipe deve planejar a estrutura geral do programa do evento. Primeiro, são definidas as diferentes etapas, começando com a introdução, dividindo o tópico principal em subtemas e terminando com a avaliação final. Uma vez que a estrutura do curso esteja esboçada, a equipe tentará identificar técnicas específicas para cada subtema, levando em consideração a sequência de eventos e o processo global.

Nesta fase, a preparação ainda é experimental e serão avaliadas diversas alternativas para cada subtema. A equipe deverá considerar a necessidade de participação de determinados especialistas para cada tema.

Se a temática for completamente nova, os facilitadores deverão se familiarizar com ela, lendo documentos ou conversando com especialistas e pessoas afetadas pelo tema a ser tratado.

Muitas vezes, o programa vai depender das características físicas do lugar. Portanto, e, se possível, a equipe tentará ver o local e, ao mesmo tempo, sentar-se para discutir o programa. Por exemplo, ao conhecer o

lugar, a equipe pode determinar o tamanho ideal do grupo, o espaço disponível para a reunião plenária e para os subgrupos, e se podem ser incluídas saídas à campo na programação.

Outros aspectos que os facilitadores devem levar em consideração são: a divisão de trabalho dentro da equipe, as possibilidades de programas sociais e esportivos para complementar a programação central, e os dias de descanso (no caso de cursos com mais de cinco dias de duração).

Se os participantes voltarem para casa diariamente, o processo da oficina será interrompido todos os dias e será necessário reforçá-lo no início de cada manhã. Se o local de trabalho estiver próximo, existe o risco dos participantes se incomodarem com telefonemas e outras interrupções que afetarão a sua concentração e dedicação ao objetivo da oficina.

A logística do evento (ou seja, a alimentação, o alojamento, o apoio de secretariado, as despesas de viagem, a programação social, o atendimento de emergências, a adaptação do salão de plenárias e das salas de trabalho em grupos) deve ser conduzida pelos organizadores (apoio logístico) e não pelos facilitadores. Estes últimos se concentrarão apenas no processo metodológico. Tanto o alojamento e a alimentação quanto outros aspectos administrativos são fatores importantes. Se eles não atenderem às expectativas dos participantes, acabarão por afetar os ânimos e, por sua vez, o processo grupal. Com relação a estes fatores logísticos, os facilitadores devem aconselhar os organizadores para que consigam as melhores condições de aprendizado.



## Os 12 passos do planejamento

Cada evento grupal se tornará um processo visual e participativo seguindo os 12 passos do desenho. Como qualquer processo de planejamento, o desenho é uma orientação que tem a finalidade de nos alertar, antecipadamente, sobre aspectos-chave. O desenho é produto da criatividade da equipe de facilitação. Se um membro da organização que contrata os facilitadores deseja estar presente, ele ou ela será incluído ativamente. Da mesma forma, se um número de, no máximo 2 ou 3 participantes manifestarem interesse em participar do planejamento, será bem-vindo, especialmente na definição dos temas e objetivos, de forma que fiquem refletidas suas expectativas.



Construindo os passos do desenho um por um, vai se construindo uma rede de relacionamentos complexos. Cada aspecto adquire uma importância que muda de acordo com o progresso do planejamento. Por isso, é necessário rever as etapas anteriores para continuar, alterar e complementar cada aspecto de acordo com o que vai sendo encontrado no caminho. Esse ir e vir no processo de planejamento é chamado de lógica iterativa e tem a qualidade de enriquecer cada evento como um produto original destinado a que os participantes tenham uma experiência de aprendizado inesquecível. Mesmo que você esteja acostumado a outro estilo de planejamento, use estes doze passos do desenho para agregar valor ao seu esquema.

As reuniões institucionais de trabalho não exigem muito esforço de planejamento, pois são curtas e as pessoas se conhecem, segue-se, portanto, a mesma rotina das pautas clássicas da agenda: compilação de informações para tomar decisões, estabelecimento de acordos e resumo das responsabilidades. Por outro lado, congressos ou oficinas de capacitação que tenham uma programação de mais de três dias, devem ser planejados, desenhados e preparados com antecedência e em detalhes, já que grande parte do sucesso de um evento depende disso. No entanto, deve-se reconhecer que o planejamento é uma constru-

ção que não deve ser forçada, mas acordada conforme o processo avança. Uma atitude aberta e flexível a eventuais mudanças é mais gratificante tanto para os facilitadores quanto para os participantes, que sentirão que suas ideias são levadas em consideração.

## Passo 0: Organizar o espaço e administrar o tempo

Antes de iniciar o processo de planejamento, os facilitadores devem escolher um bom lugar para trabalhar, ou seja, um espaço que lhes ofereça a possibilidade de se concentrar e de se sentirem confortáveis, tendo, além disso, os materiais de visualização ao alcance. Tendo o espaço, os membros da equipe de planejamento irão escrever a sequência completa dos doze passos do desenho em tarjetas, e as colocarão nos painéis. Com os 12 passos à vista, eles atribuirão quanto tempo irão dedicar a cada um dos passos e quem pode assumir, individualmente, um ou dois passos, considerando as capacidades pessoais dos membros da equipe para a divisão do trabalho.

Desde o começo, deve ficar claro que:

- o planejamento é um processo criativo de uma equipe e se visualiza em tarjetas, não em anota-

ções secretas, pois isso criaria obstáculos à sinergia de ideias, e que

- o tempo é nosso aliado, e por isso ele deve ser aproveitado durante o planejamento, dando-se pausas individuais para conversas e tomada de decisões inteligentes. O tempo mal utilizado produz pressão e fadiga mental.

## Passo 1: Antecedentes

Nesta etapa, as condições institucionais, a origem e a história do evento são visualizadas com palavras-chave. É aconselhável especificar como surgiu a ideia do evento, quem são os organizadores, qual é o marco institucional, quais são os objetivos e sobre quais premissas o evento foi concebido. Também são indicadas as condições que foram definidas e se dá uma ideia geral dos participantes e da duração do evento. A equipe de planejamento deve compartilhar tudo o que sabe sobre o histórico do evento para ter um bom ponto de partida.

Ao planejar um evento, o facilitador geralmente é contratado por uma instituição para definir o evento, bem como a fase de desenho do mesmo. Muitas vezes, esse processo traz à tona uma série de perguntas que o facilitador irá esclarecer com a instituição organizadora, revisando o termo de referência. Por exemplo, se a organização quiser que o facilitador capacite 50 educadores da saúde, sabe-se, por experiência, que o número ideal de participantes de um processo interativo é de 20 a 25 pessoas.

Isso significa que deverá ser negociada com a organização a elaboração de duas oficinas separadas para atender aos objetivos. Se a instituição organizadora não aceitar a ideia de montar duas oficinas, o facilitador deverá esclarecer como alcançar os objetivos de capacitação com 50 pessoas ou, se possível, dividir a oficina em duas sequências.

## Passo 2: Tema e contexto

O tema e o contexto do evento são esclarecidos respondendo a uma série de perguntas, tais como: Por que se organiza este evento? Qual é a relação entre o tema e as questões de desenvolvimento? E com o desenvolvimento institucional? E com o empoderamento dos participantes? E com as mudanças históricas? Desta forma, são definidas, de modo mais concreto, as questões que serão abordadas durante o evento,



que tipo de conhecimento ou informação é necessário, se é necessário recorrer a pessoas especializadas em assuntos específicos, quem pode ser contatado, que literatura deve ser revisada, quem fará a pesquisa na Internet, etc..

### Passo 3: Objetivos e resultados esperados

Os objetivos institucionais devem ser analisados e transformados em objetivos de aprendizagem alcançáveis pelos participantes. Os objetivos devem ser subdivididos em três níveis:

1. **Nível de Aprendizagem:** como os participantes irão melhorar? Que conteúdo e/ou habilidades eles irão aprender individualmente ou como grupo?
2. **Nível de Processos:** como vai transcorrer o evento? O que vai acontecer entre os participantes durante o evento? Como vai se criar um ambiente de aprendizagem propício para todos?
3. **Metanível:** o facilitador se faz as seguintes perguntas: que interesse de aprendizagem eu busco alcançar em relação ao assunto, aos métodos e aos processos e de que maneira irei aperfeiçoar as minhas habilidades?

Ao anunciar o evento e na sessão introdutória, o facilitador divulgará aos participantes apenas os dois primeiros níveis. Os resultados esperados também serão visualizados no início do evento, para que os participantes saibam que resultados concretos serão alcançados no



final do evento. Por exemplo, se se trata de uma publicação, um plano, uma estratégia de defesa ou mecanismos comunicação; uma história, uma rede ou o estabelecimento de uma comunidade de prática. Esta divulgação faz parte do princípio do “consentimento prévio informado” ao qual os participantes têm direito.

Desta forma, o facilitador permite que os participantes se sintam totalmente identificados com os objetivos do evento e não receptores passivos dos interesses dos organizadores. Na prática, a diferença entre o método VIPP e as estratégias verticais de treinamento consiste em que, no método VIPP, o facilitador vai criando um espaço democrático no qual os participantes podem desenvolver suas capacidades sem uma atitude consumista, ao contrário do que acontece com cursos que vendem “produtos acabados que os participantes compram”.

O fato de se ter presente os objetivos e resultados por meio de um esclarecimento prévio, também nos leva a considerar como serão monitoradas e como serão

comprovadas as metas após 6 ou 12 meses. Estas informações podem determinar alguns dos temas a serem tratados no evento.

### Passo 4: Tempo, duração e orçamento

Facilitar implica colocar o tempo ao serviço dos processos de aprendizagem dos participantes.

Se a instituição organizadora não tiver estabelecido datas ou prazos, o facilitador tomará as decisões conforme ele considerar necessário para atingir os objetivos do evento, levando em conta o número e as características dos participantes. Dias de festas religiosas ou feriados nacionais não são adequados para a realização de um evento grupal. No meio rural, o período pós-colheita é o mais adequado para realizar capacitações com os agricultores, uma vez que a semeadura e a colheita demandam a presença de todos no campo. Deve-se sempre jogar com algumas datas provisórias



até chegar a um acordo com os organizadores e participantes sobre quando, de fato, acontecerá o evento.

A duração do evento dependerá dos conteúdos e dos objetivos da aprendizagem através da experiência. Ou seja, um grupo se reunirá durante o tempo necessário que lhe permita vivenciar sequências de ação-reflexão-ação que contribuam para a ampliação do seu horizonte de conhecimento. Isso pode acontecer em poucas horas ou em vários dias, dependendo dos objetivos, dos conteúdos e dos métodos propostos pelo facilitador.

Outra dimensão do tempo é o horário diário da programação. Não há regras fixas para isso e se trata de um assunto culturalmente aceitável. Nos grupos, há pessoas que depois do almoço têm o hábito de descansar, conversar ou ler para se preparar informalmente para as sessões da tarde. Outras pessoas optam pelo exercício físico, como uma caminhada ou natação, ou, talvez, prefiram práticas espirituais como meditar. O facilitador irá prever estas possibilidades, deixando umas duas horas de recesso, livre para os participantes se organizarem de forma independente e renovarem suas energias.

A ideia do biorritmo é muito importante. Consiste em considerar que o corpo humano é um organismo que responde aos estímulos do ciclo do dia. De manhã, as pessoas acordam gradualmente; quando o sol está



alto, as energias também ascendem; depois do almoço a digestão domina o estado de ânimo. O café e as frutas à tarde reanimam o grupo, enquanto que à noite a atenção vai se apagando. O biorritmo é diferente de pessoa para pessoa e de cultura para cultura, mas nos inspira a localizar diferentes graus de interatividade e pausas na programação do evento.

O orçamento global faz parte do planejamento na forma de rubricas estimadas, que mais tarde são ajustadas de acordo com o número real de participantes e a duração da programação.

## Passo 5: Os participantes

Nesta etapa, o facilitador deve rever as condições estabelecidas, os objetivos e os temas de forma interativa, a fim de esclarecer uma série de perguntas sobre os participantes. O facilitador responderá às seguintes perguntas com base na sua intuição e experiência ou

convidando potenciais participantes a se envolverem no desenho. As perguntas são:

1. Quem são os participantes? Como eles serão selecionados e contatados? Com que critérios o grupo será selecionado?
2. Quantas pessoas participarão do evento? Qual é o número mínimo e máximo de participantes desejável?
3. Características dos participantes: em que condições gerais de vida eles se encontram? Quão heterogêneos ou homogêneos eles são? Existe um equilíbrio em termos de gênero? O que eles sabem sobre o tema? Como eles irão se beneficiar do evento?
4. Quais são as necessidades de capacitação? Quais são os seus interesses e de que modo estão relacionados ao tema? Que expectativas os participantes trarão para o evento e será que elas vão coincidir com o tema proposto?

5. Os participantes se conhecem entre eles, e até que ponto?
6. Como será que eles vão reagir à metodologia VIPP? Eles irão se envolver no processo participativo? De que maneira eles vão querer aprender? Haverá expectativa de ouvir palestras magistrais? Que barreiras terão que ser superadas para envolver todos os participantes? Será que os participantes tiveram experiências participativas anteriores ou apenas a frustração de sessões entediantes e sem resultados concretos?

## Passo 6: A equipe facilitadora

Se o grupo de participantes for pequeno (3 a 6 pessoas) e o evento curto (1 ou 2 dias), um facilitador será suficiente para apoiar o processo grupal. Por outro lado, se o plano é realizar um evento interativo, seja uma oficina ou um curso de capacitação, com a participação de 10 a 20 pessoas, é melhor contar com um facilitador para cada 5 ou 7 participantes. Caso o evento seja maior (40 a 50 pessoas), é necessário estabelecer o número correspondente de facilitadores ou subequipes de facilitadores, pois os participantes terão que ser divididos em duas ou mais sessões plenárias para que as pessoas possam interagir (ver o capítulo III sobre o facilitador, pois não se pode esquecer que a facilitação não é um talento inato, mas um dom adquirido pela experiência e prazer de trabalhar com grupos). Uma equipe de facilitadores representa uma ampla gama de diferentes características e estilos complementares de trabalho.

Os participantes se sentirão mais atraídos por um ou outro estilo, o que contribuirá para uma dinâmica de grupo positiva.

## Passo 7: Local

No geral, não se dá muita atenção ao local onde vai ser realizado um evento, embora na realidade a escolha do lugar reflita a visão e os valores do facilitador. Por exemplo, realizar um seminário sobre a mitigação





da pobreza em um hotel cinco estrelas revela uma contradição. Não tanto pelos custos envolvidos, mas porque o ambiente de luxo contrasta com a situação de vida das pessoas afetadas pela pobreza. Em um hotel onde os especialistas discutem a questão da pobreza aproveitando as vantagens da riqueza, é possível chegar a conclusões relevantes?

A escolha de um local para um evento grupal depende de fatores como o objetivo do programa e sua duração. Para uma curta sessão de trabalho ou um workshop de um dia, uma sala de reuniões é suficiente, e um grupo pode aprender até mesmo sob a sombra de uma árvore, se o tempo permitir. Quando se trata de oficinas ou cursos de capacitação mais longos, será necessário considerar não apenas os conteúdos e os processos no transcurso do programa, mas

também uma alimentação saudável, quartos limpos, possibilidades de recreação, esportes, etc., de acordo com o orçamento disponível.

Em cursos de longa duração, o alojamento deve oferecer algum conforto aos participantes, sem que o custo seja elevado. É necessário um ambiente com uma vista agradável, com espaços verdes para passear e quartos que convidem ao descanso. A qualidade (não o luxo) do alojamento irá condicionar o humor dos participantes e a sua disposição para aprender. A experiência mostra que, se os participantes ficarem alojados em um local central e barulhento, ficarão cansados durante o dia e sem energia evento em condições de retiro, longe do local de trabalho, para que os participantes se dediquem exclusivamente ao processo de aprendizagem.

Além do alojamento e da alimentação, o facilitador deverá dar uma olhada nas salas de reuniões: É possível se sentar em semicírculo para que o grupo tenha contato visual sem obstruções? Há espaço suficiente para colocar os painéis em frente à plenária? Com a aprovação da administração, as paredes podem ser usadas para colocar cartazes?

## Passo 8: A estrutura da programação

Antes de entrar nos detalhes do evento, o facilitador irá visualizar uma estrutura geral da programação, da seguinte maneira:

1. Em um bloco de cavaletes (flipchart), fará a divisão do espaço com linhas verticais de acordo com o número de dias e com linhas horizontais para subdividir em três grandes partes, correspondentes às sessões da manhã, tarde e noite.
2. Em tarjetas ovais ou retangulares, irá visualizar o conteúdo da programação (uma ideia por tarjeta) e irá montar uma sequência cronológica de blocos temáticos (não mais do que dois tópicos por dia) que comece com a introdução no primeiro dia e termine com a avaliação no último dia. No estilo VIPP, a introdução inclui a apresentação dos participantes, os objetivos, as expectativas dos participantes, a programação e a organização do grupo. Este começo é crucial, porque desde o início, o facilitador deve apoiar o protagonismo dos participantes e, sem muita explicação teórica, se tornará o portador da filosofia VIPP. Se os organizadores insistirem em uma abertura formal, que deve ocorrer antes da introdução, ela deve ser muito curta (no máximo, 5 minutos) e de responsabilidade de um representante institucional.
3. Uma vez distribuídos os conteúdos em blocos, dia por dia, deverá ser garantido que os temas fluam naturalmente em passos graduais. Por exemplo, se o evento dura mais de uma semana, é necessário

incorporar um dia de descanso e incluir uma programação social em relação ao conteúdo das sessões. É necessário prestar atenção nos costumes e percepções locais.

4. O valor da estrutura da programação consiste em ter uma imagem panorâmica sem nenhum detalhe que distraia a atenção.

## Passo 9: O roteiro: conteúdos, métodos e processos

Para ilustrar em detalhes o que acontecerá a cada dia durante o evento, utilizamos um roteiro (ver anexo). A princípio, pode parecer muito difícil, até que nos damos conta de que não se trata de preencher um formulário mecanicamente, mas de um exercício imaginativo semelhante a criar um filme com personagens inteligentes, cenas excitantes, diálogos interessantes e, a cada dia, cheio de surpresas.



A primeira coluna, "**tempo**", serve para indicar a hora em que uma atividade começa.

A coluna "**tema ou conteúdo**" se usa para colocar uma palavra-chave que especifique um aspecto do conteúdo.

Depois vem o "**método**", onde se indica com que técnica, exercício, jogo, etc. será abordado o tema.

Sob o título "**forma**" só é necessário esclarecer se os participantes continuarão no plenário, se serão divididos em grupos ou se irão refletir individualmente.

Em "**dinâmica**" se veem os números de 1 a 5, que indicam a intensidade do processo. Por exemplo, marca-se o número 1 com uma cruz quando os participantes ouvem passivamente ou refletem individualmente, e o 5 quando os

participantes são intelectualmente, emocionalmente e ativamente envolvidos graças a um método interativo. Marcar a dinâmica de cada momento é uma exploração metodológica, pois conforme se avança na elaboração do roteiro, veremos para que lado inclinam-se os processos. O ideal é ter uma curva sinuosa que reflita a combinação harmônica de momentos de decolagem de ação com momentos de profunda reflexão. Esta combinação será observada ao final da elaboração do roteiro e ainda se estará a tempo de modificá-la.

Em "**requisitos**", são anotados os materiais a serem utilizados.

Em "**responsabilidade**" se escreve o nome do facilitador responsável pela sessão.

Em "**observações**" se anotam detalhes que não podem ser esquecidos.

## Passo 10: Eventos sociais

Neste ponto, o facilitador irá rever a estrutura da programação e considerar se há espaço para atividades recreativas e culturais ou se é possível alterar o horário diário para estimular a dinâmica de grupo com atividades adicionais, não necessariamente ligadas ao conteúdo do programa. Por exemplo, identificar um espaço de tempo no caso de existirem partes interessadas em praticar yoga ou tai chi, passar um filme, preparar uma refeição para o grupo, etc.. A inclusão destes espaços livres geralmente revive a criatividade do grupo e é re-

comendável que ocorram durante o recesso noturno ou bem cedo, pela manhã, e que a participação seja opcional.

Com os anos de prática, você ganha experiência sobre quantas atividades sociais motivam o grupo sem esgotar suas energias. Aqui, o que conta é reconhecer os princípios de confiança no grupo e sua autodeterminação para a aprendizagem. As atividades sociais são oportunidades para o grupo crescer e seus membros se unirem pessoalmente, de modo que no final do curso eles se sintam como uma verdadeira comunidade de aprendizado.



## Passo 11: Documentação e relatório

Este é o momento de esclarecer as razões pelas quais o conteúdo e o processo do evento serão documentados. Existem três finalidades principais:

- Os participantes e os facilitadores desejam ter uma memória fotográfica do evento, sobretudo porque são suas próprias experiências, e porque contém compromissos adquiridos e ações futuras.
- A organização patrocinadora do evento exige um comprovante para a sua administração.
- A organização patrocinadora e os participantes têm interesse em divulgar os resultados para um público mais amplo.

Levando em conta esses argumentos, a equipe de facilitadores deve considerar, antecipadamente, como o evento será documentado, quem será responsável por isso, qual o propósito da documentação e como será divulgada (ver capítulo 14).

## Passo 12: Passos seguintes

Para finalizar, a equipe de facilitadores deve assumir as responsabilidades e tarefas oriundas da programação e do roteiro. Essas tarefas são exibidas de forma que a equipe possa decidir:

1. Que tarefas são urgentes (por exemplo, redigir e enviar os convites aos participantes, contatar especialistas em algum dos temas, etc.), e

2. Que tarefas devem ser cumpridas antes da próxima sessão (por exemplo, pesquisar sobre um tema do evento e apresentar os resultados na sessão seguinte).

Em geral, a equipe de facilitadores irá se reunir no local do evento alguns dias antes dele começar, quando os participantes ainda não tenham chegado, com o objetivo de verificar aspectos do planejamento e de estar bem preparados para dar início a um evento grupal cheio de impulsos criativos para os participantes.

### Durante o evento

A equipe de facilitadores irá preparar a cada dia o roteiro do dia seguinte, geralmente à noite. As responsabilidades serão distribuídas individualmente, mas toda a equipe se sentirá comprometida com a tarefa da facilitação. Assim, se um membro da equipe assume a tarefa de colocar os materiais de visualização ao alcance dos participantes não custa lembrá-lo. Recomenda-se também que os facilitadores aproveitem certos momentos, nos intervalos ou na hora do almoço, para fazer pequenos ajustes no roteiro. No final do dia, é muito animador trocar opiniões sobre o transcurso do processo e, de forma apreciativa, dar sugestões uns aos outros para a melhoria da equipe.

### Antes da oficina

O objetivo das reuniões preliminares com os responsáveis ou gestores da organização é garantir que o processo participativo seja totalmente aceito e determinar como eles irão intervir. Deve ser enfatizado que, se eles vão participar, terão as mesmas obrigações e responsabilidades que todos os demais participantes. Existem maneiras de fazer a abertura de uma oficina reconhecendo o status dos organizadores, mas, além disso, eles devem estar preparados para participar como iguais. Dependendo da duração e da complexidade da oficina, a equipe de facilitadores, incluindo alguém da organização, irá se reunir no local do evento de um a três dias antes do primeiro dia da programação. Esta segunda reunião permite que a equipe analise a lista definitiva de participantes, revise detalhadamente o programa delineado, faça todos os arranjos físicos (assentos, painéis e materiais) e reconfirme a divisão do trabalho.

### Durante a oficina

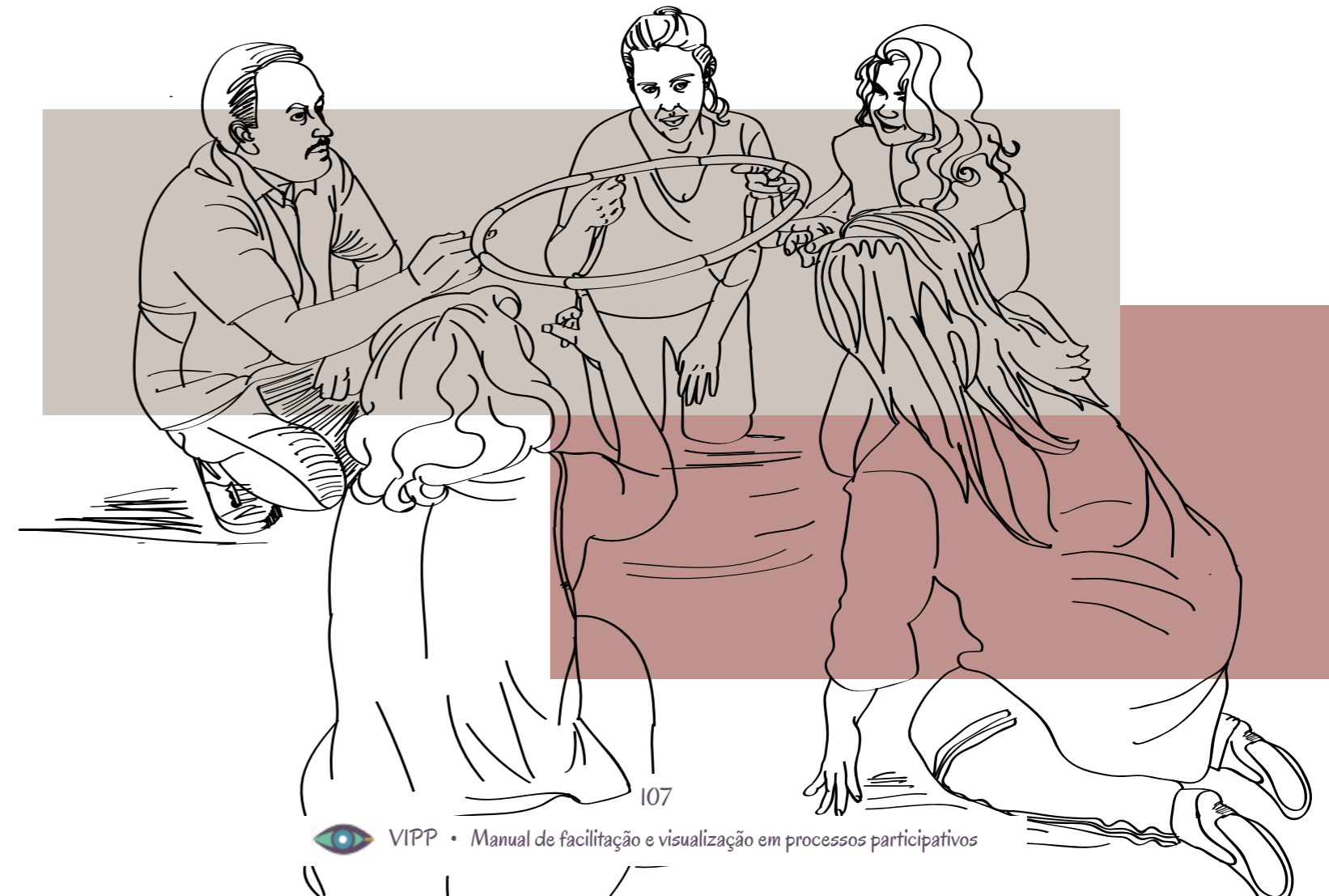
Cada dia da oficina deve ser preparado com antecedência, geralmente na noite anterior. Serão definidas responsabilidades para cada membro da equipe e cada um irá planejar e preparar os materiais para a sua parte. Às vezes, a equipe irá revisar em conjunto a preparação de cada um de seus membros e irá sugerir melhorias. A equipe poderá realizar reuniões curtas durante o dia, especialmente se o programa precisar ser ajustado, mas o normal é que a equipe se sente para avaliar as atividades do dia depois de finalizada a

programação desse dia. Com base nesta avaliação, a equipe vai decidir se deve alterar as sessões seguintes do programa e vai se preparar para o dia seguinte.

### Depois do evento

Quando os participantes forem embora, os facilitadores irão se reunir para avaliar os alcances do evento com base nos comentários dos participantes e do sentimento de cada um dos facilitadores. Esta reunião deverá finalizar com a distribuição das tarefas de acom-

panhamento acordadas com os organizadores, tais como escrever o relatório, preparar um novo evento, etc.. Nunca é demais considerar a possibilidade de manter contato com os participantes para trocar experiências na aventura metodológica do VIPP em seus locais de trabalho. Esta reunião também irá determinar as atividades subsequentes que possam ser exigidas pela instituição, como a preparação de um relatório ou a realização de outra oficina. Pode ser realizado um questionário ou uma reunião posterior com os participantes, para determinar se o processo e o resultado da oficina tiveram o efeito desejado no trabalho.



## Os métodos e as técnicas do VIPP



## Resumo de métodos e técnicas

### Os métodos e as técnicas são o coração do método VIPP.

Os facilitadores os aplicam para dar vida ao grupo com os processos que desencadeiam. O repertório é amplo e variado. Algumas técnicas são adequadas no início de um evento, por exemplo, as de apresentação dos participantes, dos objetivos ou expectativas; enquanto outras, mais apropriadas para o final do evento, possuem a particularidade de convidar o grupo a desenvolver ideias de avaliação, como a pintura de um quadro coletivo, o objeto e o questionário visual. Há também uma série de métodos e técnicas que estimulam, especificamente, a geração de uma grande diversidade de ideias, como a coleta de tarjetas, a chuva-de-ideias ou “prós e contras”.

O facilitador irá empregar estes métodos levando em conta o curso dos processos que o grupo demanda para entregar-se à tarefa que se propôs. Isso significa que os métodos e técnicas não são fixos em termos de impacto sobre o grupo, mas que estão sujeitos à dinâmica das relações entre os membros do grupo. O facilitador irá planejar o uso de certas técnicas para criar as condições de aprendizagem do grupo, mas o fará com uma mentalidade flexível e aberta a receber surpresas e propor mudanças. Muitas vezes acontece que a aplicação de uma mesma técnica com diferentes grupos resulta em processos muito originais e em cada aplicação, acontecem coisas diferentes e muito

especiais entre os participantes. O facilitador que gosta e desfruta dessas situações está entrando no domínio técnico e artístico dos métodos.

O aspecto cultural na aplicação dos métodos proporciona ao facilitador um novo horizonte que despertará a sua admiração pela diversidade nas formas de pensar e de se relacionar dos participantes. Por exemplo, em algumas culturas, homens e mulheres mantêm certa distância. O facilitador irá adaptar os jogos, técnicas e exercícios para permitir a interação de forma respeitosa dentro do marco de tolerância da cultura



dos participantes. Os desafios interculturais têm um maior nível de resposta se o facilitador desempenhar seu papel em uma equipe culturalmente mista, na qual cada integrante tenha igualdade de condições

para decidir. Com o tempo e experiência adquiridos, o facilitador terá um amplo repertório de técnicas e métodos culturalmente apropriados para diferentes situações de grupo.

## A arte da pergunta

Em qualquer tipo de tarefa de grupo, os resultados vão depender das perguntas que forem apresentadas. O quadro a seguir contém alguns conselhos para se ter em mente ao formular perguntas.

### As boas perguntas:

- Geram curiosidade e motivam respostas espontâneas.
- Estimulam maior debate.
- Criam uma compreensão de grupo e não ressaltam os indivíduos.
- Debatem assuntos de interesse comum.
- Têm a função estratégica de fazer avançar o processo grupal.
- Revelam as metas, representam desejos, ou incluem uma explicação de intenções e ações.
- Concluem com uma nova pergunta.

### As más perguntas:

- Sugerem a resposta ou são retóricas, exigindo respostas óbvias ou do tipo sim/não.
- São afirmações vagas, muito generalistas.
- Só podem ser respondidas por especialistas, experts ou pessoas com autoridade, que não estão presentes, ou requerem alguma evidência que não está disponível.
- Ameaçam com invadir/atacar a privacidade ou cultura de uma pessoa.
- Servem para que uma pessoa se sobressaia.
- Demonstram a incompetência de alguém ou são paternalistas.
- Servem apenas como uma reivindicação ou retribuição.

## Métodos e técnicas VIPP

Categoria: Trabalho em grupos e em plenárias

Técnica	Página	Usos e observações	Duração	Tamanho	Requisitos e observações
<b>Pequenos grupos</b>	76	Abordar qualquer tema específico com base em uma pergunta aberta ou tarefa visualizada. Envolve todos os participantes.	De 15 a 120 minutos, dependendo da complexidade	De 3 a 5 pessoas por grupo	Os resultados visualizados dos grupos sempre são apresentados em plenária.
<b>Abelhinhas</b>	76	Intercambiar ideias intensamente com um rápido resultado visualizado.	De 3 a 8 minutos	De 2 a 3 pessoas	Apresentam-se os resultados visualizados.
<b>Plenária</b>	76	Compartilhar instruções ou resultados de grupos.	Intervenções de 5 a 10 minutos por grupo	De 10 a 20 pessoas	Se a plenária se prolonga, a dinâmica do grupo decresce muito.
<b>Plenária</b>	76	Dinamizar o intercâmbio de resultados. Para escutar as apresentações se circula "visitando" os espaços onde trabalham os diferentes grupos.	De 5 a 10 minutos por grupo	De 20 a 30 pessoas	As apresentações são realizadas no local onde o grupo está trabalhando.
<b>Plenária rotativa</b>	76	Acelerar e estruturar o feedback dos resultados.	De 5 a 8 minutos adicionais à apresentação de cada grupo	De 20 a 30 pessoas	Preparar os sinais de trânsito com antecedência.



Técnica	Página	Usos e observações	Duração	Tamanho	Requisitos e observações
<b>Caminhada criativa</b>	77	Inspirar-se e associar as ideias com o estímulo da paisagem.	De 30 a 60 minutos	De 3 a 4 pessoas	Não é preciso levar tarjetas nem bloco de notas. Objetos inspiradores são coletados e explica-se na apresentação dos resultados.
<b>O aquário</b>	77	Envolver toda a plenária no debate de um assunto.	De 20 a 30 minutos	De 12 a 30 pessoas	As pessoas no círculo interno não devem dar as costas para as que estão no círculo externo.

## Métodos e técnicas VIPP

### Categoria: Geração de ideias

Técnica	Página	Usos e observações	Duração	Tamanho	Requisitos e observações
<b>As nuvens</b>	77	Estruturar a diversidade de ideias em torno de um assunto. Processo sinérgico que exige um posterior trabalho em grupos.	De 30 a 60 minutos	De 12 a 30 pessoas	Seguir as regras muito conscientemente.
<b>Coleta visualizada</b>	79	Mostrar as diferentes respostas a uma pergunta aberta.	De 10 a 20 minutos	De 10 a 30 pessoas	Não confundir com as nuvens.

Técnica	Página	Usos e observações	Duração	Tamanho	Requisitos e observações
<b>Apresentação visualizada</b>	79	Informar, dar uma tarefa, abordar um conceito.	De 5 a 20 minutos	De 10 a 30 pessoas	Ver as regras da apresentação visual.
<b>Debate visualizado</b>	80	Visualizar os argumentos de um debate aberto ou semiestruturado.	De 10 a 30 minutos	De 8 a 20 pessoas	Tarjetas e painéis. Visualiza-se com palavras-chave, sem interpretar muito.
<b>Um ponto</b>	80	Espelho rápido de preferências.	De 2 a 5 minutos	De 5 a 30 pessoas	Um ponto por pessoa.
<b>Multipontos</b>	80	Hierarquização de ideias.	De 3 a 8 min	De 5 a 30 pessoas	Atenção com a relação de pontos e opções de votação.
<b>Prós e contras</b>	81	Debate estruturado sobre ideias polêmicas para encontrar mais argumentos a favor e contra.	10 minutos para preparar, 20 minutos de debate e 10 minutos de interpretação	De 10 a 20 pessoas	Visualizar as ideias que surjam.
<b>Hanji-Naji</b>	81	Provocar a exploração de um assunto com base em 2 características: otimista e pessimista.	20 minutos de polêmica e 10 minutos de interpretação	De 12 a 20 pessoas	A plenária se envolve, não fica passiva. Visualizar os argumentos da plenária.

## Métodos e técnicas VIPP

### Categoria: Conhecer-se mutuamente

Técnica	Página	Usos e observações	Duração	Tamanho	Requisitos e observações
<b>Identidades confundidas</b>	83	Estimular a familiaridade com os nomes dos participantes	De 10 a 15 minutos	De 20 a 50 pessoas	Nomes visualizados em tarjetas.
<b>Nomes</b>	83	Familiarizar-se com os nomes dos participantes	De 10 a 20 minutos	De 10 a 30 pessoas	Fita adesiva larga.
<b>Entrevista mútua</b>	83	Concentrar-se em conhecer uma pessoa	De 40 a 60 minutos	De 10 a 25 pessoas	Papel pardo e marcadores. Fazer duplas que se entrevistam e se apresentam.
<b>Associação</b>	84	Despertar a imaginação	De 15 a 20 minutos	Máximo 25 pessoas	
<b>Teia de aranha</b>	84	Criar um senso de conexão	De 15 a 30 minutos	De 10 a 15 pessoas	Um novelo de lã ou cordão
<b>Jornal ambulante</b>	84	Conhecer-se livremente	30 minutos	De 10 a 30 pessoas	Papel pardo, fita adesiva e marcadores coloridos.
<b>Eu sou...</b>	85	Visualizar uma galeria dos recursos das pessoas para o evento	De 15 a 20 minutos	De 10 a 30 pessoas	Papel, marcadores e fita.

Técnica	Página	Usos e observações	Duração	Tamanho	Requisitos e observações
<b>O rio da minha vida</b>	85	Compartilhar, em plenária, aspectos do passado, presente e futuro com imagens apropriadas.	De 45 a 60 minutos	De 8 a 24 pessoas	Papel e marcadores coloridos.
<b>Gráfico histórico</b>	85				
<b>Altos e baixos</b>	85				
<b>Sociograma</b>	87	Compartilhar, em plenária, aspectos da vida relevantes para todos.	60 minutos	De 10 a 30 pessoas	Preparar uma série de perguntas, espaço para movimentar-se.

## Métodos e técnicas VIPP

### Categoria: Quebra-gelo e dinâmicas

Técnica	Página	Usos e observações	Duração	Tamanho	Requisitos e observações
<b>O mago</b>	88	Mistério	De 15 a 20 minutos	De 10 a 20 pessoas	Um piso macio para cair
<b>Ruas e avenidas</b>	88	Movimento	20 minutos	De 20 a 40 pessoas	Espaço amplo
<b>Simão diz...</b>	89	Concentração	10 minutos	De 10 a 30 pessoas	Espaço amplo

Técnica	Página	Usos e observações	Duração	Tamanho	Requisitos e observações
<b>Veado, caçador e muro</b>	89	Coordenação e emoções	2 minutos por vez	De 12 a 24 pessoas	Não usar em culturas onde matar animais seja um tabu
<b>Piscadinhas</b>	90	Concentração e movimento	10 minutos	De 10 a 30 pessoas	Espaço amplo
<b>Sigam o guia</b>	90	Movimento	10 minutos	De 10 a 30 pessoas	Espaço amplo
<b>Encontre o guia</b>	91	Movimento	10 minutos	De 10 a 30 pessoas	Espaço amplo
<b>Bang!</b>	91	Concentração	De 15 a 20 minutos	De 10 a 20 pessoas	Espaço amplo
<b>Os botes salva-vidas</b>	91	Energizar	De 15 a 20 minutos	De 15 a 30 pessoas	Espaço amplo
<b>O correio</b>	91	Energizar	De 15 a 20 minutos	De 10 a 30 pessoas	Cadeiras em círculo
<b>Cabo elétrico</b>	92	Concentração	5 minutos	De 10 a 20 pessoas	O voluntário não pode ser alguém com problemas de coração
<b>Pessoa A / Pessoa B</b>	92	Coesão	5 minutos	De 10 a 40 pessoas	Espaço amplo
<b>Ensaio de robôs</b>	92	Energizar	De 5 a 10 minutos	De 15 a 30 pessoas	Espaço amplo

## Métodos e técnicas VIPP

### Categoria: Comunicação e percepção

Técnica	Página	Usos e observações	Duração	Tamanho	Requisitos e observações
<b>Casa, árvore, cachorro</b>	94	Refletir sobre os diferentes estilos de comunicação	Até 50 minutos	De 10 a 24 pessoas	A primeira parte é em silêncio
<b>O enredo</b>	94	Refletir sobre a participação	De 15 a 20 minutos	De 10 a 20 pessoas	Espaço amplo
<b>Diálogo controlado</b>	94	Refletir sobre o diálogo	60 minutos	De 9 a 27 pessoas	Dar instruções bem precisas
<b>O guia</b>	95	Refletir sobre diferentes estilos de facilitação	De 30 a 60 minutos	De 10 a 30 pessoas	Espaço amplo
<b>O comerciante de cavalos</b>	95	Refletir sobre formas de chegar a um acordo	60 minutos	De 10 a 30 pessoas em grupos de 5 o 6 pessoas	Dar a tarefa visualizada Pode ser registrada em vídeo para a interpretação do exercício
<b>Para mim, desenvolvimento significa...</b>	96	Explorar o significado individual do conceito	De 45 a 60 minutos	De 10 a 20 pessoas	Papel e marcadores coloridos para desenhar
<b>Passado, presente e futuro</b>	97	Analisar a história pessoal sobre um tema	De 45 a 60 minutos	De 10 a 20 pessoas	Cada participante apresenta a sua visão individual
<b>Minha casa, comunidade e paisagem</b>	97	Analisar as relações com o espaço	60 minutos	De 10 a 20 pessoas	Desenhos grandes

## Métodos e técnicas VIPP

### Categoria: Aprofundamento de assuntos

Técnica	Página	Usos e observações	Duração	Tamanho	Requisitos e observações
<b>Jogo de papéis</b>	97	Analisar condutas, situações ou valores pessoais	15 minutos de preparação e 5 minutos de apresentação	De 2 a 5 pessoas	A interpretação é imprescindível
<b>O painel de especialistas</b>	99	Obter repostas fundamentadas sobre um tema	De 30 a 60 minutos	De 10 a 30 pessoas	Visualizar as respostas dos especialistas
<b>Saídas à campo</b>	100	Observação de situações específicas e intercâmbio	Meio dia ou um dia inteiro	Grupos pequenos de 5 pessoas	Dar uma tarefa para cada mini grupo
<b>Viagem de estudos</b>	100	Entender um tema específico	De 2 a 5 dias	De 3 a 5 pessoas	Dar uma tarefa para cada mini grupo e combinar as visitas
<b>Excursão na natureza</b>	101	Debater profundamente um tema fora da sala de aula	De 2 a 4 horas	Grupos pequenos	Levar água e frutas
<b>Estudos de caso</b>	101	Analisa profundamente um assunto empregando novos conceitos	1 dia	De 3 a 5 pessoas	Preparo exaustivo dos materiais documentais, vídeos, livros, etc.

Técnica	Página	Usos e observações	Duração	Tamanho	Requisitos e observações
<b>Café mundial</b>	102				
<b>Feira de informação</b>	103	Compartilhar experiências ou Planos detalhadamente	Até 3 horas	De 15 a 30 pessoas	Espaço amplo
<b>A festa VIPP</b>	105				
<b>Os grupos de abelhinhas e as conferências</b>	105				
<b>As conferências visualizadas</b>	106				



## Métodos e técnicas VIPP

Categoria: Criatividade

Técnica	Página	Usos e observações	Duração	Tamanho	Requisitos e observações
<b>Chuva de ideias</b>	107	Produzir novas ideias sobre um assunto em um curto espaço de tempo	De 10 a 15 minutos	De 12 a 30 pessoas	Papéis grandes e marcadores
<b>Ideias no papel</b>	107	Produzir soluções reais frente a problemas específicos	De 20 a 30 minutos	De 7 a 8 pessoas	Diferentes folhas de papel para cada problema
<b>Topsy Turvy</b>	108	Partir de uma ideia absurda ou negativa para chegar a ideias inovadoras	20 minutos	De 10 a 20 pessoas	Tarjeta, papel grande e marcadores
<b>Magia</b>	108	Partir do insólito para chegar a novas perspectivas possíveis	20 minutos	De 12 a 20 pessoas	Tarjeta, papel grande e marcadores
<b>O carrossel</b>	108	Compartilhar ideias e experiências para chegar a novas soluções	15 minutos	De 12-30 pessoas	Papel grande e espaço amplo
<b>Mapa mental</b>	109	Associar ideias e suas ramificações	10 minutos	De 12 a 30 pessoas	Papel grande

## Métodos e técnicas VIPP

Categoria: Fortalecimento e cooperação entre equipes

Técnica	Página	Usos e observações	Duração	Tamanho	Requisitos e observações
<b>O muro</b>	110	Explorar o valor da comunicação para vencer obstáculos	20 minutos	De 16 a 24 pessoas	Espaço amplo
<b>Enredar-se / desenredar-se</b>	111	Comparar o valor da participação diante das soluções especialistas	15 minutos	De 15 a 25 pessoas	Espaço amplo
<b>Canais de comunicação</b>	111	Analisar o fluxo de comunicação de uma instituição	De 40 a 60 minutos	De 8 a 20 pessoas	Papel grande
<b>Fé cega</b>	111	Gerar confiança	15 minutos	De 10 a 20 pessoas	Espaço amplo com paredes
<b>A ponte</b>	112	Dar um sentido de pertencimento	20 minutos	De 14 a 26 pessoas	Cadeiras estáveis
<b>Diagrama de Venn</b>	112	Analisar as relações interinstitucionais	De 30 a 45 minutos	De 8 a 20 pessoas	Papel grande e tarjetas redondas de diferentes tamanhos
<b>A máquina</b>	113	Preparar-se para cooperar	De 10 a 20 minutos	De 10 a 30 pessoas	Espaço amplo
<b>Confia em mim</b>	113	Analisar os papéis em um projeto ou organização	30 minutos	De 12 a 24 pessoas	Vendas para os olhos

## Métodos e técnicas VIPP

Categoria: Sensibilização de gênero

Técnica	Página	Usos e observações	Duração	Tamanho	Requisitos e observações
<b>Leilão de valores</b>	114	Explorar os valores encerrados nas relações de gênero	45 minutos	De 10 a 30 pessoas	Tarjetas e marcadores
<b>Votação</b>	115		45 minutos	De 10 a 30 pessoas	Tarjetas e marcadores
<b>Se eu fosse...</b>	115		45 minutos	De 10 a 30 pessoas	Tarjetas e marcadores
<b>Mensagens familiares</b>	116		45 minutos	De 10 a 30 pessoas	Tarjetas e marcadores



## Métodos e técnicas VIPP

Categoria: Avaliação

Técnica	Página	Usos e observações	Duração	Tamanho	Requisitos e observações
<b>Humorometro</b>	117	Visualizar diariamente o ânimo do grupo	5 minutos ao dia	De 10 a 30 pessoas	Preparar um gráfico para todo o evento
<b>Comitê de processos</b>	117	Retroalimentar diariamente o processo grupal	15 minutos	2 o 3 Encarregados	A visualização é indispensável
<b>Flash</b>	118	Obter rapidamente o feedback	5 minutos	De 10 a 30 pessoas	Uma palavra por pessoa
<b>Memos</b>	118	Anotar pontos para lembrar em um painel	5 minutos	De 10 a 40 pessoas	Ter um painel disponível para anotações
<b>A silhueta</b>	118	Localizar o conteúdo da aprendizagem	De 45 a 60 minutos	De 10 a 30 pessoas	Papéis grandes e marcadores
<b>A escala humana</b>	119	Obter rapidamente respostas dinâmicas e diferenciadas	De 25 a 30 minutos	De 10 a 30 pessoas	
<b>A face</b>	119	Avaliar o evento de forma visual e criativa	De 30 a 45 minutos	De 10 a 40 pessoas	Materiais de visualização
<b>Avaliação final</b>	121	Série de métodos combinados	De 30 a 45 minutos	De 10 a 30 pessoas	Materiais de visualização



## Métodos e técnicas VIPP

### Categoria: Final

Técnica	Página	Usos e observações	Duração	Tamanho	Requisitos e observações
<b>Quadro coletivo</b>	122	Encerrar como uma comunidade	30 minutos	De 10 a 30 pessoas	Papéis grandes e marcadores coloridos
<b>Músicas</b>	123	Canalizar as emoções de despedida com música	De 40 a 60 minutos	De 10 a 30 pessoas	Usar objetos como instrumentos de percussão
<b>O objeto</b>	123	Projetar o significado do evento	15 minutos	De 10 a 30 pessoas	
<b>As costas</b>	123	Finalizar	10 minutos	De 10 a 30 pessoas	Tarjetas, marcadores e fita adesiva
<b>O cachorro</b>	123	Rir, desfrutar a despedida	10 minutos	De 12 a 30 pessoas	Espaço amplo, piso macio
<b>Libertação</b>	124	Preparar-se para o retorno			
<b>Autoavaliação do facilitador</b>		Desenvolver ideias para melhorias futuras	De 30 a 60 minutos	De 10 a 20 pessoas	Ver diagrama no Anexo, página 144

## Evento de abertura

O planejamento do primeiro dia deve ser minucioso. Muitas vezes os organizadores sentem que é necessário que o “chefe” pronuncie algumas palavras no início de uma oficina de planejamento ou capacitação. No entanto, é melhor evitar uma abertura formal, especialmente se incluir pessoas que posteriormente serão participantes. As aberturas formais poderiam enfatizar as diferentes hierarquias que estarão presentes; o objetivo de uma oficina VIPP é totalmente o oposto. Nesta situação, os facilitadores poderiam ter muita dificuldade para iniciar uma relação democrática ou igual entre os participantes durante o evento.

Às vezes, os organizadores pretendem contar com grandes personalidades para falar em seu evento, sem pensar sobre o processo ou o efeito disso nos participantes. A lista de oradores cresce e a abertura torna-se muito demorada. É surpreendente ver o número de líderes ou autoridades ficando entediados em aberturas formais, nas quais eles costumam repetir palavras que já proferiram antes. Frequentemente, a decisão de ter uma abertura formal é feita por funcionários que tentam adivinhar o desejo do chefe e procuram agradá-lo. É muito difícil quebrar essa cultura dominante. Muitas vezes, as cerimônias

de abertura são necessárias para apoiar a implementação do programa.

Se for necessária uma abertura formal, ela deverá diferenciar-se do resto da oficina no tempo e no espaço. Isso pode ser feito organizando-a na noite anterior ao começo da oficina, em uma recepção onde poderão ser feitos discursos formais tanto para as autoridades como para os participantes. A programação VIPP pode começar na manhã seguinte em um lugar diferente ou em um espaço completamente reorganizado. Se a abertura precisar ser feita imediatamente antes da primeira sessão VIPP, será necessário um receso após a cerimônia para remover o palco e as mesas e depois colocar os painéis de cortiça, as cadeiras e os materiais de visualização.

Existem maneiras de incorporar aberturas formais nas oficinas VIPP. Por exemplo, poderiam ser apresentados os objetivos da oficina na abertura, e o facilitador pode-



ria ajudar a visualizá-los, juntamente com o conteúdo dos discursos, em tarjetas e painéis, para que até mesmo os palestrantes formais usassem as técnicas VIPP. Outro método é convencer a autoridade ou o especialista a participar de uma “entrevista a especialistas” ou “painel de especialistas” (ver página 99). Os participantes fazem perguntas e os facilitadores as visualizam.

Se for considerado necessário ter uma abertura formal, um jogo ou exercício pode ser realizado posteriormente, funcionando como um sinal que indica a passagem para um ambiente informal. É necessário introduzir e orientar os participantes para o conteúdo da oficina. Deve ser evitada a aplicação de exercícios energizantes que não estejam relacionados ao conteúdo ou processo, pois eles poderiam inclusive reduzir o comprometimento dos participantes. Frequentemente, os participantes querem saber mais sobre o tema geral e os objetivos e têm perguntas em mente, tais como: Quem são os outros participantes? Quem são os facilitadores? Quais são as expectativas de uns e de outros, são compatíveis.

## Identificação dos participantes

É importante que os facilitadores conheçam os participantes pelo nome o mais rápido possível e que os par-

ticipantes também se conheçam entre si. As tarjetas de nomes costumam ser preparadas com antecedência, incluindo o nome completo e a designação dos participantes. De longe, elas não podem ser lidas, por isso, os participantes devem esperar pelo intervalo para saber os nomes dos outros participantes, mesmo que tenha havido uma apresentação na primeira sessão.

Em eventos VIPP, essa formalidade deve ser evitada. As tarjetas de nomes podem ser elaboradas juntando tarjetas VIPP com clipes e fita adesiva. Utiliza-se o primeiro nome ou apelido pelo qual os participantes desejam ser chamados. Adicionar a organização à qual pertencem é opcional. Um método para garantir que todos interajam desde o começo consiste em pedir que os participantes escrevam seu nome nas tarjetas e as coloquem em uma pilha no centro do grupo. Em seguida, pede-se aos participantes que escolham a tarjeta de alguém que não conhecem e encontrem essa pessoa. Isso obriga a todos a perguntar aos desconhecidos quem são, reduzindo assim, as barreiras de comunicação desde o começo.



Um método de identificação mais rápido e menos complicado é fazer com que os participantes escrevam seus nomes diretamente na fita adesiva, que em seguida é colada na roupa. Rolos de fita adesiva e marcadores devem circular entre as pessoas justo antes do início do evento. Esse método é interessante, e os participantes que perdem ou esquecem suas tarjetas podem escrever seus nomes de novo, imediatamente. Os participantes também podem elaborar tarjetas com seus nomes rapidamente para votar nas prioridades ou escolher entre alternativas no painel, ao lado das quais devem fixar a tarjeta com seu nome.

## Compartilhar os objetivos

O facilitador deverá apresentar os objetivos da oficina de maneira visual e, após, poderão ser feitos esclarecimentos ou um debate sobre os objetivos escritos nas tarjetas. Algumas palavras devem mudar e algumas ideias devem ser adicionadas ou omitidas. Por esse motivo, colocar cada objetivo em uma tarjeta individual tornará mais fácil modificar ou realocar as tarjetas. Deve-se chegar a um consenso antes de começar. Como mencionado no último capítulo, não é muito apropriado iniciar uma oficina com um painel em branco e permitir que os participantes estabeleçam os objetivos. Isto faria com que qualquer planejamento prévio ao evento fosse redundante.



## Apresentação da estrutura do programa

Depois de esclarecer e debater os objetivos, o facilitador deverá apresentar, visualmente, o cronograma proposto e a estrutura do programa. O programa inclui o uso de técnicas VIPP, como coleta de tarjetas ou grupos de discussão, e a organização de diferentes grupos para monitorar o processo, entretenimento e logística para “manter a ordem do local”. No entanto, o facilitador não deve descrever qualquer uma dessas técnicas específicas e nem iniciar um debate sobre como utilizá-las.

Os participantes devem experimentar a metodologia como um todo e as técnicas individualmente e entender sua utilidade gradualmente. O facilitador deverá resumir as várias partes do evento, tanto visual quanto oralmente. A programação de praticamente qualquer evento, seja sobre planejamento ou capacitação, pos-



sui as seguintes partes: introdução, problemas relacionados aos temas principais, alternativas, visões ou metas futuras, soluções, estratégias ou tarefas para implementação, resumo destes tópicos e avaliação.

As regras do VIPP são essenciais para que os eventos grupais sejam um sucesso (consulte as partes V e VI). Muitas vezes, os processos participativos recebem críticas por serem considerados caóticos e ineficientes. Se estas regras forem seguidas, não haverá tais críticas. As regras que os participantes devem seguir para escrever nas tarjetas podem ser encontradas na página 69.

## Expectativas e medos

No início de quase todos os eventos, as expectativas dos participantes podem ser reunidas através de um processo de coleta de tarjetas. Por exemplo, pode ser solicitado aos participantes que escrevam em tarjetas, uma ou duas coisas importantes como objetivo pessoal do evento. Pode ser solicitado também que escrevam nas tarjetas as coisas que eles mais temem que aconteçam e que desejam evitar. As tarjetas são coletadas e analisadas usando métodos padrão de coleta e agrupamento de tarjetas (ver a página 79 – Visualização de respostas a uma pergunta aberta). Logo, elas são colocadas ao lado para servir de referência durante o processo de avaliação no final da oficina.

## Plenária e grupos

A reunião plenária é o núcleo de todo evento. É onde se inicia o debate e onde acontece a avaliação final. Na plenária, a programação é discutida e seu conteúdo definitivo é acordado, e, além disso, são escolhidos os problemas e os assuntos principais a serem tratados. Os participantes intervêm no processo de orientação do evento e formulam as conclusões.

### Do trabalho em plenária ao trabalho em grupos

As reuniões plenárias tendem a se tornar incômodas e entediadas, e podem durar horas e horas. O ideal é que as sessões plenárias sejam breves em comparação com o trabalho em grupo. Este último tem diversas vantagens:

1. permite uma troca que entusiasma,
2. intensifica o intercâmbio entre os participantes,
3. permite tratar diversos assuntos ao mesmo tempo, mediante a atribuição de temas diferentes a diferentes grupos, ou abordar ao mesmo tempo diferentes posicionamentos dos grupos sobre um mesmo tema,



4. permite atribuir tarefas criativas muito intensivas, que terminariam em caos se fossem realizadas em plenária.

Os grupos não devem conter mais do que oito pessoas, para permitir que todos intervenham, e devem ter pelo menos três, para que haja mais oportunidade de troca. Cinco membros parece ser o tamanho ideal para definir problemas ou para as atividades de planejamento. Grupos maiores exigem muito mais tempo e costumam criar condições que propiciam a algumas pessoas monopolizarem a discussão e dominarem o resultado, excluindo outras, caso em que os resultados não são representativos. O facilitador deve usar seu bom senso no uso do trabalho em grupos, uma vez que não é uma técnica universal para todos os momentos de um evento, e pode se tornar irritante e repetitivo.

A apresentação do trabalho em grupo pode ser feita através de uma apresentação visual, uma dramatização social (sociodrama), um jogo ou simulação de papéis, um desenho ou um exercício interativo em que os demais participantes possam intervir. Um uso correto da plenária é para o intercâmbio de resultados dos trabalhos em grupos. Para fazer isso, o facilitador definirá o tempo de apresentação dos grupos (de um a dez minutos), de acordo com o processamento que se fará posteriormente dos resultados.

## Como formar grupos

Uma questão crítica no trabalho em grupos é como dividir a plenária em grupos. O facilitador deverá decidir se deseja que os grupos sejam formados aleatoriamente, por desenho, ou à vontade dos participantes.



### Formação aleatória

Se for formado aleatoriamente, o grupo pode ser mais heterogêneo. Isto é desejável para o intercâmbio de problemas e experiências e, especialmente no iní-

cio, para formar um espírito coletivo e conhecer uns aos outros em diferentes situações. Uma maneira de formar grupos aleatoriamente é atribuir consecutivamente a cada participante um número (por exemplo, 1, 2, 3, 4...) de acordo com o número de grupos que se deseja formar. Em vez de contar, podem ser utilizadas tarjetas de diferentes cores ou símbolos. Pode-se também passar um chapéu ou caixa contendo os números escritos em papezinhos e cada participante retira um, aleatoriamente.

### Formação por desenho

Implica uma decisão prévia do facilitador em relação a se considera conveniente que o grupo seja homogêneo ou heterogêneo para um determinado processo. Ele irá dividir o grupo de acordo com o conhecimento que possui sobre as profissões, antecedentes institucionais ou personalidades dos participantes. Neste caso, se deseja ter um grupo equilibrado com diferentes tipos de personalidade, irá incluir participantes individualistas, lutadores, pessoas boas, ou solidárias.

### Formação voluntária

Neste caso, cada participante escolhe o grupo do qual deseja fazer parte. Geralmente, os participantes são convidados a escrever seus nomes em tarjetas pequenas e fixá-las ao lado do tema que preferem. Se este processo criar grupos muito grandes ou muito pequenos, o facilitador irá dividir o grupo em subgrupos ou perguntará se alguém deseja trocar de grupo.

## Sinais de trânsito

Existem vários sinais de trânsito que facilitam os processos criativos e reduzem o conflito em oficinas VIPP.

### Cartão amarelo (acelerador)



Cada participante recebe um cartão amarelo desde o início da oficina. Ele é guardado para ocasiões em que uma pessoa esteja dominando a atividade, seja com um monólogo muito longo ou fomentando um debate que não pode ser resolvido naquele momento. Quando duas ou mais pessoas mostram o cartão, a pessoa que está falando deve parar sem protestar, pois ela cometeu o erro de roubar o direito de expressão dos outros. Isso "acelera" o processo de discussão. Este método não é apropriado em certos contextos culturais ou quando os participantes possuem diferentes níveis hierárquicos.

### Ponto de interrogação



Este cartão é colocado no painel quando mais esclarecimentos ou mais informações são necessárias para poder concluir algum trabalho. O ponto de interrogação visível garante que os facilitadores não se esqueçam da questão.

### Ponto de exclamação



Este cartão é colocado no painel pelos participantes quando quiserem destacar uma excelente ideia. Indica também que alguém quer levar essa ideia para trabalhar futuramente.

### Relâmpago



Este aviso é usado para indicar um desacordo, conflito ou controvérsia que não pode ser resolvido naquele momento. Permite ao facilitador colocar o conflito "em espera", especialmente quando envolve apenas alguns participantes. Ao mesmo tempo, ele garante aos participantes que o assunto será tratado.



### As abelhinhas

Os “grupos de abelhinhas” são grupos de dois ou três participantes que debatem uma questão sem se afastarem do plenário. Essa técnica é utilizada para obter da plenária, rapidamente, reações selecionadas; por exemplo, para fazer perguntas sobre um tema, formular conclusões sobre um ponto em discussão ou receber rapidamente um feedback dos participantes e evitar uma longa série de perguntas de esclarecimentos.

A questão deve ser clara, provocativa e deve ser apresentada de maneira visual. Os resultados dos grupos de abelhinhas são registrados em tarjetas maiores, na forma de uma frase completa, e não de palavras-chave. Este método permite um rápido processo de discussão se o grupo de participantes for maior do que 25 pessoas.

### Os pequenos grupos

Como no caso dos grupos de abelhinhas, às vezes é útil dividir a plenária em pequenos grupos de três ou quatro pessoas sem sair do plenário, por exemplo, para esclarecer uma questão ou problema, ou para formular um enunciado mais extenso do que nos grupos de abelhinhas. Mas requer mais tempo, já que geralmente trata-se de uma tarefa maior.

### A plenária rotativa

Durante uma sessão de trabalho em grupos (por exemplo, para estudos de caso), a plenária se reúne e circula de um grupo para outro antes de concluírem sua tarefa. Isso ajuda a motivar os grupos a coletarem novas ideias (é permitido roubar ideias!) para estimular suas discussões. O deslocamento das pessoas também ajuda na dinâmica de grupo e evita a perda de tempo movimentando os painéis. No entanto, o processo deve ser cuidadosamente dirigido pelo facilitador. Durante a rotação, deve-se solicitar a todos que parem para ouvir atentamente e, em seguida, movam-se rapidamente. O uso de sinais de trânsito agiliza o processo de discussão e o feedback.



### A caminhada criativa

Às vezes, atribuem-se tarefas a um pequeno grupo. Solicita-se aos membros que façam um passeio de trinta ou sessenta minutos enquanto discutem a questão. É muito conveniente fazer isso depois do almoço, quando frequentemente surge o cansaço. Logo, os participantes retornam aos seus grupos, registram suas descobertas visualmente e preparam sua apresentação para a reunião plenária.

### As turnês

Quando um grupo encontra dificuldades em avançar, fica preso em uma discussão sem apresentação visual, ou está dominado por uma ou duas pessoas que estão impedindo o progresso, o facilitador sugere que deem um pequeno passeio para ver o que os outros grupos estão fazendo. Estas visitas estimulam a geração de ideias e ajudam os grupos a superar estes atoleiros. Elas também criam um ambiente de competição saudável na preparação de apresentações criativas para a reunião plenária.

### O aquário

**Propósito:** integrar os participantes no processo e estimulá-los a um debate interessante de pontos de vista contrários.

**Descrição:** Os participantes sentam-se em suas cadeiras em círculo. Em um círculo interno sentam-se três participantes que foram designados para debater um assunto controverso, com um dos três atuando como moderador. As pessoas do círculo externo não podem falar. Se alguém do círculo externo quiser intervir na discussão para acrescentar um argumento, deve entrar no círculo interno e sentar-se. Depois de ter entrado, não pode voltar para o círculo externo. Provavelmente, no final, todos estejam no círculo interno.

**Comentários:** Esta técnica dá ênfase à participação e motiva todos a entrarem na discussão. Além disso, é utilizada para refletir sobre questões contraditórias que se apresentam no debate. Só é preciso ter cuidado para que não se formem dois círculos por muito tempo. O facilitador comentará com o grupo que isto seria uma pena, pois significa que a participação não é muito ativa.





## As nuvens

**Propósito:** coletar as ideias dos participantes de maneira rápida, visualizá-las e estruturá-las em um painel, como se fosse um espelho mental coletivo.

## Descrição:

1. O facilitador visualiza a pergunta e distribui o mesmo número de tarjetas retangulares ou ovais para cada participante. Se num mesmo momento forem propostas mais de uma categoria de ideias (por exemplo, oportunidades e problemas, conquistas e fracassos), cada categoria deve ser respondida com tarjetas de cores diferentes.
2. Os participantes pensam e escrevem em suas tarjetas em silêncio. Cada um procura um lugar e uma posição confortável, sem sair do plenário.
3. Quando todos terminarem de escrever, as tarjetas coletadas são colocadas viradas para baixo

no chão e são embaralhadas. Cada cor deve ser agrupada separadamente. O objetivo de embaralhar as tarjetas é romper a ordem com que foram entregues, evitar que sejam montadas sequencias pessoais e preservar o anonimato.

4. O facilitador levanta cada tarjeta de modo que fique claramente visível para os participantes e lê seu conteúdo. As tarjetas que não tenham um sentido claro, ou que estejam mal escritas, são reelaboradas de imediato. No entanto, o facilitador nunca pergunta quem escreveu a tarjeta. O esclarecimento vem de uma discussão em grupo. A pessoa que escreveu a tarjeta pode se identificar voluntariamente e esclarecer ou reescrever a tarjeta.
5. Então, o facilitador fixa as tarjetas no painel, que foi forrado com papel pardo. Trabalha-se com apenas uma categoria ou cor por vez. No início, as tarjetas são colocadas bem separadas, perguntando-se aos participantes, a cada tarjeta, se ela pertence ao mesmo grupo ou não. As ideias associadas são agrupadas em nuvens, de acordo com as instruções dos participantes.
6. As tarjetas duplicadas não devem ser descartadas, pois cada tarjeta pertence a alguém, e a duplicação expressa a importância da ideia para o grupo.
7. Quando todas as tarjetas estejam no painel, os participantes repassam as nuvens, as revisam e as reestruturam. Depois, elas são intituladas usando uma tarjeta colorida e uma forma diferente para o título de cada nuvem. Quando não houver mais discussão sobre a modificação das nuvens, elas



são delimitadas com uma linha grossa. As tarjetas são, então, fixadas com cola ao papel.

8. Se desejado, são atribuídas prioridades às nuvens, dando a cada participante uma quantidade específica de pontos a serem colocados nos títulos ou nas tarjetas dentro das nuvens. Por exemplo, o facilitador pode pedir aos participantes que agrupem a área-problema cuja solução é mais importante, os três tópicos mais relevantes para serem debatidos no próximo exercício de trabalho em grupo, etc.

**Comentários:** A coleta de tarjetas é eficiente, mas requer um tempo considerável. Se o grupo tiver vinte pessoas, permita no máximo apenas três tarjetas por pessoa (uma ideia em cada tarjeta) para dois ou três

painéis. Você levará de quarenta a sessenta minutos para agrupar as tarjetas, mas isso lhe dará um ponto de partida para o posterior trabalho em grupos na análise de problemas, etc.. Não utilize esta técnica excessivamente, o repertório do método VIPP é muito rico e com a aplicação de uma única técnica o grupo fica entediado.

Em certas situações, quando o tempo é limitado ou quando os participantes precisam iniciar-se nesta atividade, solicitam-se voluntários que se encarreguem do agrupamento de tarjetas. Duas pessoas serão suficientes, uma que leia e estruture as tarjetas com a ajuda da plenária, e outra que fixe as tarjetas com os alfinetes ou as reescreva de acordo com as sugestões dos participantes.



Instrua-os com clareza sobre como mostrar e ler uma tarjeta a cada vez. Os participantes podem se aproximar aos painéis para melhor orientar aqueles que estão fazendo o agrupamento.

Outra variante é utilizar os grupos de abelhinhas (ver a página 76) para elaborar tarjetas coletivas que logo são recolhidas e fixadas com alfinetes. Isso é útil para obter uma seleção mais precisa de conclusões ou se você quiser se concentrar em tarefas ou perguntas futuras.

A coleta de tarjetas também pode ser utilizada no trabalho dos grupos, no qual se pode aumentar o número de tarjetas por pessoa ou deixa-lo ilimitado.

## Visualização de respostas a uma pergunta aberta

**Propósito:** A coleta de ideias se utiliza para obter respostas a perguntas quando se espera uma grande quantidade de respostas duplicadas e se deseja ampliar a variedade de respostas possíveis.

**Descrição:** A pergunta é apresentada à plenária, mas em vez de distribuir tarjetas, se solicita aos participantes que respondam com palavras-chave. Um segundo facilitador escreve as palavras-chave em tarjetas ou diretamente no papel pardo, desta forma as respostas se tornam visíveis para todos simultaneamente. Logo, elas podem ser agrupadas ou usadas simplesmente para estimular o pensamento em outros processos.

**Comentários:** Este é um método útil para o planejamento conjunto de atividades, porque permite um processo de associação de ideias.

## Apresentação visualizada ou input

**Propósito:** Comunicar mediante tarjetas um conteúdo específico em não mais do que 15 minutos, de tal forma que os participantes se sintam estimulados a participar dos processos seguintes que surgem a partir do input.

### Procedimento:

1. Quem apresenta, planeja que ideia deseja comunicar aos participantes e que processos deseja

desencadear no grupo. Por exemplo, se a apresentação for sobre os conceitos do método VIPP, o apresentador planejará uma tarefa para que o grupo elabore perguntas específicas, ou um jogo de papéis, ou uma análise.

2. A visualização da ideia consiste em colocar em tarjetas palavras-chave que levem à construção gradual de uma mensagem.
3. Uma vez visualizada a ideia, o apresentador apresenta-a colocando as tarjetas uma por uma, de maneira atraente, lógica e interessante, enquanto fala.
4. Quando o apresentador finaliza, o facilitador assume o papel de conduzir o processo de grupo de acordo com a concepção da tarefa acordada, seja dando a palavra para as perguntas, organizando o grupo para os jogos de papéis ou dando as instruções para a análise.
5. Em todos os casos, a resposta dos participantes ao input do apresentador também é visualizada e colocada ao lado do input, são tiradas as fotos e isto fica como uma referência de aprendizado do grupo.

**Comentários:** A apresentação visualizada ou input não é uma palestra ou uma aula magistral, mas tem o papel de estimular os participantes a desenvolver os conteúdos usando suas capacidades emocionais, intelectuais, sensoriais e de ação. O input visualizado é uma alternativa às apresentações em power point. Tem as seguintes vantagens: cria um foco de atenção, tem um ritmo que a maioria pode seguir e combina

de forma criativa a palavra, os gestos, as cores e as formas, o que é muito estimulante para os participantes. Por outro lado, os conteúdos não desaparecem, mas ficam visualizados e o grupo pode aprofundá-los com suas percepções. Obviamente, o input deve ter certas qualidades para cumprir sua função, o desenho do input e o processamento das ideias pelo grupo devem ser feitos antecipadamente. Uma apresentação visualizada não é improvisada, porque é um processo pedagógico interativo que quebra o esquema da dicotomia clássica do discurso monólogo em que o apresentador fala e fala e o público toma notas secretas.



## Geração de ideias

Outra nota inevitável no método do input é a sincronização da mensagem oral e os conteúdos visualizados. Existem diferentes maneiras de apresentar os inputs. Falar e colocar as tarjetas no painel é algo complexo e, ao mesmo tempo, uma forma de comunicação mais elegante que o apresentador faz sozinho. O facilitador também pode ajudar, colocando as tarjetas que o apresentador vai entregando a ele. Outra maneira de apresentar é estruturando as tarjetas, mas no verso, de tal forma que o apresentador só tenha que virá-las enquanto fala, tomando cuidado para não dar as costas aos participantes.



Usando a apresentação visualizada é muito difícil fugir do assunto, e cria a oportunidade de que os participantes acompanhem a construção gradual de um conteúdo e se apropriem intelectual e emocionalmente do mesmo através de vários sentidos.

### Debate visualizado

**Propósito:** Captar os pontos-chave de um debate aberto sobre um tema importante.

**Descrição:** O ponto de partida pode ser uma pergunta ou opiniões diferentes sobre um tema. Logo se inicia a discussão livre entre os participantes. Um facilitador fará a moderação da discussão enquanto outro anota os pontos importantes em tarjetas. Depois do debate, o segundo facilitador fixa as tarjetas em um painel com alfinetes, resumindo os principais resultados do debate.

**Comentários:** O debate visualizado é apropriado quando o grupo se conhece bem, quando as lutas pela liderança terminaram e quando todos estão motivados para discutir um assunto de interesse comum. Nessas situações, a discussão fluirá livremente e uma coleta de tarjetas atrapalharia uma discussão oral produtiva. Após o debate, os participantes devem sentir que o resumo realmente inclui os principais argumentos e que o produto (as tarjetas no painel) demonstra a produtividade e criatividade do grupo. Mas



tenha cuidado para não manipular os significados, pois isso poderia provocar um sentimento de frustração. Para evitar qualquer mal-entendido, o facilitador lê, a modo de conclusão e resumo, a visualização alcançada.

### Perguntas de um só ponto

**Propósito:** Resumir rapidamente a divergência ou convergência de opiniões e pontos de vista com relação a um assunto específico.

**Descrição:** As perguntas de um só ponto permitem que os participantes expressem seu ponto de vista de forma imediata, colocando um ponto colorido em uma escala, gama de opções ou matriz que contenha

diversas opções. É utilizado para decidir o próximo passo de um processo de grupo, superar um atoleiro na discussão, expressar o sentimento em relação à sessão do dia ou avaliar o progresso do grupo. Uma vez que os pontos tenham sido colocados, seja abertamente ou de modo privado, o grupo interpreta os resultados. O facilitador não deve fazer nenhum julgamento inicial.

### Perguntas de pontos múltiplos

**Propósito:** a pergunta de múltiplos pontos diz respeito à seleção dos assuntos considerados mais importantes pelos participantes e à seleção entre diferentes alternativas.



**Descrição:** Depois de coletar tarjetas sobre os problemas, uma pergunta multiponto é formulada para identificar os principais problemas. Assim, o trabalho detalhado sobre os aspectos escolhidos continua. Cada um tem a oportunidade de colocar vários pontos para indicar suas prioridades em relação a uma quantidade específica de assuntos ou alternativas globais. Esse é um bom método quando existem várias alternativas (de dez a vinte, por exemplo) e você precisa escolher ou definir uma ordem de prioridade. Para definir prioridades, conte os pontos e numere as alternativas de acordo com o número de pontos recebidos.

**Comentários:** O número de pontos para cada participante depende do número de participantes e da quantidade de alternativas. Por exemplo, se houver quinze alternativas para escolher e vinte participantes, devem ser distribuídos dois ou três pontos por pessoa. Não seja muito rigoroso, isto é, mesmo depois de contar os pontos, permita que o grupo continue discutindo e avaliando as prioridades, acrescentando uma seleção adicional de temas para debates futuros.

### Prós e contras

**Propósito:** Esta técnica permite aos participantes explorar pontos de vistas contraditórios e chegar a uma apreciação mais global sobre os pontos de vista dos demais acerca de uma questão claramente formulada.

**Descrição:** A plenária é dividida em dois grupos que se colocam frente a frente. Um é convidado a ser o grupo a favor, e o outro a ser o grupo contra. Os grupos discutem seus argumentos em cerca de dez ou quinze minutos e os registram em tarjetas. Logo, eles expressam seus pontos de vista contraditórios alternadamente, fixando as respectivas tarjetas no painel com a ajuda dos facilitadores, na medida em que a discussão avança. Cada grupo tem que responder aos argumentos apresentados pelo outro grupo. No final do exercício, é realizada uma discussão aberta, revendo os argumentos de ambas as partes.

O facilitador pode pedir aos participantes que respondam a uma pergunta de um só ponto no início, para conhecer sua posição sobre um assunto específico, e

outra no final, para ver se os prós e contras do debate modificaram a opinião geral.

**Comentários:** O tema da discussão deve ser polêmico, pois de outro modo, o exercício não será interativo. Por exemplo, em uma oficina sobre participação, as duas posições poderiam ser: “Sem participação, o desenvolvimento é impossível” versus “A participação apenas dificulta o trabalho de desenvolvimento profissional e eficiente”, ou, em uma oficina sobre saúde: a utilidade dos curandeiros tradicionais frente à medicina moderna.

### Hanji-Naji

**Propósito:** provocar ativamente a discussão de temas contraditórios, utilizando o elemento de debate para superar as barreiras.

**Descrição:** Dois participantes voluntários são escolhidos. Um deles age como “Han-ji”, o otimista, e o outro como “Naji”, o pessimista, diante de uma questão contraditória que afeta todos os participantes. Ambos os voluntários formulam argumentos relevantes e começam a debater em frente ao grupo. Eles têm que tentar encontrar aliados no grupo, provocando intervenções dos participantes, fazendo-lhes perguntas delicadas ou controversas. Durante a discussão, os facilitadores anotam os argumentos a favor e contra, expressos pelo grupo (não aqueles dos voluntários).

Depois do debate, de maneira muito barulhenta e ativa, os facilitadores fixam, com alfinetes no painel, os

argumentos a favor e contra e os discutem detalhadamente, considerando seus pontos fortes e seus pontos fracos.

**Comentários:** Ambos os atores precisam de algum tempo para preparar seus próprios argumentos, que não são previamente conhecidos pelos demais participantes. No entanto, este jogo depende das intervenções espontâneas, das piadas e das respostas rápidas dos voluntários, que devem conhecer bem o assunto. Caso contrário, torna-se chato e os demais não se sentem incitados a intervir no debate.



## Conhecer-se mutuamente

Existem várias brincadeiras especificamente orientadas a ampliar o conhecimento que cada participante tem sobre os demais. Isso é especialmente importante na parte introdutória de uma oficina composta por participantes procedentes de diferentes ambientes ou organizações. No entanto, certos exercícios são úteis em situações nas quais os participantes se conhecem até certo nível e desejam aprofundar para descobrir aspectos desconhecidos.

### Identities confundidas

**Tamanho do grupo:** 20 a 50 pessoas

**Duração:** 10-15 minutos

**Materiais:** Tarjetas de identificação

**Objetivo:** Permitir que os participantes conheçam pessoas novas.

**Quando aplicar:** Antes de iniciar um evento grupal no qual os participantes não se conheçam muito bem.



É uma maneira de se conhecer quando o grupo é de 20 a 50 pessoas e estamos no início do processo de um evento. Dura de 10 a 15 minutos e o facilitador precisa ter todos os nomes visualizados em tarjetas.

Os passos a seguir são os seguintes:

1. Escrever os nomes dos participantes em tarjetas retangulares. Não é necessário colocar os sobrenomes.
2. Ao iniciar a sessão, o facilitador distribui os nomes aleatoriamente, de forma que cada participante tenha uma tarjeta em mãos.
3. O facilitador anima os participantes a circularem no salão e a identificarem a pessoa cujo nome está na sua tarjeta.
4. Termina quando cada pessoa tem o seu nome.

**Observações:** É conveniente utilizar tarjetas retangulares nas quais os nomes fiquem bem visíveis, assim os participantes se familiarizam com a visualização em tarjetas.

## Nomes

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 10-20 minutos

**Materiais:** Cartolinas, fita adesiva, marcadores

**Objetivo:** Facilitar as apresentações entre os participantes e criar um ambiente social amigável.

**Quando aplicar:** Antes de iniciar um evento grupal.

Outra forma de facilitar com que os participantes se conheçam de uma maneira amigável no começo de um evento, em um grupo grande e em uns 10 a 20 minutos, é seguindo os seguintes passos:

1. Pedir aos participantes que escrevam seus nomes com letras grandes em uma tarjeta retangular e que a colemb na roupa com fita adesiva, num lugar visível.
2. Fazer um círculo.
3. Em um tempo adequado, cada pessoa irá decorar os nomes de todos os participantes do círculo. Depois de alguns minutos, o facilitador pedirá aos participantes que retirem os nomes e os passem

para a direita na roda, continuamente por alguns segundos. Quando o facilitador falar "PARE", cada participante fica com um nome em suas mãos, que não é o seu.

4. Cada participante tem 10 segundos para encontrar o dono do nome.
5. Os participantes que não encontrarem o dono do nome vão para o centro do círculo. Com a ajuda do grupo se encontrará a pessoa que corresponde a cada nome.
6. Repetir o exercício até que todos saibam os nomes de cor.





## Entrevista mútua

- Tamanho do grupo:** 10 a 25 pessoas
- Duração:** 40-60 minutos
- Materiais:** Blocos de papel para ca-valetes, marcadores
- Objetivo:** Animar os participantes a compartilhar informações pessoais entre eles.

A plenária é dividida em duplas de pessoas que não se conhecem bem. Cada pessoa pega uma folha de flipchart e um marcador. Cada um entrevista o outro por cerca de dez minutos, fazendo perguntas espontâneas e anotando as informações. No final da entrevista, se pede que eles desenhem um símbolo que corresponda ao seu parceiro. Depois de todas as pessoas terem sido entrevistadas, acontece uma apresentação no plenário. Os participantes se levantam em duplas em frente à plenária e cada um apresenta o outro, descrevendo o que aprenderam sobre o seu par e explicando porque desenharam um símbolo específico. A apresentação não deve durar mais de três minutos por pessoa. Os desenhos são deixados em exibição pelo resto do evento. Se os participantes se conhecerem bem, o facilitador pode pedir-lhes que busquem respostas sobre aspectos desconhecidos, tais como: passatempos, segredos, visões do futuro ou experiências da infância.

## Associação

- Tamanho do grupo:** Máximo 25 pessoas
- Duração:** 10-20 minutos
- Materiais:** Nada
- Objetivo:** Conhecer os participantes e estimular o pensamento criativo.
- Quando aplicar:** Para quebrar o gelo antes de dar início a um evento grupal, para garantir que todos participem.

O grupo senta-se em círculo. Um diz o nome de um participante e uma palavra, a primeira que vier à mente. O próximo diz o nome de outro participante e uma palavra que associe à primeira palavra. A próxima pessoa faz o mesmo e assim sucessivamente. Se alguém não responder rapidamente, será eliminado do jogo. Este é um exercício que ajuda o pensamento criativo e a conhecer os outros participantes.

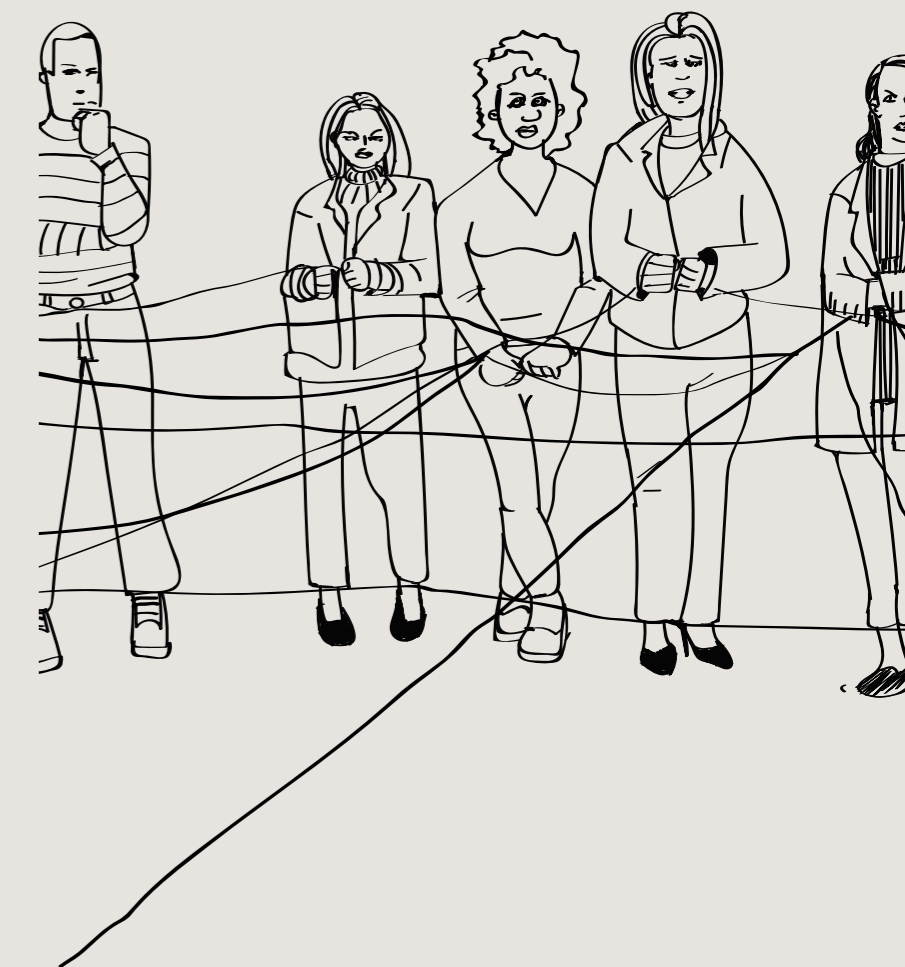


## A teia de aranha

- Tamanho do grupo:** 10 a 25 pessoas
- Duração:** 15-30 minutos
- Materiais:** Uma bola de barbante, lã ou corda.
- Objetivo:** Animar os participantes a compartilharem informações pessoais entre eles.
- Quando aplicar:** No início a um evento grupal, para quebrar o gelo e se conhecer melhor. Também pode ser utilizado ao final de um evento, como encerramento.

Os participantes fazem um círculo. Um recebe uma bola de barbante, lã ou corda, e se pede que diga o seu nome, país de origem, data de nascimento, tipo de trabalho, expectativas em relação à oficina, etc., de acordo com o objetivo pretendido. Quando terminar, segura a ponta da corda e joga ou passa a bola para outro participante. Quem recebe a corda se apresenta e passa a bola para outro participante. O processo continua até que todos os participantes estejam entrelaçados como uma teia de aranha. (Uma versão mais curta é aquela em que o participante diz como está relacionado com a pessoa a quem passa a bola de corda).

O facilitador tem a oportunidade de falar algo sobre o papel importante que cada um desempenha no evento e que o evento dependerá das tensões positivas ou negativas manifestadas por que cada pessoa. Existe uma variação do exercício que consiste em desvendar a teia na ordem inversa à que ela foi criada. Cada um, antes de devolver a bola de corda para quem a passou, explica o motivo e o interesse deste último na oficina.



**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 30 minutos

**Materiais:** Blocos de papel para cavaletes, marcadores, fita adesiva.

**Objetivo:** Animar os participantes a integrar se e compartilhar informações pessoais entre eles.

**Quando aplicar:** No início de um evento grupal.

Em um grupo de 10 a 30 pessoas será fácil trocar informações no começo de um evento sobre a vida de cada um, da seguinte maneira:

1. Explicar aos participantes que têm a oportunidade de desenhar a forma como vão se apresentar.
2. Eles propõem diversos aspectos que queiram conhecer sobre todos.
3. Cada um preenche um papel grande respondendo as perguntas e o intitula com seu nome.
4. Cola-se o papel no peito e,
5. Todos vão caminhando para ler os "jornais" dos outros.

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 15-20 minutos

**Materiais:** Papel, marcadores, fita adesiva.

**Objetivo:** Facilitar as apresentações grupais.

**Quando aplicar:** No início de um evento grupal, especialmente quando se trata de atividades de longa duração para o fortalecimento de equipes.

Passos:

1. Entregar a cada um dos participantes uma folha e um marcador, e pedir que escrevam seu nome no início da folha e que completem a frase "Eu sou um recurso para...", aplicando-a a eles próprios.
2. Pedir aos participantes que coloquem sua folha no peito, colando-a nos ombros, e que depois, caminhem pelo salão e leiam as afirmações dos outros.
3. Sugira aos participantes que conversem pelo menos um minuto entre eles.
4. Quando o exercício acabar, as folhas "Eu sou" deverão ser coladas na parede como uma "galeria do

grupo". Se possuírem fotos dos participantes, elas também poderão ser colocadas na galeria.

### O rio, gráfico histórico, altos e baixos da minha vida

Estas três técnicas convidam os participantes a se conhecerem melhor e se familiarizarem com a visualização.

**Tamanho do grupo:** 8 a 24 pessoas.

**Duração:** 45 a 60 minutos.

**Materiais:** Folha de papel branco A1 ou A2, marcadores de diferentes cores.

**Propósito:** Refletir imaginativamente sobre si mesmo e selecionar alguns aspectos da vida que se deseje compartilhar com o grupo.

**Quando aplicar:** No início de um evento de mais de dois dias, pois os conteúdos chegam a ser muito pessoais e o processamento grupal dos aspectos da vida de cada um leva tempo.



Passos:

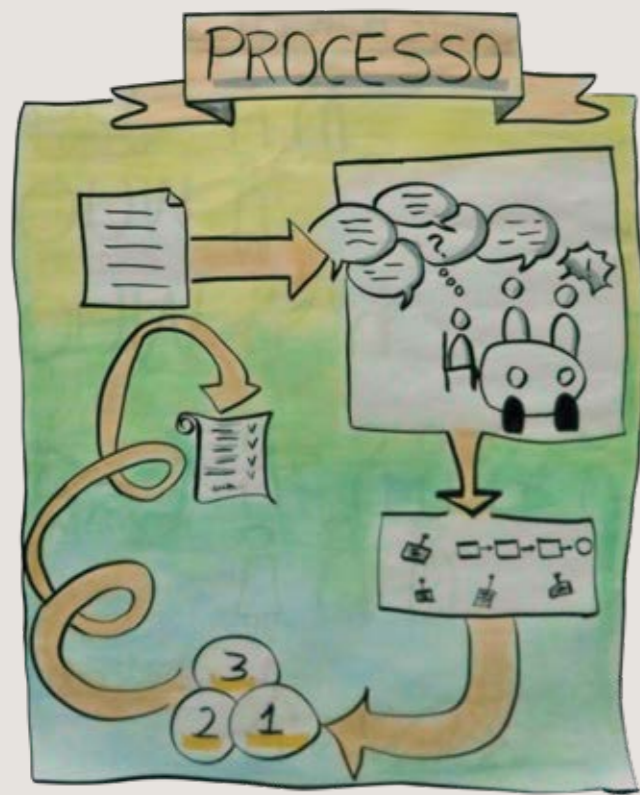
1. O facilitador apresenta a tarefa visualizada:

**Para o rio:** "Imagine que a sua vida é um rio que muda enquanto flui desde a origem até hoje, desenha o que aconteceu com você neste trajeto..."

**Para o gráfico histórico:** "Esboce um gráfico cuja coluna vertical represente os períodos mais significativos da sua vida. Na linha horizontal coloque entre

3 e 5 aspectos da sua vida que considere interessante comunicar, por exemplo, educação, interesses, vida social, saúde, profissão, amor, política, dinheiro, etc. e vai desenvolvendo estes aspectos de acordo como ocorreram na sequencia temporal.”

**Para os altos e baixos:** “Trace uma linha superior, da esquerda para a direita, que represente a sua vida, desde que você nasceu até a atualidade, coloque as flechas, pense em momentos da sua vida em que se sentiu por cima, simbolize-os no lapso de tempo correspondente. Depois pense em momentos da sua vida em que tenha se sentido no chão, simbolize-os e coloque-os no lapso de tempo correspondente...”



2. Os participantes realizam a técnica de forma individual ou com base em uma entrevista mútua, no entanto, é preferível que o desenho seja individual.
3. Cada um faz seu desenho no papel em um tempo máximo de 20 minutos.
4. A apresentação dos desenhos é realizada no máximo em 1 ou 2 minutos por pessoa.
5. Os desenhos são pendurados em uma galeria.
6. Quando finalize a apresentação, o facilitador convida os participantes a fazerem comentários espontâneos sobre os desenhos.

### Quatro campos

**Propósito:** Esta é a variante estruturada da entrevista mútua, pertence ao grupo de técnicas para a apresentação de participantes e para qualquer outra maneira de abordar quatro aspectos de um tema, ou seja, os quatro campos.

**Procedimento:** Se trabalha de maneira individual ou em duplas que se entrevistam e visualizam com símbolos, desenhos ou palavras-chave.

1. Uma folha em branco A1 ou A2 é dividida em quatro campos com duas linhas cruzadas.
2. No centro se desenha o rosto da pessoa ou o tema.
3. No caso de uma apresentação pessoal, sugerem-se perguntas abertas que dão origem a uma troca



entre o entrevistador e o entrevistado. Por exemplo, no primeiro campo, com a pergunta “Quem é você?”, se aborda a identidade. No segundo campo, com a pergunta, “O que você mais gosta em si mesmo?”, se identifica uma qualidade da pessoa. No terceiro campo, “Me conte uma experiência inesquecível...”, nos aproximamos ao passado da pessoa e, no quarto campo, a pergunta “Você tem um desejo para o futuro?”, nos dirá algo sobre as perspectivas da pessoa.

4. A entrevista deve durar de 7 a 10 minutos por pessoa e o resto do tempo é para a visualização.
5. A apresentação pode ser cruzada ou cada um realiza a sua própria, mas a duração não pode ser maior do que 2 ou 3 minutos.
6. Faz-se uma galeria com as folhas, que ficam penduradas durante o primeiro dia do evento.

### Sociograma

**Propósito:** Serve para que o grupo represente diversos dados sociais utilizando o seu próprio corpo. Desta forma, a sala se converte em uma espécie de “espelho” que reflete os aspectos compartilhados entre si pelos membros do grupo, e aqueles divergentes, além de permitir conhecer-se de forma dinâmica.

#### Procedimento:

1. O facilitador prepara antecipadamente uma série de perguntas visualizadas para o grupo. Uma regra geral de tempo é que 5 perguntas levarão meia hora.
2. O facilitador pede a colaboração dos participantes para abrir espaço ou sair para um pátio ou jardim.
3. O facilitador apresenta a primeira pergunta, por exemplo, “quantos anos vocês têm?” As respostas são do grupo, depois de interagir perguntando uns aos outros e formando “gráficos” no espaço da sala de aula. Peça a todos que digam a sua idade



e, em seguida, eles podem fazer grupos de idades por décadas ou uma fila do mais jovem ao mais velho. Outra pergunta pode ser “onde você nasceu?”, o que se resolve perguntando o local de origem de cada um e colocando-se, os participantes, em certos lugares, tendo acordado, por exemplo, onde é o norte, sul, leste e oeste. Assim, eles formam um mapa imaginário da região, do país ou do mundo, dependendo do caso.

4. Evite perguntas desconfortáveis ou culturalmente inadequadas, como aquelas relacionadas à religião, estado civil, escala salarial, idade, etc..
5. Os participantes são convidados a propor novas perguntas.



## Quebra-gelo e dinâmicas

O objetivo dos quebra-gelos é encorajar os participantes, motivá-los para a próxima sessão, atingir um nível mais alto de concentração para a próxima atividade ou mudar de atividades puramente intelectuais para outras em que mais habilidades são necessárias. A apresentação mútua dos participantes também pode ter caráter de quebra-gelo.

Os quebra-gelos são preparados com antecedência. As instruções são dadas com clareza e eles são executados rapidamente. Muitos jogos de adultos podem ser adotados como quebra-gelos. Seu uso depende claramente do tipo de grupo, do lugar e do ânimo do grupo. O facilitador experiente poderá decidir quando aplicar cada jogo. Por exemplo, de manhã, para acordar os participantes, para mudar de assunto, para renovar a concentração após o almoço, etc.. O ideal é que haja alguma ligação direta entre o quebra-gelo e o processo da oficina. Por exemplo, um jogo cooperativo como “O muro” contribuirá para a reflexão sobre a cooperação como um princípio desejável na oficina. Se o número de participantes for grande, o facilitador pode dividir a plenária em grupos menores para alguns exercícios.

A continuação dá-se descrições curtas de alguns quebra-gelos. Muitas outras possibilidades podem ser exploradas nos diversos manuais mencionados nos anexos (especialmente em “Métodos e técnicas de educação popular”).



### O mago

**Tamanho do grupo:** 10 a 20 pessoas

**Duração:** 15 a 20 minutos

**Materiais:** Nada

**Objetivo:** Despertar o grupo e motivar a comunicação entre os participantes.

**Quando aplicar:** Depois de uma plenária longa, com muito debate ou apresentações, quando os participantes estejam com baixos níveis de energia.

Passos:

1. O facilitador seleciona secretamente um participante para que assuma o papel de mago, que tem poder de fazer os outros dormirem.
2. Os participantes fazem círculos de 15 pessoas, estando o mago entre eles.
3. O mago dá uma piscada para uma pessoa sem que o restante do grupo note, e ela cairá num sono profundo, no centro do círculo.
4. Os outros participantes ficarão atentos para ver quem é o mago.
5. Se alguém se confunde ao identificar o mago, sai do jogo.

### Ruas e avenidas

**Tamanho do grupo:** 20 a 40 pessoas

**Duração:** 20 minutos

**Materiais:** Nada

**Objetivo:** Fazer com que o grupo tenha mais energia e melhorar a concentração para a próxima tarefa.

**Quando aplicar:** Depois de uma longa discussão ou apresentação em plenário, momento em que baixa o nível de energia.

Os participantes são divididos em quatro ou cinco grupos menores. Cada grupo faz fileiras como se fossem ruas, de mãos dadas em uma direção. Quando o facilitador diz “avenidas”, os participantes giram 45 graus para a esquerda e seguram as mãos de quem está do seu lado agora. Uma ordem de “ruas” retorna os grupos à sua posição original. Dois voluntários assumem os papéis de gato e rato. O gato tem que pegar o rato. Através dos comandos “ruas” e “avenidas”, o facilitador tenta manter o gato longe do rato. Nenhum dos dois pode passar uma fileira. Todo mundo tem que reagir rapidamente para que o gato não pegue o rato. Este exercício dá energia, favorece o espírito de grupo e ajuda a concentração individual.



### Simão diz...

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 10 minutos

**Materiais:** Nada

**Objetivo:** Fazer com que o grupo tenha mais energia e melhorar a concentração para a próxima tarefa.

**Quando aplicar:** Depois de uma longa discussão ou apresentação em plenário, momento em que baixa o nível de energia.

Todos fazem um círculo. O facilitador diz: “Simão diz (por exemplo) ... toca o seu nariz com a sua mão esquerda, ... levante as duas mãos, ... fique com os punhos fechados”, etc., demonstrando a ação ao mesmo tempo. Todos são convidados a seguir as ordens, conforme mostrado. Mas, se o facilitador não mencionar “Simão” e alguns participantes cumprirem a ordem, estes participantes são eliminados. O jogo continua até que restem apenas alguns participantes e o facilitador não consiga mais enganá-los. Este jogo aumenta a concentração e a energia do grupo para a seguinte tarefa a ser desenvolvida.

### Povo, ladrões e polícia

Os participantes, sentados em círculo, são divididos em três grupos, um de ladrões, um de povo e o último de policiais. O facilitador inventa uma história, mencionando constantemente esses grupos, de modo que, cada vez que o grupo de policiais, ladrões ou pessoas ouve seu nome, ele se levanta de sua cadeira e senta imediatamente. A história deve ter um ritmo muito acelerado e deve nomear repetidamente os personagens para que a plenária se concentre e se mobilize com agilidade.



A plenária é dividida em dois grupos que se posicionam frente a frente. O facilitador indica com as mãos na cabeça que o veado tem chifres e grita “hii hii”. Fazendo o gesto correspondente, o caçador tem duas pistolas e quando ele atira, elas soam “pam! pam!”. Quanto ao muro, dirá que ele é muito alto, que passa a altura das mãos estendidas para cima, e que quando o caçador dispara no veado que pulou o muro para se salvar, as balas soam “pff pff”. O jogo consiste em que cada grupo decida por unanimidade representar veados, caçadores ou muros sem que os oponentes do outro grupo descubram. O facilitador dá a ordem “já” e os dois grupos são confrontados com os gestos e sons acordados. Para saber quem vence, explica-se: “O muro detém as balas, as balas matam o veado e o veado salta por cima do muro”.

Depois de jogar três ou quatro vezes, pode ser que alguém ainda tenha fôlego para avaliar o sentido do exercício. Se não, não importa, porque a tarefa principal foi cumprida de qualquer forma, todo mundo está atento, coordenando uma ação e se divertindo.

### Veado, caçador e muro

**Tamanho do grupo:** 12 a 24 pessoas

**Duração:** 2 minutos cada rodada

**Materiais:** Uma folha de papel ou quadro para escrever os resultados.

**Objetivo:** Promover a concentração, a ação coordenada e a diversão.

**Quando aplicar:** Períodos entre as apresentações dos trabalhos em grupos.

## Piscadinhas

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 10 minutos

**Materiais:** Nada

**Objetivo:** Fazer com que o grupo tenha mais energia e fomentar a concentração para a tarefa seguinte.

**Quando aplicar:** Depois de uma longa discussão ou apresentação em plenário, momento em que baixa o nível de energia.

Os participantes são divididos em dois grupos. Em um grupo há uma pessoa a mais do que no outro. No primeiro grupo estão os prisioneiros sentados em círculo, com um assento adicional desocupado. O segundo grupo é formado por guardiões, que estão de pé atrás de cada assento, incluindo o assento vazio. A pessoa que está atrás da cadeira desocupada olha em volta do círculo e pisca para um prisioneiro, que tem que escapar do seu guardião e sentar-se na cadeira vazia. Se o prisioneiro for capturado pelo seu guardião antes que ele possa se mover, ele permanecerá no seu lugar. O guardião do assento desocupado continua piscando para outros prisioneiros até que um deles



escape, e então, o guardião do novo assento vazio assume o controle. Este exercício requer concentração, mas é ágil e serve como um bom descanso.

## Sigam o guia

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 10 minutos

**Materiais:** Nada

**Objetivo:** Fazer com que o grupo tenha mais energia e aumentar a concentração para a tarefa seguinte.

**Quando aplicar:** Depois de uma longa discussão ou apresentação em plenário, momento em que baixa o nível de energia.

Um exercício semelhante ao do jogo anterior é aquele em que o facilitador instrui verbalmente os participantes a tocar o próprio nariz, orelhas, olhos etc. enquanto ele faz o mesmo. Sem aviso prévio, a demonstração física difere do comando verbal, como tocar o nariz enquanto manda que os participantes toquem a sua orelha direita. Aqueles que imitam a demonstração física são eliminados. Este exercício aumenta a concentração e dá energia ao grupo para a próxima tarefa a ser desenvolvida.



## Encontre o guia

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 10 minutos

**Materiais:** Nada

**Objetivo:** Fazer com que o grupo tenha mais energia e aumentar a concentração para a tarefa seguinte.

**Quando aplicar:** Depois de uma longa discussão ou apresentação em plenário, momento em que baixa o nível de energia.

Outra variação sobre o mesmo assunto é a seguinte: um voluntário sai da sala; o facilitador pede aos participantes restantes para fazer um círculo, olhando para dentro; identifica um guia que iniciará movimentos de alguma parte do seu corpo que todo mundo tem que imitar. O movimento é alterado com frequência. O voluntário entra na sala e passa para o centro do círculo. Ele tem que identificar qual pessoa está determinando o movimento dos outros. O voluntário tem três chances para adivinhar em um tempo limitado, digamos, de três minutos. Este exercício aumenta a concentração e dá energia ao grupo para a próxima tarefa a ser desenvolvida.

## Bang!

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 15-20 minutos

**Materiais:** Nada

**Objetivo:** Fazer com que o grupo tenha mais energia e fomentar a concentração para a tarefa seguinte.

**Quando aplicar:** Antes de dar início a um sério trabalho em grupos, para resolver problemas.

Os participantes sentam-se em círculo no chão, contando em voz alta, começando com “um” e acompanhando o círculo, cada um dizendo o número seguinte, em sequência. No entanto, cada vez que chegar num número divisível por três, como doze, ou contendo um três, como treze, a pessoa a quem corresponde a vez tem que dizer “bang” em vez do número. Se falhar, é eliminado. Este exercício requer concentração e é útil no início de um trabalho sério de grupo, referente à solução de problemas.

## Os botes salva-vidas

Os participantes são informados de que estão em um barco que está afundando. Eles têm que entrar nos botes salva-vidas, que são de capacidade limitada. Dependendo do tamanho do grupo, o facilitador anuncia que os botes salva-vidas são para apenas duas, três ou cinco pessoas, por exemplo. Então, em cinco segundos, os participantes formam grupos de dois, três ou cinco. O facilitador elimina aqueles que se afogaram, ou seja, os grupos que são maiores ou menores que os tamanhos anunciados. Logo, o facilitador anuncia novos tamanhos, para que seja necessário modificar os grupos, continuando até que apenas um grupo permaneça. Este exercício é um energizante rápido, que permite às pessoas mover-se rapidamente, interagir uns com os outros, tomar decisões rápidas e desinibir-se. Para utilizá-lo na formação de grupos, o facilitador pede aos participantes que se salvem em botes para quatro, cinco ou seis pessoas, sendo formado em cada bote um grupo de trabalho.



## O correio

Participantes e facilitadores sentam em círculo com o número exato de cadeiras, menos uma. Uma pessoa (talvez o facilitador no começo) fica no centro e anuncia: “Eu tenho uma carta para quem (por exemplo): ... usa sapatos pretos (ou tem bigode, ou tomou banho hoje, ou trabalha para uma ONG, ou mora no campo, ou não gosta de alho, etc.)”. Os participantes que estão de sapatos pretos, por exemplo, precisam

trocar de lugar. A pessoa que está no centro aproveita o movimento das pessoas para pegar um dos lugares vazios. Então aquele que foi ficou sem cadeira vai para o centro e entrega outra carta. Este exercício faz com que as pessoas circulem e as obriga a observar e descobrir características de outros participantes.

## Cabo elétrico

Um participante voluntário sai da sala. Os outros fazem um círculo que representa um cabo elétrico com uma extremidade desconectada, que a pessoa que saiu precisa descobrir qual é. A pessoa que está fora é chamada e se pede a ela que toque as cabeças das pessoas para detectar qual é a extremidade do cabo elétrico. Diz-se a ela que se concentre completamente em detectar a extremidade. Antes de o voluntário

voltar ao salão, o grupo decidiu que quando certo número de cabeças for tocado, todo o grupo gritará. No momento em que ele toca a sexta cabeça, por exemplo, o voluntário leva um verdadeiro susto. Este exer-

cício faz com que o grupo se concentre em um único objetivo. Como o voluntário pode se assustar, você deve primeiro verificar se ele está bem do coração. Por exemplo, ao pedir o voluntário, comunique que deve ser alguém que não esteja em perigo de sofrer um enfarte.

## Pessoa A / pessoa B

**Tamanho do grupo:** 10 a 40 pessoas

**Duração:** 5 minutos

**Materiais:** Nada

**Objetivo:** Fazer com que os participantes tenham mais energia.

**Quando aplicar:** Depois do almoço ou quando o nível de energia esteja baixo.

O facilitador pede aos participantes que escolham mentalmente uma pessoa do plenário como “Pessoa A” e outra pessoa como “Pessoa B”. Ninguém deve saber da sua escolha. Logo, informa que todos devem tratar de chegar o mais perto possível da sua “Pessoa A”. Uma vez que tenham conseguido e as pessoas parem de se movimentar, o facilitador diz a elas que se

afastem o máximo possível da sua "Pessoa B". O grupo terá dois movimentos opostos, contração e expansão. Este é um exercício rápido com um toque de humor. Não se deve pedir aos participantes que revelem quem escolheram, pois alguns podem se sentir ignorados.

### Ensaio de robôs

**Tamanho do grupo:** 15 a 30 pessoas

**Duração:** 5-10 minutos

**Materiais:** Nada

**Objetivo:** Favorecer o aumento da energia nos participantes e ajuda-los a entender como é difícil fazer duas coisas ao mesmo tempo.

**Quando aplicar:** Depois de uma longa discussão ou apresentação em plenário, momento em que baixa o nível de energia.

Divida o plenário em grupos de três pessoas: um avaliador de robôs e dois robôs. O jogo começa quando todos os robôs caminham na direção indicada pelo avaliador. O avaliador pode mudar a direção dos robôs para a direita ou para a esquerda tocando o



ombro direito ou esquerdo. O avaliador deve tentar impedir que os robôs colidam com obstáculos como paredes, cadeiras, outros robôs, etc. Os participantes obtêm experiência direta com respeito à dificuldade de gerenciar duas coisas ao mesmo tempo.

### O assassino

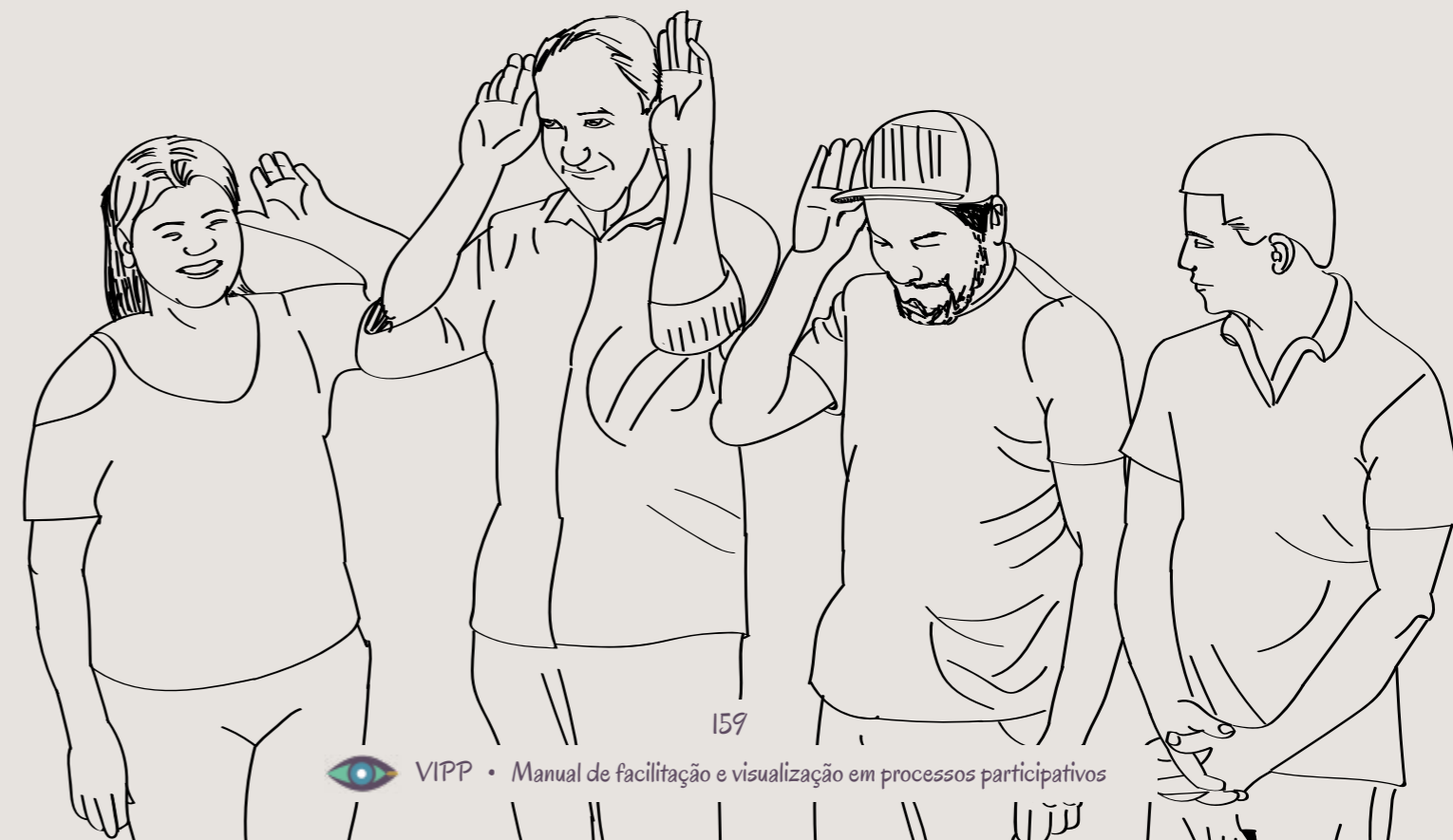
O facilitador diz secretamente a um dos participantes que ele é o assassino. Os participantes fazem círculos de até dez pessoas, incluindo o assassino. O assassino pisca para a pessoa que ele quer matar, e se a pessoa vir a piscada, ela cai no chão no centro do círculo. Os outros continuam olhando, tentando identificar o assassino. Se uma pessoa acusa outra sem estar certa, ela é eliminada do jogo. Este exercício é divertido e agrega informalidade às atividades, aumentando assim, a comunicação entre os participantes. Além disso, desenvolve a capacidade de observação.

### A ponte

Os participantes são divididos em dois grupos e posicionados em assentos colocados em duas fileiras, frente a frente. Cada grupo tem uma cadeira a mais do que o número de pessoas. A tarefa é chegar a uma linha de meta colocada a certa distância, passando a última cadeira da fileira (a desocupada) por todo o grupo até que ela seja colocada no início da fileira. Em seguida, os participantes avançam um assento cada um e começam novamente a passar a última cadeira em direção ao começo da fila. Se alguém cair da cadeira, fica eliminado e o grupo deve mover duas cadeiras ao mesmo tempo. O primeiro grupo que chegar na meta é o vencedor. Este jogo energiza os participantes e estimula a cooperação.

## Comunicação e percepção

Os exercícios seguintes destinam-se a fortalecer nossas habilidades de comunicação. Ou seja, escutar atentamente, entender o que nos dizem, retroalimentar o processo com comentários, entrar no campo da percepção do nosso interlocutor e levar a sério a outra pessoa. Esses comportamentos transformam a qualidade da comunicação em um processo dialógico, que constitui a base comportamental dos processos VIPP. Além de inserir os exercícios nos eventos de planejamento de atividades, é muito importante fomentar a aprendizagem do comportamento dialógico nos eventos que visam incentivar o trabalho em equipe ou a criação de redes, e na capacitação de capacitadores.





## Casa, árvore, cachorro

**Tamanho do grupo:** 10 a 24 pessoas (quantidade máxima, número par)

**Duração:** Até 50 minutos

**Materiais:** Blocos de papel para cavaletes, marcadores

**Objetivo:** Experimentar e refletir a comunicação de uma via e de duas vias e o entendimento mútuo.

**Quando aplicar:** Em sessões de capacitação que tratem sobre comunicação, destrezas da vida, sensibilização de gênero ou aprendizagem sobre gênero.

**Propósito:** Experimentar e refletir sobre as diferenças de condutas entre a comunicação monológica (unidirecional) e a dialógica. Também é útil para recopilar formas de comportamento que levam à compreensão mútua.

**Descrição:** Os participantes são divididos em duplas. Cada dupla recebe uma folha de papel para cavaletes e um marcador. Pede-se a eles para sentar-se frente a frente em uma mesa ou no chão, com a folha coloca-

da entre os dois. O facilitador pede que mantenham silêncio total a partir deste momento e depois dá as seguintes instruções: "Sem falar, em duplas, segurem o marcador, cada um com uma mão, e desenhem juntos uma casa, uma árvore e um cachorro. Depois, sem falar, assinem juntos o desenho comum, com o nome de um artista bem conhecido. Finalmente, deem uma qualificação para o desenho conjunto. Será permitido falar quando todos tenham terminado seus desenhos". Quando todos os participantes terminarem seus desenhos, cada dupla apresenta o desenho à plenária e explica a sua experiência na criação de um desenho comum. O facilitador anota de maneira visual palavras-chave referentes ao processo de comunicação descrito por cada dupla. Depois, conduz um debate sobre o que ocorreu entre as pessoas que conseguiram um desenho comum e as que fracassaram.

**Comentários:** A experiência vivida por cada pessoa permite ressaltar aspectos da comunicação monológica e dialógica, de modo que se entendam melhor estes conceitos.

## O enredo

Os participantes fazem um grande círculo, olhando para dentro. Depois, eles estendem e cruzam os braços na frente deles. Pede-se que eles fechem os olhos, avancem lentamente em direção ao centro do círculo e segurem com cada uma das suas mãos, a mão de outro participante. O facilitador deve garantir que não se unam três mãos e que se segurem as mãos e não os pulsos. Quando todos seguraram duas mãos com fir-

meza, o facilitador diz aos participantes que abram os olhos e se desenredem. Pode resultar em vários círculos menores de participantes, às vezes entrelaçados. O exercício pode ser repetido para mostrar resultados diferentes. Este quebra-gelo une muito as pessoas e quebra a sensação de status nas hierarquias.

## Diálogo controlado

**Tamanho do grupo:** 9 a 27 pessoas

**Duração:** 60 minutos

**Materiais:** Blocos de papel para cavaletes, marcadores

**Objetivo:** Melhorar as habilidades para comunicar-se de forma clara e precisa e aumentar a capacidade de escutar.

**Quando aplicar:** Em sessões de capacitação que tratem sobre comunicação.

**Descrição:** Os participantes são divididos em minigrupos, cada um de três pessoas, a quem se atribuem os papéis A, B e C. Cada minigrupo escolhe um assunto sobre o qual falar, com as seguintes regras: a pessoa com o papel A começa com uma frase



sobre o tema escolhido. A pessoa com papel B repete o conteúdo da frase dita por A. Se A considera que B compreendeu o significado da frase, ele diz "certo", se sente que não entendeu, diz "errado". B continua tentando até que A diga "certo". Depois A e B trocam os papéis e repetem o processo. A pessoa com o papel C atua como observador e árbitro e não deve intervir no diálogo, a menos que se desacatem as regras. Depois de quinze minutos o diálogo termina e trocam-se os papéis de A, B e C. O diálogo continua por mais quinze minutos com as mesmas regras. O exercício termina quando os três participantes tenham desempenhado os três papéis diferentes em três períodos de quinze minutos.

Após 45 minutos, todos os minigrupos se reúnem em plenária e avaliam a experiência com a ajuda de um facilitador, que registra visualmente os comentários dos participantes referentes a dois aspectos: (1) os erros que são frequentes quando se é o emissor, e (2) os erros que são frequentes quando um é o receptor.

**Comentários:** Este é um excelente exercício sobre como escutar. O facilitador também pode propor um assunto, como: "Participação: O que eu entendo sobre este conceito?". Ou qualquer outro, de tal maneira que haja um intercâmbio profundo entre os participantes.

## O guia

**Tamanho do grupo:** 10 a 24 pessoas

**Duração:** 30-60 minutos

**Materiais:** Blocos de papel para cavaletes, cartolinas, marcadores

**Objetivo:** Refletir sobre os conceitos de facilitação.

**Quando aplicar:** Em sessões de capacitação que tratem sobre facilitação ou comunicação.

**Descrição:** Solicita-se que os participantes encontrem um companheiro e que não falem. Cada dupla assume os papéis de cego e guia. Informa-se ao guia que ele pode fazer o que quiser com o cego durante uns cinco minutos, depois, eles trocam os papéis por outros cinco minutos. No final dos dez minutos o facilitador interrompe o jogo e pede aos participantes que expliquem a sua experiência, primeiro no papel



de cego e depois no de guia. Os comentários serão recolhidos em tarjetas para posterior reflexão sobre as qualidades de uma boa comunicação ou facilitação.

**Comentário:** Este exercício amplia a interação entre os participantes e lhes permite refletir sobre os diferentes modos de comunicação e estilos de interação entre as pessoas. Alguns guias podem interagir de maneira muito agressiva para com o cego, outros podem trata-lo de forma paternalista, enquanto outros ainda podem quase ignorá-lo. O facilitador elabora as relações entre estes comportamentos e os conceitos da facilitação.



## O comerciante de cavalos

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas divididas em grupos de 5 ou 6

**Duração:** 60 minutos

**Materiais:** Blocos de papel para cavaletes, marcadores

**Objetivo:** Experimentar a complexidade do significado, dos valores, da atitude e do comportamento envolvido no processo de comunicação interpessoal, para atingir um consenso na solução de problemas.

**Quando aplicar:** Em sessões de capacitação que tratem sobre facilitação ou comunicação, assim como no fortalecimento de equipes.

**Descrição:** Na reunião plenária, o facilitador apresenta a tarefa com as seguintes palavras, que devem ser registradas em um bloco de cavaletes na forma de pontos resumidos: "Agora, fiquem em silêncio. Um negociante de cavalos compra um cavalo por sessenta dólares. Então ele vende por setenta dólares, mas ele se arrepende, então ele compra o cavalo novamen-

te e paga oitenta dólares. Como ele é comerciante, o vende novamente, desta vez por noventa dólares (sem juros ou custos adicionais). Qual é o lucro do comerciante? \$ 60? \$ 70? \$ 80? \$ 90? Por favor, calcule mentalmente e sozinho. É muito simples. Escreva o resultado em um pedaço de papel e guarde-o no bolso sem mostrá-lo a ninguém. Por favor, espere a próxima instrução em silêncio".

Quando o facilitador perceber que todos anotaram uma resposta, divida a plenária em dois ou mais grupos de cinco a sete pessoas. Então diga: "Agora passem para os seus grupos e decidam qual é o lucro. Seu objetivo é chegar a um consenso do grupo sobre o valor. A única regra é que todos os membros de cada grupo devem estar 100% convencidos de que sua resposta comum é a correta. Só então podem voltar ao plenário".

Não há um tempo definido para esta parte da tarefa. No entanto, se a discussão se prolongar, aos trinta minutos o facilitador vai pressionar um pouco, dizendo: "Estão demorando muito para uma pergunta matemática tão simples".

A parte importante do exercício é a avaliação. Ela não deve conter uma discussão sobre qual é a resposta correta, mas, ao contrário, o facilitador irá orientar para um debate sobre os processos comportamentais nos grupos que contribuíram para chegar a um consenso. Aguarde até que os grupos cheguem a um consenso antes de começar o debate do processo grupal.

**Comentários:** Os facilitadores devem perceber que este exercício é muito intenso. Às vezes acontece que

alguns participantes mostram traços de personalidade dominantes e provocam inibições ou choques no grupo. Nestes casos, os facilitadores irão optar pelo papel de apaziguar os ânimos com uma estratégia de solução de problemas com o grupo. Caso contrário, conflitos não resolvidos “rebrotarão” contra o processo do grupo.

Este é um exercício para o qual se deve dedicar uma boa hora de avaliação, enfatizando as formas de comportamento que contribuíram para chegar ao acordo. Os comentários dos participantes sobre os mecanismos positivos são visualizados, e no final da sessão eles são lidos, como conclusão.



## Para mim, desenvolvimento significa...

**Tamanho do grupo:** 10 a 20 pessoas

**Duração:** 45-60 minutos

**Materiais:** Blocos de papel para cavaletes, cartolinas coloridas, tesouras, marcadores coloridos

**Objetivo:** Reorientar o conceito etnocêntrico de desenvolvimento.

**Quando aplicar:** Em sessões de capacitação que tratem sobre comunicação, para ajudar os participantes a explorarem o conceito de desenvolvimento ou outros temas relacionados com planejamento.

**Descrição:** Cada participante desenha em uma folha de papel para cavaletes, sem utilizar palavras, sua visão do conceito de “desenvolvimento” ou do tema da oficina.

Dedique entre quinze e vinte minutos para esta parte do exercício. Alguns participantes vão querer recortar e fixar tarjetas VIPP de diferentes cores. De volta ao plenário, cada um explica o significado de seu desenho. Eles são então colocados na “galeria de exposi-

ções”. Em seguida, se continua com um debate sobre as diferentes formas de conceber o desenvolvimento ou o tema da oficina. Isto leva a uma reflexão com respeito às diferentes perspectivas e aos diferentes preconceitos e valores culturais.

**Comentários:** Esteja consciente de que o debate não deve terminar com uma única definição correta. Este exercício se complementa com comentários sobre a história do conceito de desenvolvimento em geral, ou do tema da oficina, na cultura ocidental e a diversidade existente com respeito a este conceito ao redor do mundo. Pode-se também utilizar um bom artigo de revista para o mesmo propósito.

## Passado, presente e futuro

**Tamanho do grupo:** 10 a 20 pessoas

**Duração:** 45-60 minutos

**Materiais:** Blocos de papel para cavaletes, cartolinas coloridas, tesouras, marcadores coloridos

**Objetivo:** Apresentar uma perspectiva histórica para a definição de um problema e comparar diferentes percepções sobre um mesmo problema. (A represen-

**Objetivo (cont.):** tação do futuro vai além da identificação clássica do problema e adentra num espectro muito mais amplo de possíveis perspectivas relacionadas com o passado).

**Descrição:** Cada participante desenha em uma folha de papel, dividida em três partes, a sua percepção individual sobre um assunto no passado, no presente e no futuro. Isso também pode ser feito em pequenos grupos. Sugerimos os seguintes temas: meio ambiente, cidade, desenvolvimento, minha organização, minha família, zona rural, agricultura e qualquer outro que esteja relacionado a um problema que será analisado na oficina. Os desenhos são apresentados e a avaliação enfatiza as características comuns e diferentes.

**Comentários:** Este é um bom exercício para o começo de uma análise de situação. Como todos os exercícios de desenho, é necessário um cuidadoso debate na avaliação. Caso contrário, os participantes terão a impressão de que voltaram ao jardim de infância.



## Minha casa, minha comunidade, a paisagem

**Tamanho do grupo:** 10 a 20 pessoas

**Duração:** 60 minutos

**Materiais:** Blocos de papel para cavaletes, cartolinas coloridas, tesouras, marcadores coloridos

**Objetivo:** Explorar a percepção subjetiva do ambiente, e os papéis do indivíduo, da família e do grupo social.

**Quando aplicar:** Durante sessões de capacitação que tratem sobre facilitação, comunicação, etc.

**Propósito:** Explorar a percepção subjetiva do ambiente, e os papéis do indivíduo, da família e do grupo social.

**Descrição:** Cada participante desenha ditos temas. Depois da apresentação dos desenhos se faz um debate.

**Comentários:** O propósito deste exercício é atingido, melhor, quando se aplica a participantes que vêm de diferentes âmbitos socioculturais. Uma variante do mesmo é solicitar aos participantes que desenhem a sua casa do passado, do presente e do futuro.

## Jogo de papéis

Estas técnicas se baseiam na atuação e na análise de situações da vida real. São utilizadas em diferentes oportunidades, como conteúdo central de sessões de análise de conteúdos específicos ou acompanhando a apresentação de resultados elaborados em painéis. A importância destas técnicas está no modo de envolver os participantes. A atuação estimula todos os sentidos, a imaginação, o senso de humor, e traz à tona a criança criativa que todos nós guardamos. Muitas vezes, a lembrança mais nítidas de um evento VIPP são dos jogos de papéis e das dramatizações, quando estas são a expressão de um autêntico processo de grupo.

As diferenças entre o sociodrama, a dramatização e a simulação são:

No sociodrama, um grupo de pessoas encena sua própria experiência sobre um tema, por exemplo, o facilitador dominante.



## Aprofundamento de assuntos



Ressaltam-se as formas de interação mais características, os aspectos problemáticos e seus efeitos nas pessoas, representando-os de tal modo que a plenária tenha condições de analisá-los mais adiante.

No geral, o jogo de papéis é uma atuação entre duas ou mais pessoas cujos papéis foram estabelecidos antecipadamente pelo moderador ou por um grupo. A encenação consiste em representar certas condutas, atitudes e estilos de comunicação, de acordo com as instruções fornecidas a cada um, mas sem conhecer as dos outros.

Este efeito surpresa adiciona uma dimensão especial ao jogo de papéis, porque muitas vezes a atuação resulta na externalização de reações muito profundas do comportamento pessoal daqueles que desempenham os papéis. Os participantes que não atuarem vão analisar os processos que observaram durante a atuação. O moderador cuidará para que as observações da plenária se limitem ao tema do jogo de papéis e não se tornem, de maneira alguma, um julgamento em relação à conduta pessoal dos atores.

Na simulação, um grupo de participantes encena uma situação futura, por exemplo, como resolver um conflito empregando diferentes estratégias que sejam identificáveis pelo grupo que está observando no plenário.

**Comentários:** Esta técnica é útil para iniciar o debate sobre um assunto a também para aprofundar a compreensão do tema com uma análise feita pelos participantes. É utilizada também para concluir um debate em grupo, sintetizando os resultados para a apresentação em plenária. Um sociodrama serve como apoio dos resultados visuais do trabalho de um grupo, exibido de maneira visual e utilizado para reforçar os principais pontos, após a discussão.

## Passos a serem seguidos para os jogos de papéis (para o grupo)

1. Esclarecer o tema e sua relação com o processo do grupo e o tema da oficina.
2. Não é necessário um roteiro escrito, nem vestimentas especiais, nem um longo tempo de preparação.
3. Trocar ideias sobre a compreensão de cada um a respeito do tema, que experiências cada um associa ao tema e como o entende.
4. Visualizar todas as ideias expressadas em um painel, e coloca-las em tal ordem que possam ser representadas em cena.
5. Decidir quem representará cada papel. Para os jogos de papéis é conveniente desenhar o efeito surpresa.
6. Planejar o tempo cuidadosamente. Um sociodrama ou jogo de papéis de cinco a dez minutos de duração geralmente é suficiente para expressar uma ideia.
7. Recomenda-se também que se faça um breve ensaio para garantir que cada intervenção seja suficientemente clara e forte, utilizando gestos e introduzindo acessórios que tornem a situação mais real ou cômica, e para chamar mais a atenção.

## A entrevista com especialistas e o painel de especialistas

**Propósito:** Abordar conteúdos envolvendo especialistas em temas específicos nos eventos participativos, de uma maneira orientada aos interesses específicos dos participantes.

**Descrição:** O facilitador chega a um consenso de interesses com a plenária sobre o tema que será discutido com o ou os especialista(s). Os participantes se preparam para um processo de aprofundamento do conhecimento mediante a formulação de perguntas. Estas perguntas devem ir direto ao ponto, evitando longos preâmbulos. Em frente à plenária ocupa-se um espaço em que se colocam as cadeiras para os especialistas e, de frente para elas, outras duas para os participantes. O processo de entrevistar especialistas começa quando o primeiro participante se dirige a uma dessas duas cadeiras e lê a pergunta que ele escreveu em uma tarjeta. Para tornar a sessão mais lógica, a segunda cadeira é ocupada por alguém que tenha uma pergunta semelhante, com alguma variante ou destaque específico. Se não houver perguntas nesse sentido, outro participante ocupará a cadeira e aguardará a sua vez. As respostas do especialista são visualizadas paralelamente, colocando-as no painel em torno da questão. Quando o participante achar que a pergunta foi respondida de acordo com seu interesse, ele se levantará da cadeira dando a oportunidade da pessoa que está ao seu lado perguntar. Dependendo do número de participantes e do tempo disponível, o facilitador permitirá uma ou duas perguntas para cada participante. A sessão de per-

guntas e respostas encerra quando os participantes não têm mais perguntas.

No final da sessão, ficam os painéis que contêm o essencial do processo de perguntas e respostas que esclareceram um tema. Este exercício serve de referência para iniciar um trabalho em grupo e é uma forma de desenvolver uma plataforma de conhecimento comum em que todos participam democraticamente.

**Comentários:** Antes de iniciar a entrevista com o especialista, certifique-se de que os participantes conheçam a especialidade do “especialista”. Além disso, esclareça e apresente o tema da entrevista de forma visual.

Permita suficiente flexibilidade no tema, ou temas, para atender às necessidades e interesses dos participantes. A técnica é muito criativa e interativa devido às perguntas e respostas espontâneas. É possível que uma vez terminada a entrevista, decida-se reestruturar a agenda de um evento devido às áreas de interesse reveladas pelos participantes.



Essa técnica é geralmente utilizada no início de um evento de grupo e pode ser utilizada para motivar as pessoas que chegam com a expectativa de fazer um discurso ou uma palestra, e se sentem desapontadas ao ver que não há nenhum palco. No entanto, seu uso não deve ser exagerado ou destruirá a natureza participativa da oficina e segregará os “especialistas” dos demais.

## Saídas à campo

Saídas para o campo ou excursões oferecem uma oportunidade específica para relacionar o processo da oficina com situações concretas em comunidades rurais ou urbanas ou em instituições. Assim, são obtidas contribuições externas e é uma oportunidade de usar o diálogo e algumas técnicas participativas. Se for organizado corretamente e o tempo for bem controlado, uma saída à campo será uma excelente experiência para uma oficina.

A saída à campo é organizada antecipadamente pelo facilitador e/ou coordenadores por meio de uma apresentação detalhada do objetivo da atividade para a instituição ou população local. Antes de sair para o campo, os participantes devem conhecer o objetivo da atividade e receber informações básicas sobre o local e as pessoas que irão encontrar. O facilitador forma vários grupos, aos quais ele atribui a tarefa de planejar de maneira flexível um esquema da interação com as pessoas que serão contatadas, que aspectos irão analisar, como entrarão em diálogo e como buscarão soluções. Os membros do grupo assumirão responsabilidades com base no princípio da divisão do trabalho: um será o facilitador, outro será responsável pela entrevista, enquanto que outro visualizará as respostas, outro observará o tempo e a forma como o processo é realizado, etc..

Após a visita, os grupos devem ter tempo suficiente para elaborar os resultados de maneira visual. Muitas vezes surge uma competição de criatividade entre os grupos, o que enriquece a oficina.

**Comentários:** Uma saída à campo é conveniente se o evento durar entre cinco e sete dias, e se ocorre perto de uma área de problema ou de projeto. Consiste em



um elemento que complementa a programação ou o tema da oficina. Estas saídas requerem uma excelente organização e informação de base, transporte, acordos com a população local e esclarecimentos junto a ela sobre os objetivos. Os grupos devem ser pequenos. Os participantes podem se desmotivar se as saídas não forem bem organizadas, se o grupo for muito grande, ou se a tarefa não for clara. No entanto, quando executadas corretamente, as saídas de campo são uma excelente técnica de aprendizagem.

### Circuito de estudo

**Propósito:** Brindar a um grupo que se encontra “atolado” em uma tarefa com a oportunidade de seguir adiante quando não souber como visualizar as suas ideias, ou tiver se metido em uma discussão sem sa-

ída, ou quando duas pessoas dominam o restante do grupo e não o deixam progredir.

**Procedimento:** o facilitador recomenda ao grupo que está “atolado” que vá ver como anda o trabalho dos outros grupos no cumprimento das suas tarefas. O grupo deve voltar com uma solução positiva para o seu trabalho.

**Comentários:** O circuito de estudos tem a propriedade de desencadear energia positiva para que o grupo supere o seu bloqueio. Ao sentir a atmosfera de aprendizagem dos demais grupos, cria-se um sentimento de competição saudável e consegue-se dar um grande salto para a finalização da tarefa.

### Excursão na natureza

**Propósito:** Sair da sala de aula e caminhar pela natureza é muito inspirador quando se tem uma tarefa complexa. A excursão dura mais do que a caminhada ou passeio e

supõe atingir um objetivo que pode ser o topo de uma montanha, uma capela no cume, um pagode, um lago ou uma propriedade rural. Os participantes saem organizados em pequenos grupos de discussão temática e, enquanto caminham, desenvolvem ideias baseadas em suas experiências e, paralelamente, olham ao seu redor. A observação das árvores, o canto dos pássaros, a vegetação do caminho, a mudança de temperatura, etc., deve inspirar na discussão do assunto.

#### Procedimento:

1. O facilitador descreve a rota, estabelece o tempo disponível e define a tarefa de cada grupo para evitar que a saída se converta num passeio sem propósito.
2. Quando os grupos retornarem, visualizam as ideias que tiveram durante a excursão.

**Comentários:** Outra forma de aproveitar bem um ambiente natural para estimular a criatividade do grupo é realizar o evento em um local que, além de contar





com a infraestrutura de capacitação, esteja localizado fora da cidade, próximo a um rio, e tenha de árvores com muita sombra. Lá podem ser formados grupos de trabalho e também sessões plenárias. Este exercício requer despojar-se de formalidades e hierarquias, especialmente quando alguns participantes ocupam cargos políticos ou são acadêmicos importantes. Eles nem sempre gostam de fazer excursões para gerar ideias criativas.

### Estudos de caso

Este método é utilizado para desenvolver detalhadamente a definição e análise de problemas, soluções, propostas e ações, para poder tirar uma conclusão ge-

ral. Os estudos de caso são geralmente realizados em grupos nos quais os participantes trabalham em várias etapas, a partir da definição do problema, analisando os atores e as causas principais o impacto das ações de desenvolvimento, a proposta de soluções, etc.. Os estudos de caso exigem uma cuidadosa seleção dos grupos de trabalho, já que o espírito de equipe e o bom planejamento do tempo são essenciais.

**Comentários:** Os estudos de caso devem ser cuidadosamente preparados, seja fornecendo material detalhado ou preparando uma fonte de informação com antecedência. Deve-se solicitar que esta pessoa limite a quantidade de informações apresentadas para evitar que domine o grupo. Deve haver tempo para que o grupo possa debater novas ideias.

O sucesso do método de estudo de caso depende da atribuição de uma tarefa clara, mencionando os passos exatos a serem seguidos pelo grupo. O período de tempo também é indicado; por exemplo, que se espera que eles façam sua apresentação em uma hora. No entanto, permite-se que os grupos continuem trabalhando se precisarem de mais tempo e se todos os grupos estiverem avançando no mesmo ritmo.

**Propósito:** Envolver todos os participantes em dar sugestões e respostas a uma temática complexa e coletar uma diversidade de opiniões e ideias.

### Café mundial

**Descrição:** O facilitador organiza, de acordo com o número de participantes, um número de mesas cobertas com papel. Em cada mesa pode haver entre 3 e 5 cadeiras para os participantes. No meio da mesa, em cima da toalha de papel fica o assunto sobre o qual os participantes devem conversar. Pode haver um tema diferente em cada mesa, o que permite que vários tópicos sejam abordados paralelamente e que sugestões de todos os participantes sejam coletadas. Os participantes são divididos entre as mesas – por exemplo, se houver 20 participantes, podemos fazer 5 mesas com 4 pessoas cada. O primeiro grupo terá 15 minutos de conversação, e cada um vai escrevendo na toalha de papel suas ideias em forma de grafitos. Depois se trocam os membros das mesas e eles vão circulando; terão mais 10 a 15 minutos para escrever ideias na mesa seguinte com um tema diferente. A rotação continua até que os membros tenham podido

escrever e compartilhar suas ideias em cada uma das mesas. Para concluir esta fase de coleta de ideias, os participantes são divididos em grupos – um por mesa – e preparam um resumo das contribuições: pode ser um desenho, um cartaz ou uma lista de atividades que serão apresentadas em uma sessão plenária. Este processo pode dar início a um processo de planejamento ou criar uma lista de temas a serem seguidos, que depois podem ser abordados com outras técnicas, como o trabalho em grupos.

#### Há 7 princípios do café mundial:

- Descreva o contexto
- Crie um espaço agradável (como um café).
- Explore perguntas que preocupam os participantes.
- Incentive as contribuições de todos os participantes.
- Ajude a conectar as ideias e criar um enriquecimento coletivo.
- Escute e visualize junto com os participantes, nas mesas, as ideias, descobertas e novas perguntas ou temáticas.
- Colha e compartilhe as propostas.



Trate de focar nas possíveis ações e em quem se encarregará de executá-las.

**Comentários:** O Café Mundial ou World Café é uma metodologia que dispõe de uma quantidade de recursos digitais na web. Busca Café Mundial ou World Café e aparecem muitas páginas, existem vídeos com Juanita Brown sobre os princípios e vantagens do World Café.

### Feira de informação

**Propósito:** Apresentar, em uma plenária especial, de dez a vinte experiências dos participantes e instituições, de forma interativa, informal, visualmente atrativa e tematicamente seletiva.

**Descrição:** Quando as experiências institucionais dos participantes forem muito variadas e interessantes, e houver interesse em aprofundar o intercâmbio para enriquecimento mútuo, o facilitador organiza uma feira de informação. Para isso, define-se um tema, por exemplo: os métodos participativos - conquistas e gargalos, como o enfoque de gênero se reflete na nossa instituição ou como praticamos a facilitação. O importante ao definir um tema, é que ele aborde um aspecto sobre o qual se trabalha, e que permita estabelecer uma relação de oferta (da instituição) e demanda (dos clientes). O facilitador deve garantir que este esforço não acabe sendo uma fria apresentação do fluxograma da instituição.

Cada participante ou representante de uma instituição assume a tarefa de estabelecer uma posição de



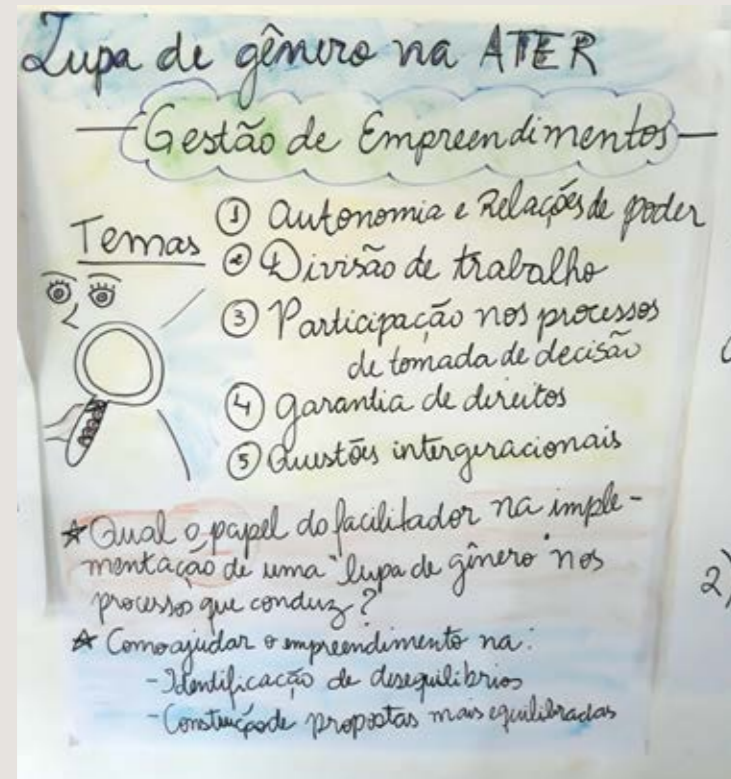
vendas com uma oferta de informação oral, livros, documentos, cartazes ou qualquer objeto que atraia a atenção dos compradores em relação ao tema estabelecido. A preparação dos estandes requer uma ou duas horas. Neste período, os participantes irão projetar o que eles vão oferecer ao público, e visualizá-lo de tal forma a capturar o interesse dos clientes, da mesma maneira como no mercado, quando uma banca de frutas ou vegetais abre o apetite dos compradores.

A feira de informação inicia-se com uma brevíssima oferta dos vendedores. Um por um, fazem o resumo da essência do que oferecem aos clientes e daí em diante os participantes se aproximam aos estandes voluntariamente.

Os facilitadores devem escolher um lugar amplo para que os compradores possam circular com liberdade na feira de informação, e colocarão um ou dois painéis para coletar observações e comentários dos participantes. No total, será programado entre uma e duas horas para esta fase, pensando que deve haver suficiente tempo para que se efetuem as transações pertinentes de compra e venda de informação.

Os conteúdos visualizados podem ser pendurados na parede e ficar a vista por uns dias durante o evento.

**Comentários:** A feira de informação substitui a sequência de apresentações institucionais, que às vezes são muito demoradas e monótonas. As transações





entre compradores e vendedores podem ser formalizadas através de avisos visualizados de procura e oferta de serviços. Para isso é importante ter um painel vazio disponível.

Os facilitadores poderão fazer um resumo dos aspectos mais relevantes de cada estande de informação, por exemplo: que experiências metodológicas estão disponíveis aos participantes, quem oferece apoio ou serviço, quem pode ser contatado para fornecer apoio, etc.. Esta listagem serve de insumo para avançar dentro da programação do evento em direção à elaboração de um plano de ação do grupo que esteja em função dos potenciais e das necessidades dos participantes.

## A festa VIPP

**Propósito:** organizar processos interativos paralelos com centenas de pessoas para abordar um tema geral e seus múltiplos aspectos em quatro horas.



**Descrição:** para esta técnica é necessário um salão enorme ou um espaço muito grande, no qual 10 ou mais grupos, cada um com 20 pessoas, sejam distribuídos confortavelmente. O facilitador visualiza o tema geral acordado na presença da plenária, por exemplo, a campanha pela saúde da criança, os grupos mais afetados pela AIDS ou as vantagens do enfoque participativo. O tema geral é subdividido em aspectos relevantes que são distribuídos como subtemas, um para cada grupo. De acordo com o interesse dos participantes, são formadas pequenas plenárias compostas por um facilitador e até 20 pessoas. O facilitador é responsável por conduzir a discussão de um subtema com técnicas participativas. Para fazer isso, cada grupo se organizará em um espaço formando um círculo ou semicírculo, tomando o cuidado de manter distância dos outros grupos para não interferir nos seus processos. Os grupos têm uma hora para discutir e, após, ocorre uma mudança. Os participantes deslocam-se

para um novo espaço com outro subtema e debatem sob a condução participativa de outro facilitador. Novamente, após uma hora de discussão, os participantes circulam e formam outra miniplenária com outro facilitador. Os facilitadores não se deslocam, mas permanecem encarregados de um subtema, que é abordado até quatro vezes com o mesmo procedimento participativo, mas com grupos diferentes. Em outras palavras, cada facilitador coleta quatro resultados diferentes cujo resumo é apresentado para informar à plenária.

## Os grupos de abelhinhas e as conferências

**Propósito:** organizar uma conferência de acordo com as perguntas e interesses da plenária.

**Descrição:** anuncia-se previamente o conferencista e o tema da conferência. Grupos pequenos de duas pessoas discutem e elaboram uma ou duas tarjetas longas, com uma pergunta em cada tarjeta. Os participantes trabalham com o conferencista para agrupar e estruturar as tarjetas em um painel, e o conferencista organiza a sua conferência de acordo com a estrutura das perguntas. Do mesmo modo que na “entrevista a especialista”, o conteúdo efetivo da conferência pode ser registrado pelos facilitadores em tarjetas e utilizado no processo da oficina.

O conferencista deve fazer referência às tarjetas que se encontram no painel. Pode requerer algum tempo para organizar a sua apresentação, de modo que pode haver um intervalo entre o trabalho dos grupos de abelhinhas e a conferência.

**Comentários:** a vantagem esta técnica é que a conferência pode ser orientada mais em direção aos interesses dos participantes. Os murmúrios em grupos permitem o esclarecimento de questões menores e a formulação de perguntas mais relevantes, além de ajudar a controlar os intermináveis discursos que se detém em questões menos substanciais sobre o tema. Esta mesma técnica é aplicável após uma apresentação feita por um especialista. Isso ajuda a controlar as discussões entre o palestrante e um ou dois participantes, que poderiam monopolizar o período de perguntas.



## As conferências visualizadas

**Propósito:** incluir conferência como estímulo e motivação para processos posteriores do evento, e não como conclusões ou “resumo”.

**Descrição:** frequentemente as conferências são vistas como obras maestras ou como “a última palavra” sobre um tema. Mas as conferências podem ser utilizadas como aportes motivadores de discussão posterior, o fermento para um processo de grupo. Se os conferencistas planejarem a sua contribuição e visualizarem os seus pontos principais em tarjetas VIPP de uma maneira gradual, vão conseguir manter a atenção do público, demonstrar a lógica do seu pensamento e chegar a conclusões que podem ser guardadas para estudo e consulta de todos durante o restante da oficina. Desta maneira o conteúdo da conferência não se perde, como ocorre quando se desliga um retroprojetor. E os participantes também não ficam dependentes de suas notas pessoais.

**Comentários:** o êxito do método depende do planejamento, da preparação e da capacidade do conferencista de colocar as tarjetas corretamente na medida em que avança na sua argumentação. Se a construção for complexa, um facilitador pode colocar as tarjetas no painel para o conferencista. É preciso fazer isso com precisa sincronização com a apresentação oral, para evitar distrair a atenção.



## Criatividade

### Chuva de ideias

**Propósito:** gerar rapidamente a maior quantidade de ideias possíveis acerca de um tema comum, para escolher as mais úteis.

**Descrição:** a chuva de ideias é uma técnica especial parecida com a coleta de tarjetas e ideias. A principal diferença é que na chuva de ideias pede-se uma associação de ideias totalmente livre, sem censura alguma. Esta associação livre, por mais louca que pareça, leva a uma grande quantidade de ideias. Um dos facilitadores anota as ideias nas tarjetas e as fixam nos painéis

rapidamente. Logo, quando já não surjam mais ideias dos participantes, as tarjetas são agrupadas e avaliadas com respeito a sua utilidade ou factibilidade. Uma maneira de fazer isso é dando pontos aos participantes para serem colocados nas tarjetas mais úteis ou factíveis. As tarjetas que recebam o maior número de pontos são incluídas na seguinte sessão da oficina.

Se os participantes não estiverem acostumados com esse tipo de associação anárquica, é conveniente estimular a imaginação com um pequeno exercício e deixar claro que se trata de abandonar os padrões de pensamento lógicos ou restritivos. Por exemplo, pode-se mostrar uma presilha de arame para segurar papéis (clipe) e solicitar aos participantes que enumerem seus usos potenciais.

**Comentários:** Deve ser bem diferenciada a fase livre e a fase racional deste exercício, já que de outra maneira os participantes não vão falar das ideias úteis. O exercício não deve durar mais de meia hora, já que a chuva de ideias é somente um momento libertador dentro de um importante processo de planejamento. A regra principal é que se permita a expressão de tudo, sem críticas, nem discussão das ideias. Isso se realiza depois, na fase de discussão racional.

### Ideias no papel (Brain writing)

**Propósito:** envolver cada participante para que responda individualmente uma pergunta ou dê uma sugestão para um problema, tendo a oportunidade de ler o que ou outros propuseram.



### Procedimento:

1. O facilitador prepara antecipadamente um número de folhas de papel igual ao número de participantes, escrevendo em cada uma, temas diferentes.
2. Os participantes sentam-se formando um círculo concêntrico, todos olhando em direção ao centro.
3. O facilitador dá uma folha para cada um dos participantes.

4. O facilitador pede que eles pensem sobre um problema ou pergunta relacionada ao tema escrito na folha.
5. O facilitador dá alguns minutos para cada participante escrever o problema ou a pergunta que irá motivar as respostas do grupo.
6. Quando todos tiverem escrito a pergunta ou problema, cada um passa a folha que tem em mãos para o participante que está sentado à sua esquerda. Então cada um formula sua resposta ou sugestão por escrito.
7. Depois de alguns minutos, quando todos terminarem de escrever a primeira sugestão ou resposta, novamente a folha circula à esquerda.
8. Esta circulação de ideias à esquerda continua até que a folha chegue na pessoa que escrever a pergunta ou problema original.
9. Cada pessoa lê as sugestões que lhe fizeram e seleciona as três melhores. Pode ocorrer uma rodada final de leitura das ideias selecionadas.



**Comentários:** esta técnica inclui uma sequência com vários passos, é conveniente que o facilitador dê uma instrução visualizada de todo o procedimento.

### *Topsy Turvy, ou o mundo ao revés*

**Propósito:** mobilizar energias e ideias inexploradas, com a finalidade de encontrar soluções inéditas para uma tarefa, atividade ou evento.

#### **Procedimento:**

1. O facilitador seleciona um tema, como, por exemplo, um próximo evento de capacitação, e formula uma pergunta que aponte para o oposto do que é normalmente esperado, por exemplo: Como podemos arruinar o próximo evento?
2. A questão, embora chocante, provocativa e até absurda, deve ser direcionada a comover as convicções dos participantes, mas ao mesmo tempo convidar os participantes a se expressarem sem inibições.
3. O facilitador visualiza as respostas sem censura e o co-facilitador faz uma leitura em voz alta para estimular a associação de ideias originais, surpreendentes e engraçadas.
4. Quando o flipchart estiver cheio de ideias do lado esquerdo, o facilitador desvira uma pergunta que está virada para baixo no lado direito e que está formulada em termos opostos, isto é, o ideal, o melhor, o maravilhoso, o excelente, por exemplo: Como fazemos um evento maravilhoso?



5. O facilitador convida os participantes a inverter o negativo em positivo, evitando a simplicidade e as generalizações e sim motivando a faísca da criatividade.
6. Finalmente, os participantes selecionam as ideias mais promissoras com base em uma votação simples, com pontos.

### *Magia*

**Propósito:** Liberar a criatividade do grupo para descobrir soluções originais em relação a tarefas ou desafios do futuro.

#### **Descrição:**

1. O facilitador convida de uma maneira estimulante todos os participantes do grupo a imaginar que são mágicos, usando uma varinha mágica ou qualquer outro feitiço.
2. Aparece, por magia, uma tarefa, um desafio ou uma pergunta para a qual os participantes devem dar sugestões na forma de encantos, feitiços, poções mágicas, adivinhações, presságios, revelações, sem limitações de espaço, tempo ou orçamento. Para os mágicos tudo é possível.
3. As sugestões dos mágicos participantes são visualizadas uma por uma para que haja uma associação de ideias com mais magia.
4. Uma vez que se consegue uma quantidade respeitável de ideias mágicas, o facilitador pede ao grupo para apontar, com um simples sistema de votação de um só ponto, a ideia que considera mais factível, mais mágica.

**Comentários:** como todos os exercícios de criatividade, o sucesso consiste em sair do esquema fixo de classificar o pensamento. Com a ideia da magia, cria-se uma atmosfera de liberdade na qual tudo é possível e, ao fazer a lista de sugestões, potencializa-se a capacidade associativa dos participantes. A única barreira que impede a prática da criatividade é quando os participantes vêm de um sistema educacional baseado na repetição e memorização de dados e respostas corretas e sentem uma grande timidez para se deslocarem para uma situação onde tudo é possível, nada impossível e basta dizer para que seja real.

## O carrossel

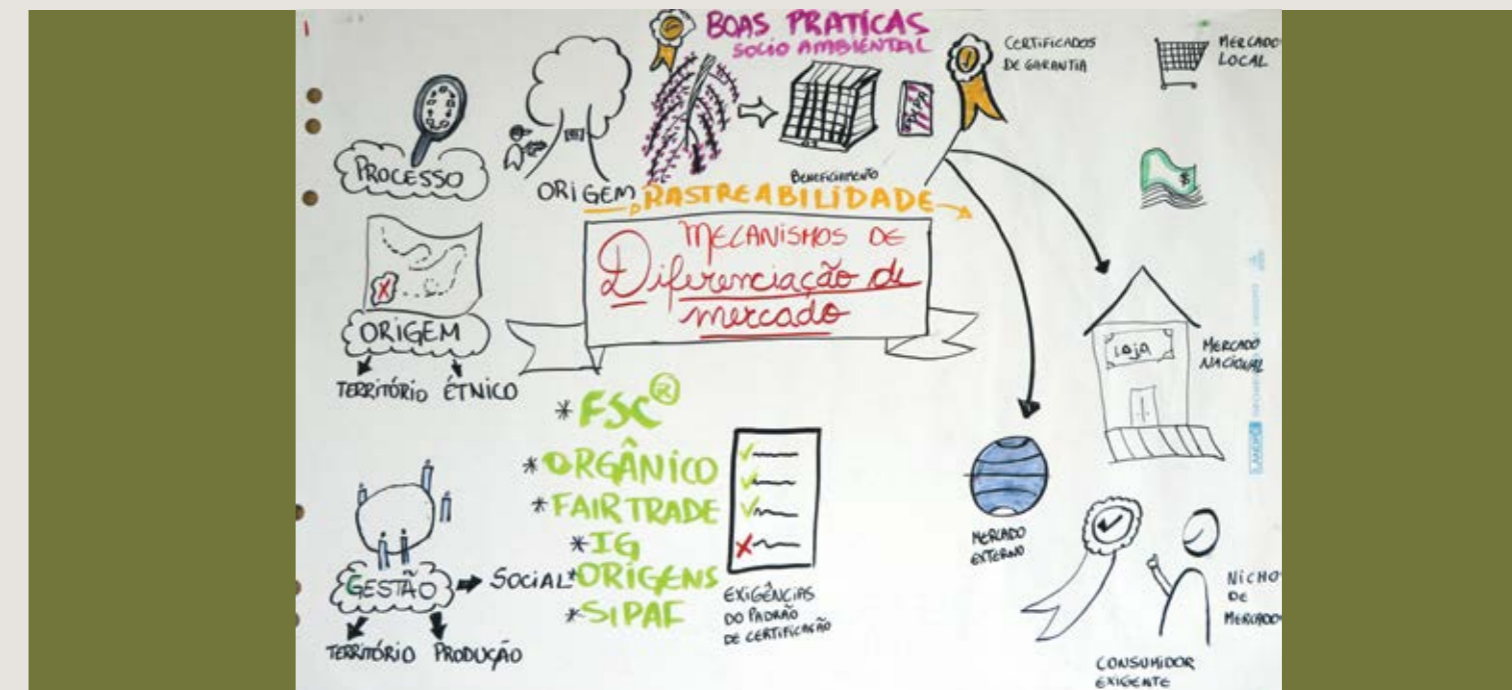
**Propósito:** uma maneira estimulante de intercambiar ideias sobre um tema ao mesmo tempo em que gera energia intelectual entre os participantes.

### Procedimento:

1. O facilitador convida os participantes a formar dois círculos, um interno e outro externo, de igual número de participantes. Todos olham para o centro do círculo.
2. O facilitador coloca música, canta ou toca um sino enquanto os círculos giram em direções opostas.
3. Após 10 segundos, o facilitador interrompe a música e os participantes param de girar. Os participantes do círculo interno se viram e ficam de frente com os do círculo externo.
4. Entre as pessoas que estão cara a cara há uma troca de ideias sobre o assunto, problema ou pergunta.
5. Após alguns minutos, o facilitador reinicia o movimento dos círculos com música, canto ou percussão.
6. Esta sequência de movimento, conversação; novamente movimento e novamente conversação novamente, ocorre até que os participantes tenham trocado ideias com um grande número de pessoas.

**Comentários:** a utilidade desta técnica é gerar, de modo ameno, a expressão e a escuta de muitas perspectivas individuais com relação a um assunto. Por isso, deve-se evitar que os mesmos pares conversem cada

vez que os círculos param, já que o exercício se converteria em algo monótono. É muito conveniente empregar esta técnica antes de uma compilação de ideias.



## Mapa mental

**Propósito:** Facilitar a associação de ideias dos participantes para o planejamento de uma atividade. Também serve para construir, em uma só imagem visualizada, os diferentes aspectos percebidos por um grupo de pessoas sobre um mesmo assunto. Por exemplo: Para que usamos os jogos no método VIPPP?

### Procedimento:

1. O facilitador coloca a pergunta, tema, tarefa ou atividade no centro do flipchart.
2. Em seguida, pede a cada participante que contribua, um por um, com uma ideia relacionada ao tema. Cada ideia diferente é escrita no flipchart se-

guindo a direção das agulhas de um relógio. Se as ideias são complementares, elas são escritas desenhando uma linha que se conecta à ideia principal.

3. As ideias exibidas são revisadas para adicionar mais algumas sugestões, quando apropriado.
4. Uma vez que todas as ideias tenham sido visualizadas, o facilitador indicará que outros passos ou tarefas faltam para o grupo realizar, por exemplo, discutir em pequenos grupos ou priorizar.

**Comentários:** Esta é uma maneira de convidar o grupo a pensar de modo associativo e estruturado, mas o mapa mental não é um resultado grupal acabado, e sim um insumo para os passos seguintes da elaboração de um tema.

## Fortalecimento e cooperação em equipes

O fortalecimento e a cooperação nas equipes são elementos importantes em qualquer evento participativo. Nos processos participativos, as diferentes capacidades se complementam. Um grupo poderá se converter em uma equipe somente quando os membros sejam interdependentes. Com uma interação construtiva, diálogo e consenso, a cooperação e o trabalho em equipe melhoram. Estes exercícios foram desenhados para promover este diálogo e para refletir sobre a natureza e o processo de trabalho em equipe. Faça uso destes jogos e exercícios:

- Em oficinas onde os grupos devem realizar atividades específicas.
- Quando os grupos estão lidando com questões de competição e cooperação.
- Para ajudar organizações ou grupos a avaliar os relacionamentos no local de trabalho.

### O muro

Solicita-se aos participantes que removam os objetos valiosos e quebráveis,

como óculos e joias, e dividam-se em dois grupos de tamanho igual, A e B, que fazem duas filas, uma de frente para a outra. Solicita-se ao grupo A que atravesse o grupo B, que formará um muro. Não é permitido falar. Geralmente abre-se o caminho com relativa facilidade. Então, antes de tentar novamente, os dois grupos são informados de que têm cinco ou dez minutos para elaborar uma estratégia para outra tentativa de atravessar, bem como para a defesa. Após esta preparação, é relativamente difícil atravessar. Depois do exercício, os participantes refletem sobre a importância da coordenação e da comunicação. Isso pode levar a uma discussão sobre como alcançar as metas da oficina por meio de comunicação e ação coletiva. O facilitador visualizará as ideias que surjam do grupo. Desta forma, o medo ou preconceito que o método VIPP faz “joguinhos” desaparecerá, já que os participantes vão ver que estas experiências lúdicas nos permitem fazer valiosas reflexões.



## Enredar-se desenredar-se

**Tamanho do grupo:** 15 a 25 pessoas

**Duração:** 20 minutos

**Materiais:** Nada

**Objetivo:** Demonstrar que a cooperação e os esforços conjuntos são técnicas úteis para resolver problemas.

**Quando aplicar:** Antes de dar início a uma sessão que trate sobre cooperação e fortalecimento de equipes ou participação.

### Passos:

1. O facilitador pede a um voluntário que saia da sala.
2. Na ausência do voluntário, os outros participantes fazem um círculo e dão as mãos.
3. Sem se soltar, os participantes se enredam, deixando uns passarem por cima, outros por baixo das mãos seguradas, até formar um nó bem apertado.
4. Neste momento, chama-se o voluntário e se pede a ele que desate o nó dando instruções orais aos participantes. O facilitador cuidará o tempo que dura este processo.

5. Depois que o voluntário tiver desatado o nó humano, o facilitador agradece e informa o grupo quanto tempo durou o processo.
6. O facilitador pede ao grupo e o voluntário que façam um círculo e que se enredem novamente. Desta vez, o grupo se desenreda sozinho. O facilitador novamente cuidará o tempo que o grupo demora.
7. O facilitador informa ao grupo a diferença de tempo entre os dois processos, um com o voluntário e o outro com o grupo em conjunto.
8. O facilitador pergunta ao grupo: o que aconteceu? Com base nessa experiência comum inicia-se uma reflexão de uns cinco minutos sobre o trabalho em equipe, a participação e a cooperação.



## Canais de comunicação

**Tamanho do grupo:** 8 a 20 pessoas

**Duração:** 40-60 minutos

**Materiais:** Blocos de papel para ca-valetes, marcadores

**Objetivo:** Proporcionar aos participantes a oportunidade de examinar a comunicação dentro de uma organização e seus efeitos sobre os indivíduos e a organização.

**Quando aplicar:** Antes de dar início a um evento de fortalecimento de equipes ou oficina de redesenho de processo.

### Procedimento:

1. O facilitador pede a cada participante para pensar com quem eles se comunicam com mais frequência em seu trabalho.
2. Cada participante desenvolve individualmente os seguintes passos:
  - a. Anotar o papel ou função dessa pessoa.

- b. Anotar duas formas com as quais se comunica com essa pessoa, por exemplo, pessoalmente ou por telefone.
  - c. Anotar as razões abaixo de cada forma de comunicação.
  - d. Anotar os problemas abaixo de cada forma de comunicação.
  - e. Repetir os passos anteriores, mas pensando em uma pessoa com a qual a comunicação é mínima.
3. Compartilhar estas experiências em pequenos grupos de três ou quatro pessoas.
  4. Preparar um "jogo de papéis" de no máximo 3 minutos, que expresse o essencial da informação compartilhada.
  5. Apresentação dos jogos de papéis em plenária.

## Fé cega

Os participantes colocam-se em uma fila de 8 a 10 pessoas. A dez metros de uma parede há dois participantes de costas para a parede, de frente para seus companheiros. O facilitador pede às pessoas na fila que fechem completamente os olhos e caminhem em direção à parede. Os participantes que estão na parede vão parar aqueles que chegam, segurando-os pelos ombros e braços antes de baterem contra a parede. Deve-se avisar que este é um exercício sério e que, se você brincar, alguém pode se machucar.

Depois de serem detidos e parados, os participantes retornam ao final da fila e aguardam sua vez para avançar novamente em direção a parede. Pede-se que eles aumentem a velocidade, de modo que, no final do exercício, eles estejam correndo o mais rápido que puderem ou quiserem. Embora exista o perigo de colisão, cresce também a confiança de ser detido a tempo. Este exercício é útil para aumentar a confiança entre os participantes e criar espírito de equipe. Ele demonstra as diferenças iniciais na sensação de confiança e a construção gradual de confiança. Essas sensações podem ser analisadas em termos gerais após o exercício, no entanto, a reação ao exercício por parte de pessoas específicas não deve ser discutida na reunião plenária.

## A ponte

**Tamanho do grupo:** 14 a 26 pessoas

**Duração:** 20 minutos

**Materiais:** Cadeiras

**Objetivo:** Fazer com que os participantes tenham mais energia e promover o trabalho em equipe.

**Quando aplicar:** Em atividades de fortalecimento de equipes de longa duração.

## Diagrama de Venn

**Tamanho do grupo:** 8 a 20 pessoas.

**Duração:** 30 a 45 minutos

**Materiais:** Folhas de papel grandes, A1 ou A2, tarjetas redondas de diferentes tamanhos e cores, marcadores e cola.

**Objetivo:** Serve para compreender a importância das organizações na vida de uma pessoa ou de uma comunidade.

**Quando aplicar:** Em um processo de planejamento, para determinar quais organizações podem apoiar quais ações futuras, levando em consideração como desempenhou seu papel no passado.

### Passos:

1. Uma pessoa ou comunidade coloca seu nome no centro do papel. A partir de agora será chamada

de "EU". "EU" escreve em um papel separado uma lista das organizações com as quais atua.

2. Seguindo a ordem da lista, "EU" pensa na importância que cada organização tem para o seu trabalho e coloca o nome da instituição em uma tarjeta redonda de tamanho pequeno, médio ou grande de acordo com a sua importância.
3. Cada tarjeta é colocada mais perto ou mais longe do EU, de acordo com o tipo de comunicação com a instituição: se é frequente (perto), se só ocorre de vez em quando (um pouco mais longe) ou se há pouca comunicação (muito longe).
4. Quando se conclui a lista, depois de ter sido avaliada a importância e a distância de cada instituição, o facilitador indicará os passos seguintes.



**Comentários:** o Diagrama de Venn é útil como insumo para planejar atividades futuras na medida em que se leva em consideração a percepção individual do EU. Para isso, deverá ser analisado (a) por que esta instituição é importante, e (b) como conseguir mais proximidade das instituições. A partir destas reflexões podem surgir novas estratégias de trabalho e de coordenação institucional.

### A máquina

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 10 a 20 minutos

**Materiais:** Nada

**Objetivo:** Serve para estimular o grupo a realizar uma demonstração de conduta cooperativa muito estimulante.

**Quando aplicar:** Cada vez que o grupo necessite de uma mudança de ânimo ou de ritmo.

#### Passos:

1. O facilitador pede a um participante para fazer um movimento semelhante a uma máquina, por exemplo, levantando e abaixando um braço e emi-

tindo um som mecânico. Para se divertir um pouco, pede a pessoa que o faça mais rápido, intermitentemente, fluida ou lentamente em uma escala de 1 a 10.

2. Após alguns minutos de ensaio, o facilitador pede que outro participante se junte ao movimento que está fazendo o primeiro, de forma coordenada.
3. Um por um, os participantes vão harmonizando com o anterior até formarem uma enorme máquina que se move e emite sons.

### Confia em mim

**Tamanho do grupo:** 12 a 24 pessoas

**Duração:** 30 minutos

**Materiais:** Vendas para tapar os olhos

**Objetivo:** Demonstrar os benefícios do trabalho em equipe.

**Quando aplicar:** Em uma sessão sobre fortalecimento de equipes com especial ênfase no reforço da confiança mútua entre os membros do grupo.

#### Passos:

1. Peça ao grupo que se divida em equipes de três ou quatro pessoas. A participação deve ser voluntária.
2. Cada equipe escolhe uma pessoa que deverá tapar os olhos e outra que será o líder, que instruirá a primeira pessoa a ir do ponto A ao ponto B dentro da sala ou em uma área adjacente. Apenas instruções orais são permitidas.
3. Os outros membros da equipe só poderão ajudar a pessoa que está com os olhos vendados, certificando-se de que ele/ela não tropece ou bata em alguma coisa.
4. Peça às equipes que andem por aí.
5. Depois de 2 ou 3 minutos, devem mudar de papéis e repetir o exercício fazendo diferentes caminhos.
6. Motive a seguinte discussão dentro do grupo:
  - Como se sentiam enquanto seus olhos estavam vendados?
  - Confiavam no líder?
  - Confiavam em seus companheiros de equipe?
  - Como se aplica esta atividade a papéis que cumprem dentro da sua organização?
  - Como se aplica a funcionários novos?

# Sensibilização de gênero



Os diferentes papéis sociais entre homens e mulheres são construções culturais que trazemos profundamente enraizados em nossos valores, ideias, atitudes e comportamentos. Estes exercícios são desenhados para estimular processos de reflexão sobre o que pensamos e como agimos, dependendo de nossas premissas sobre o que é ser um homem ou uma mulher. O propósito desta reflexão é criar um ambiente de harmonia e compreensão sobre a diversidade de comportamentos entre homens e mulheres na sociedade em que se vive, e desta forma ser mais consciente e evitar a discriminação, exclusão ou expressões pejorativas sobre as capacidades das mulheres ou dos homens.

## Leilão de valores

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 45 minutos

**Materiais:** Folhas grandes de papel, tarjetas grandes e pequenas, marcadores.

**Objetivo:** Explorar os valores associados ao gênero e refletir como a família influencia na formação de percepções e atitudes.

**Quando aplicar:** Em uma capacitação sobre gênero e comunicação.

### Passos:

1. O facilitador escreve uma lista de afirmações valorativas (ver exemplos abaixo).
2. Depois pede a um voluntário que atue como leiloeiro.
3. O facilitador explica que o grupo tem a sua disposição 10.000 unidades de moeda imaginária para participar do leilão de valores. Cada pessoa pode apostar em qualquer das afirmações apresentadas.

4. O facilitador distribui uma folha de papel a cada participante para que anote quanto vai gastando. Também podem ser preparadas notas de 100 dólares.
5. Esclarece-se que os participantes não podem gastar mais de 10.000 em todo o leilão. Por exemplo, ao comprar uma afirmação por 4.000, só restam 6.000 para comprar outras. É melhor que cada leilão se faça em múltiplos de 100, se uma pessoa oferece 100, a outra oferecerá 200 e uma terceira, 300, e assim sucessivamente.
6. Explica-se ao grupo que se trata apenas de um exercício, porque nem as pessoas e nem os valores podem ser comprados. Trata-se de abordar e esclarecer os valores que estão por trás das afirmações e as tendências do grupo.
7. O leiloeiro dá início ao leilão lendo a primeira afirmação da lista.
8. Pede-se atenção às regras para que o leilão seja feito como tal, até que toda a lista de afirmações tenha sido vendida.

### Exemplos de afirmações valorativas:

- Atualmente, a afirmação das mulheres e sua independência financeira estão causando muitas tensões familiares.
- As relações entre homens e mulheres eram melhores antes, quando as mulheres não trabalhavam profissionalmente fora do lar.
- Alguns homens não se envolvem emocionalmente

em um relacionamento porque isso não seria um comportamento masculino convencional.

- Um bebê se sente mais amado e vai se desenvolver melhor se ambos, pai e mãe, se responsabilizam por trocar as fraldas e alimentá-lo.
- Ninguém dá bonecas para os meninos ou soldados de brinquedo para as meninas.
- Quando algumas mulheres se tornam gerentes se comportam como homens.

### Reflexão:

Ao terminar de leiloar os valores, as seguintes perguntas são propostas aos participantes:

- Por que algumas pessoas gastaram todo o seu dinheiro em uma ou duas afirmações enquanto outras gastaram seu dinheiro em várias diferentes?





- Que valores foram os mais importantes para o grupo?
- Algum dos valores não foi adquirido? Por quê?
- Como se sentem ao saber que uns valores são mais importantes do que outros?

No final, deve-se insistir novamente que se tratou de um exercício e que nem os valores e nem as pessoas podem ser comprados.

## Votação

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 45 minutos

**Materiais:** Tarjetas e marcadores

**Objetivo:** Estimular os participantes para que explorem seus valores pessoais.

**Quando aplicar:** Em uma capacitação sobre gênero e comunicação.

### Passos:

1. O facilitador escreve dois ou três juízos de valor sobre gênero (veja o exemplo do exercício anterior).
2. Em seguida, coloca três tarjetas à vista de todos



em três diferentes locais da sala. Uma que diga "concordo", uma que diga "não concordo" e finalmente, outra que diga "não tenho certeza".

3. O facilitador levanta uma tarjeta e lê em voz alta o juízo de valor. Depois, pede aos participantes que se posicionem perto de uma das três tarjetas.
4. Em seguida, coleta duas ou três opiniões de cada posição.
5. Se o argumento os convence, os participantes que não deram sua opinião podem mudar de posição.
6. Repete-se o procedimento com a segunda afirmação e termina com a terceira. Não vale a pena fazer o exercício com mais de três afirmações, porque se torna monótono demais.
7. Finalmente, o facilitador convida os participantes a fazer uma breve reflexão sobre o que aprenderam com os argumentos que foram feitos.



## Se eu fosse...

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 45 minutos

**Materiais:** Tarjetas de duas cores diferentes

**Objetivo:** Desenvolver uma atitude de respeito pela diversidade e diferenças e motivar os participantes a explorar seus valores pessoais em relação aos papéis de gênero e outras questões sociais.

**Quando aplicar:** Em sessões de capacitação sobre gênero e comunicação.

### Passos:

1. O facilitador pede aos participantes que se dividam em dois grupos: um de mulheres e outro de homens.
2. Duas tarjetas são distribuídas para cada pessoa, uma cor para os homens e outra para as mulheres.
3. Cada mulher deve completar as seguintes frases nas tarjetas:

- Sou feliz de ser mulher porque...
  - Se eu fosse homem, eu poderia...
4. Cada homem deve completar as seguintes frases nas tarjetas:
    - Sou feliz de ser homem porque...
    - Se eu fosse mulher, eu poderia...
  5. Quando todos terminarem de escrever suas duas tarjetas, os participantes são convidados a colocá-las no chão, viradas para baixo, em duas categorias, de acordo com o código de cores.
  6. O facilitador pega uma categoria de tarjetas, lê em voz alta e coloca-as no painel.
  7. Quando todas as tarjetas estiverem estruturadas, se pergunta à plenária:
    - O que aconteceu?
    - Como se sentem?
    - Por quê?



## Mensagem familiares

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 45 minutos

**Materiais:** Tarjetas e marcadores

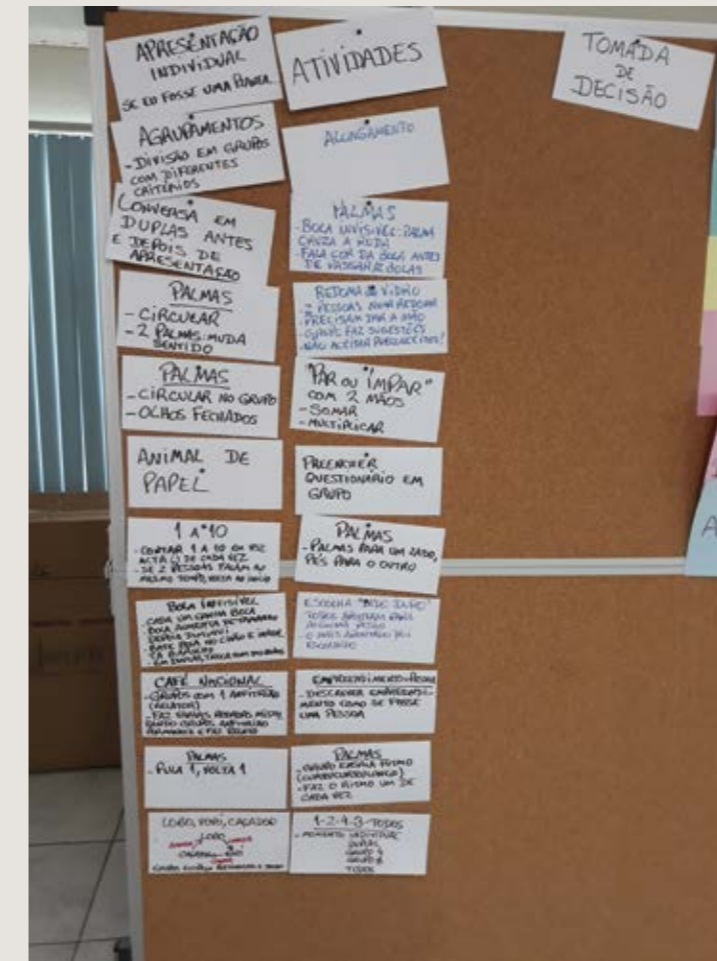
**Objetivo:** Explorar os valores de gênero que a família transmite e que influenciam nas nossas percepções e comportamentos atuais.

**Quando aplicar:** Em uma sessão de discussão sobre os papéis e responsabilidades de gênero.

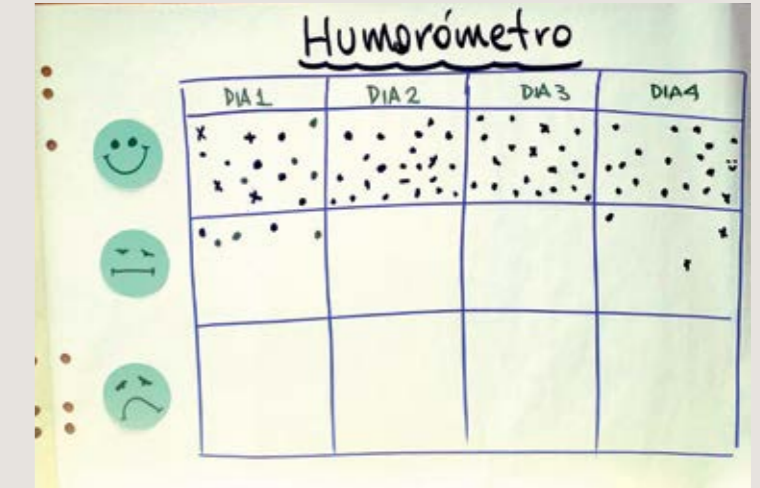
### Passos:

- No início, o facilitador esclarece o termo “valores” como “princípios de vida que são importantes, desejáveis ou estimáveis”.
- Em seguida, explica que, para identificar os valores pessoais, cada um se faz as seguintes perguntas:
  - É algo em que eu acredito?
  - Eu me sinto tão orgulhoso disso que posso contar aos meus amigos?
- As seguintes perguntas estão escritas em tarjetas sob o título geral: Minha família me disse isso sobre:
  - O que é ser homem.
  - O que é ser mulher.
  - Casar.
  - Escolher uma profissão.
  - Sair acompanhado/a.
  - Ter relações sexuais.
  - Compartilhar responsabilidades.
  - A diversidade e as diferenças.
  - Aspirações e ambições.
  - Frustração e estresse.
  - Ter filhos.
  - Criar filhos.
- O grupo é então convidado a formar abelhinhas de um homem e uma mulher e a escolher uma pergunta que cada um deles irá responder por escrito individualmente em tarjetas de cores diferentes. É muito importante que todos os participantes façam esse processo de reflexão, mas o exercício também pode ser feito oralmente.

- As tarjetas são colocadas no painel, lendo-as uma por uma, e segue-se uma discussão baseada nas seguintes ideias:
  - Sobre quais valores se fala menos ou nada em sua família? Por quê?
  - Que valores foram recebidos das mulheres ou dos homens na sua família?
  - Que valores você vai passar para seus filhos?



## Avaliação



### O Humorómetro

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 5 minutos por dia

**Materiais:** Flipchart, marcadores ou pontos.

**Objetivo:** Envolver a cada um dos participantes em uma avaliação visível contínua do processo.

**Quando aplicar:** No final de cada dia ou no meio do dia.

**Descrição:** no começo de um evento se elabora um painel com os dias completos ou sessões do programa, anotados na horizontal. Em uma coluna vertical se colocam pelo menos três símbolos diferentes para representar o humor, por exemplo, faces que representem alegria, indiferença e frustração/ira. Podem ser utilizados também indicadores de temperatura, como 100° e 50°. Solicita-se a cada participante que coloque um único ponto indicando o nível de humor que sente no final de cada dia ou sessão. Os facilitadores traçam uma linha no meio dos pontos de cada dia, de modo que haja um registro diário visível do ânimo do grupo, que pode servir como um tema de reflexão e discussão sobre os “altos e baixos” do grupo.



**Comentários:** o significado dos símbolos deve ser explicado claramente aos participantes. Embora possa ser difícil, o anemômetro deve ser colocado no local mais privado possível para reduzir a influência de outros. Não se pode chegar a conclusões com relação à dinâmica de grupo exclusivamente com base nos pontos do anemômetro. Ele é apenas uma ferramenta para detectar possíveis níveis de sucesso, insatisfação ou energia, cujos resultados, se possível, devem ser investigados em plenária.

### O comitê de processos

**Tamanho do grupo:** 2 a 3 pessoas

**Duração:** 15-20 minutos por dia

**Materiais:** O que diga o comitê

**Objetivo:** Estabelecer um método participativo regular para uma retroalimentação contínua sobre o processo grupal.

**Quando aplicar:** Ao longo do dia, elaboração de um relatório diário.

**Descrição:** No início de cada dia, dois ou três participantes são escolhidos ou se oferecem como voluntários para avaliar os processos do dia. Eles podem usar



a metodologia VIPP que desejarem, compilando informações dos outros participantes.

Normalmente, eles se reúnem imediatamente após o término da sessão do dia, realizam sua avaliação e apresentam seus resultados na manhã seguinte, pouco antes do início da nova sessão. Depois, este comitê entrega seus crachás de comitê de avaliação para uma nova equipe de avaliação, e o processo continua até o último dia do evento.

**Comentários:** Os facilitadores não devem intervir nem na forma e nem no conteúdo da avaliação e nunca devem reagir diretamente às críticas. Os facilitadores devem sempre pedir à plenária os seus comentários e só devem responder caso seja necessário mudar o programa devido aos resultados da avaliação. Desde o primeiro momento, deve ser descartado o tipo de superficial de avaliação, que qualifica os processos como bons, ruins, regulares etc. Isso não ajuda a tomar decisões sobre o rumo e a qualidade das experiências participativas.

### O flash

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 5-10 minutos

**Materiais:** Cartolinas, marcadores

**Objetivo:** Obter uma rápida impressão da opinião ou ânimo do grupo e determinar, de maneira qualitativa, até que ponto os participantes acreditam que o grupo chegou em relação aos objetivos da oficina ou evento.

**Quando aplicar:** Em qualquer momento, para refletir sobre ou avaliar o processo grupal.

**Descrição:** O facilitador faz uma pergunta muito direta à plenária. Um por um, até completar o círculo, cada pessoa dá sua opinião pessoal através de uma afirmação muito curta, se possível, em uma única palavra. É chamado de “flash” por causa da velocidade da expressão de opiniões, que não deve levar mais de trinta segundos por pessoa. Não se discute. O facilitador, ou alguém por ele delegado, pode registrar o sentimento principal de cada pessoa em tarjetas para que mais tarde sejam fixadas e agrupadas.

**Comentários:** Esta técnica também é útil em situações nas quais os facilitadores percebem que há algumas pessoas que estão dominando a dinâmica do grupo e estão se esforçando para induzir algum tipo de decisão. É melhor do que a votação, porque todos têm a oportunidade de expressar uma opinião. Esta técnica também serve para complementar o animômetro diário. Os facilitadores podem perguntar: O que pensam sobre o que aconteceu hoje? O que esperam de hoje? O que pensam sobre amanhã?

Também se pode utilizar um relâmpago escrito através da coleta de tarjetas anônimas depois da avaliação final, para dar a cada um a oportunidade de responder à pergunta: Valeu a pena comparecer ao evento?



## Painéis de comentários e memórias

**Tamanho do grupo:** 10 a 40 pessoas

**Duração:** 5-10 minutos

**Materiais:** Cartolinas, marcadores, um painel de cortiça

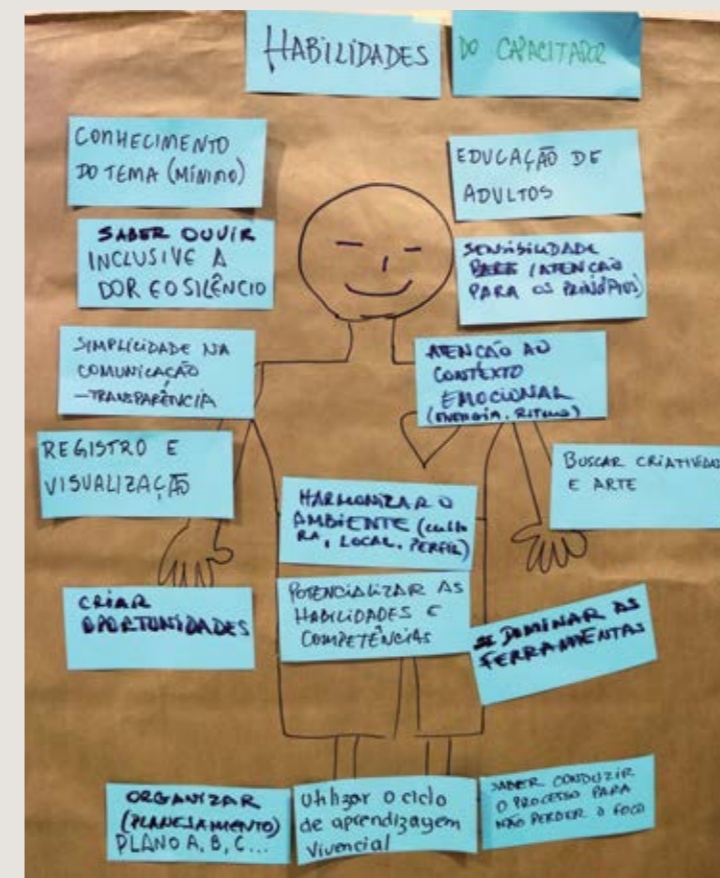
**Objetivo:** Reunir ideias frescas durante um evento, para detectar a satisfação e insatisfação entre os participantes, ou para registrar acontecimentos que não foram abordados imediatamente e que devem ser resolvidos posteriormente. A retroalimentação também ajuda a gerar debates sobre o processo e a facilitação do grupo.

**Quando aplicar:** Ao longo do processo grupal.

**Descrição:** coloca-se um painel vazio perto da porta ou onde possa ser utilizado livremente pelos participantes para expressar seus sentimentos mais subjetivos sobre um evento ou exercício, utilizando tarjetas VIPP. Os facilitadores podem utilizar estes comentários depois para discutir possíveis mudanças com os

participantes. O painel de memórias é utilizado pelos facilitadores e deve estar próximo ao seu espaço de trabalho. É empregado para anotar ideias que precisam ser tratadas antes de finalizar o evento.

**Comentários:** os facilitadores devem anunciar a existência destes painéis depois que o grupo tenha amadurecido o suficiente, deixando seu uso à vontade dos participantes. Esta técnica não é para discriminar os participantes individualistas e nem para ridicularizar uma pessoa, portanto, deve ser usada com cautela. A origem da sugestão deve permanecer anônima.



## A silhueta

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 45 a 60 minutos

**Materiais:** Um papel bem grande, onde possa ser esboçada a silhueta de uma pessoa

**Objetivo:** Para avaliar o processo de aprendizagem individual de modo qualitativo.

**Quando aplicar:** Ao final de uma sessão ou no final da oficina.

### Passos:

1. O grupo é dividido em duplas.
2. Uma pessoa serve como modelo no papel e a outra esboça a silhueta usando o marcador. Depois trocam de papéis.
3. Cada pessoa reflete sobre o seu processo de aprendizagem, usando a sua silhueta como guia. Responde escrevendo uma tarjeta para cada pergunta e coloca todas elas ao lado direito de sua silhueta.
  - Cabeça: que ideias novas eu ganhei?
  - Olhos? Que novas visões eu vi?

- Boca: Que nova mensagem eu vou comunicar a partir de agora?
- Mãos: Que nova capacidade eu adquiri?
- Coração: Que sentimento eu consegui expressar?
- Barriga: Que medos surgiram?
- Pés: Que resolução eu levo para o futuro?

4. Usando a silhueta norteadora, cada pessoa reflete desde outra perspectiva: o que me faltou aprender em termos de ideias, visões, mensagens, habilidades, sentimentos, medos e resoluções? As tarjetas com as possíveis respostas são colocadas ao lado esquerdo da silhueta.

5. Finalmente, monta-se uma galeria de silhuetas. Todos passam vendo os processos de aprendizagem e, após alguns minutos, o facilitador pede comentários voluntários. Depois de alguns minutos, a sessão termina.



## A escala humana

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 25 a 35 minutos

**Materiais:** Fita adesiva branca, tarjetas e marcadores

**Objetivo:** Avaliar processos de forma quantitativa e reflexiva.

**Quando aplicar:** Depois de um intenso processo de aprendizagem, ou ao final de uma oficina.

### Passos:

1. Marcar no chão, em linha reta, no mínimo três e no máximo quatro percentuais usando tarjetas ou fita adesiva, por exemplo, 25%, 50%, 75% 100%.
2. Preparar em tarjetas grandes os aspectos que serão avaliados, por exemplo: cada um dos objetivos, cada um dos conteúdos, o programa social, etc.. Deve ser deixado um espaço em branco para anotar o resultado.
3. Colocando um aspecto da avaliação no alto, por exemplo, o objetivo nº 1, o facilitador pede aos participantes que se coloquem ao lado do percentual que cada um entende que alcançou.

4. O facilitador conta quantos participantes se posicionaram em cada um dos percentuais e escreve a média do resultado. Assim se continua até terminar de avaliar os aspectos propostos.

5. Interpretação: com os aspectos e percentuais médios apresentados, realiza-se uma curta sessão de análise conjunta da avaliação.

## A face

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 30 a 45 minutos

**Materiais:** Papéis e marcadores

**Objetivo:** Avaliar processos de modo muito profundo.

**Quando aplicar:** Depois de um processo de aprendizagem sobre novos aspectos conceituais.

### Passos:

1. Cada participante deve desenhar seu rosto em um pedaço de papel grande, incluindo testa, olhos, orelhas, nariz e boca.
2. Cada um escreve e coloca em tarjetas de uma cor ao lado direito da testa o que gosta de pensar,

por exemplo, sobre o conceito de participação; ao lado do olho, o que gosta de ver sobre participação; ao lado do ouvido, o que gosta de ouvir sobre participação; ao lado do nariz, o que gosta de cheirar da participação; e ao lado da boca o que gosta de saborear da participação.

3. Quando o lado direito estiver pronto, passa-se a escrever e colocar tarjetas de outra cor ao lado esquerdo. Ao lado da testa, se indica o que não gosta de pensar sobre a participação; ao lado do olho, o que não gosta de ver da participação; ao lado do ouvido, o que não gosta de ouvir sobre a participação; ao lado do nariz, o que não gosta de cheirar da participação; e ao lado da boca, o que não gosta de saborear da participação.

4. Os participantes fazem duplas e compartilham suas avaliações por alguns minutos.

5. O facilitador pede aos participantes que retornem ao plenário para compartilhar seus pensamentos com todo o grupo.



**Comentários:** Também pode ser organizada uma galeria ao invés da formação de duplas, desta forma, os desenhos irão motivar mais interações mesmo quando a sessão tenha terminado.

## A avaliação final

**Propósito:** Chegar, entre os participantes, a algumas conclusões sobre os pontos fortes e fracos de um evento, determinar se os objetivos foram cumpridos e formular algumas sugestões para uma programação futura.

**Descrição:** existem vários métodos para se fazer uma avaliação final:

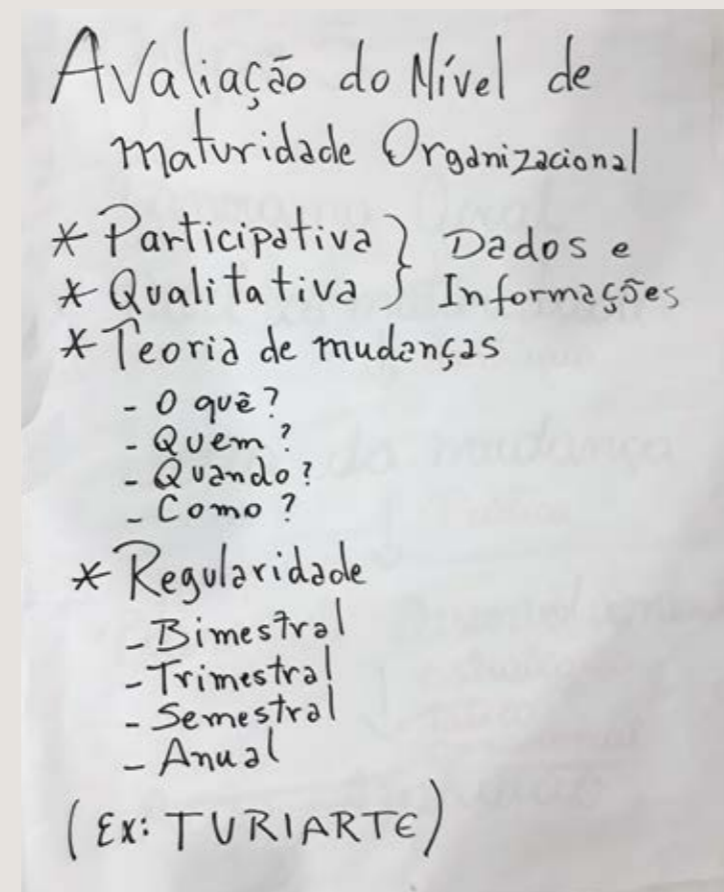
### A avaliação posterior dos medos e expectativas

Uma maneira de avaliar é convertendo os “medos” e as “expectativas”, compilados no início do evento, em indicadores. Preparam-se dois painéis separados com fatores a serem avaliados pelos participantes. As perguntas que guiam essa avaliação são: Conseguimos evitar que os seguintes medos se concretizassem? Conseguimos atender às nossas expectativas? Para responder a essas perguntas, os participantes colocam uma resposta para cada fator que está sendo avaliado, em uma escala de um a três ou no máximo de um a sete.

Para evitar o viés gerado pela pressão do grupo, os fatores podem ser numerados. Solicita-se então, aos participantes, que coloquem esses números em uma

tarjeta e do lado um valor entre um (pior) e sete (melhor). Em seguida, os cartões são coletados pelo comitê de avaliação e os valores transferidos para painéis, para que todos possam vê-los antes de deixar o local da oficina. Os fatores a serem qualificados não devem ser superiores a 25.

Uma forma mais rápida e aberta de avaliação ocorre quando cada participante coloca diretamente seus pontos ou marcas no painel.



## A avaliação participativa rápida

Outra forma de avaliação final dá-se envolvendo todos os participantes na preparação de todos os fatores a serem avaliados no final de um evento. O facilitador pode simplesmente solicitar sugestões referentes a como se deve avaliar o evento e anota-las em uma folha de papel ao lado de uma escala de avaliação de um a sete. Finalmente, os participantes dão as suas qualificações.

## O questionário visualizado

Outra variante é distribuir um questionário predefinido, preparado pelos facilitadores. Trata-se de uma avaliação pessoal e anônima. O mesmo questionário é elaborado de maneira visual em painéis e se apresenta como resultado final do grupo. Ainda que a avaliação seja feita de maneira anônima, o fato de ser apresentada visualmente permite um debate final do evento com um intercâmbio de ideias que serão levadas em conta ao redigir o relatório ou planejar eventos futuros.

## A compilação de tarjetas

Outra forma de avaliação é pedir aos participantes que respondam a duas perguntas finais em tarjetas de diferentes cores: “o que eu gostei?”, em uma e “o que eu não gostei?” na outra. Esta forma de avaliação segue os passos gerais para a compilação de ideias (ver as normas referentes à coleta e agrupamento de tarjetas). Como complemento para uma avaliação final es-



truturada pode-se formular a pergunta adicional: “Isto poderia ter sido feito melhor se...?”

## O grupo define os critérios

Se o tempo permite, também se realiza uma avaliação em profundidade dos eventos de capacitação mais longos. Os participantes preparam cada tema a ser julgado em painéis visualizados. Durante a reunião plenária, as tarefas são explicadas cuidadosamente de acordo com os principais elementos do evento identificados pelos participantes (objetivos, métodos, conteúdo, programação, alojamento, etc.). Cada pessoa se integra a um grupo pequeno que trabalha separadamente durante pelo menos uma hora. Em seguida se reúnem todos novamente para completar a avaliação. Uma avaliação deste tipo pode demorar meio dia, mas tem a vantagem de que é plenamente participativa e atinge o objetivo de aprender a facilitar processos de avaliação participativos.

**Comentários:** Independente de que tipo de comentário aparece na avaliação, o facilitador nunca deve reagir como se a crítica fosse dirigida a ele pessoalmente. Seu papel sempre é de solicitar a opinião dos participantes e permitir a citação de uma diversidade de ideias. No entanto, deve lembrar os participantes que sejam construtivos na sua crítica. A retroalimentação deve contribuir para que os participantes adquiram poder de ação.

## Alguns exercícios para finalizar

### Quadro coletivo

**Tamanho do grupo:** 10 a 40 pessoas

**Duração:** 30 a 45 minutos

**Materiais:** Papel grande e marcadores

**Objetivo:** Criação conjunta de uma avaliação.

**Quando aplicar:** Cada vez que tenha que avaliar um processo.

### Passos:

1. Convida-se o grupo para que crie um desenho conjunto sobre o que significou a sessão ou oficina para cada um.
2. O desenho deve refletir uma imagem composta das contribuições de cada participante.
3. Para criar o desenho coletivo deve haver uma comunicação muito fluida entre todos, incluindo o facilitador.

### Músicas

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 40-60 minutos

**Materiais:** Objetos que possam ser utilizados como instrumentos musicais

**Objetivo:** Permitir que todo o grupo possa participar de um evento de encerramento.

**Quando aplicar:** No final de um evento grupal.



Às vezes os participantes desenvolvem músicas que podem ser usadas para aquecer os participantes pela manhã, para energizar um grupo que está ficando atascado, ou como um sinal de que uma sessão termina e outra começa. É melhor que as músicas sejam espontâneas, surgindo dos participantes, e que se relacionem diretamente ao tema e ao processo grupal. Não devem ser usadas em demasia, pois as músicas podem servir como uma muleta para uma facilitação pobre em recursos técnicos.

### O objeto

**Tamanho do grupo:** 15 a 20 pessoas

**Duração:** 15 a 20 minutos

**Materiais:** Tudo o que estiver disponível.

**Objetivo:** Uma reflexão final de um evento.

**Quando aplicar:** No final de um evento.

### Passos:

1. O facilitador pede aos participantes que, em 30 segundos, peguem um objeto que esteja ao seu alcance e que simbolize como foi o evento.
2. Cada participante mostra o objeto e explica em menos de um minuto o significado que o objeto possui em relação ao seu processo pessoal no evento.
3. O facilitador agradece e termina a sessão.

## As costas

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 10 minutos.

**Objetivo:** Finalizar um evento.

**Quando aplicar:** Ao final do evento.

### Passos:

1. Cada participante gruda em um pedaço de papel nas costas.
2. Os participantes fazem um círculo e pensam sobre suas conquistas coletivas.
3. O círculo gira e cada participante bate nas costas de quem está na sua frente enquanto giram cada vez mais rápido.
4. Quando o círculo para, ele se rompe e cada pessoa pode escrever algo para o outro: elogio, conselho, boa sorte, admiração...
5. Após 5 minutos, cada um olha o que escreveram para ele no papel e o compartilha com os outros.
6. Os participantes fazem um círculo novamente e de mãos dadas, fecham os olhos por 30 ou 60 segundos e cada um pensa em suas conquistas. Ao abrir os olhos, o facilitador conclui a sessão agradecendo.



## O cachorro

Os participantes, em pé, fazem um círculo. O facilitador anuncia: “Vamos ensaiar as reações rápidas de solidariedade. Para isso eu preciso de voluntários para dar o exemplo”. Três voluntários são escolhidos e o facilitador lhes dá as seguintes instruções: “Quando eu diga o nome de um animal, a pessoa que está no meio cai e os que estão nos lados a ajudam muito rapidamente.” Se faz isso várias vezes com diferentes trios de voluntários e com diferentes nomes de animais fantásticos até que o procedimento fique claro. Em seguida, o facilitador distribuirá uma tarjeta para cada participante, com a condição explícita de que não a mostrem a ninguém, já que a reação de solidariedade deve ser uma surpresa. Quando o facilitador vê que todos leram a tarjeta, ele pede a atenção dos participantes e diz em voz alta: “Cachorro”. Todos vão cair no chão, porque em todas as tarjetas está escrito apenas o nome desse animal.

Este exercício é muito divertido, mas quebra muitas regras específicas da prática do método VIPP. É por isso que se recomenda colocá-lo bem no final de um evento, como uma despedida alegre, que em muitos casos serve para sérias conclusões finais.

## Libertar a pomba

**Tamanho do grupo:** 10 a 30 pessoas

**Duração:** 15 minutos

**Materiais:** Nada

**Objetivo:** Despedir-se ou mudar o clima de tensão.

**Quando aplicar:** Este é um exercício para o final do evento ou para relaxar o grupo.

### Passos:

1. Todos os participantes sentam-se em círculo.
2. O facilitador pede ao grupo que imagine uma linda pomba empoleirada no seu ombro (do facilitador).
3. O facilitador descreve as características da pomba.
4. Então, passa a pomba imaginária para a pessoa que está do seu lado.
5. Todos devem ficar em silêncio para não assustar a pomba.
6. A pessoa que recebe a pomba deve fazer algo com ela, por exemplo, acariciar a cabeça e, em seguida, passa-a para a próxima pessoa com muito cuidado.

7. A pomba passa por cada um dos participantes e cada um deles expressa algo com ela.
8. O facilitador se levanta e diz o seguinte em suas próprias palavras: “Esta pomba representa nossas esperanças coletivas no futuro. Cada um de nós a tocou e nela estão nossas expressões e intuições. Em um mundo de injustiça, oferecemos amor e doçura. Eu vou libertar esta pomba que se elevará acima de nós e nos ajudará nos próximos dias”.
9. O facilitador liberta a pomba.

**Varição:** se o exercício for utilizado para resolver tensões no grupo, o facilitador deve dizer que a pomba representa o poder coletivo e que se trabalhamos juntos seguimos adiante. Depois, liberta a pomba.





# VIPP na prática



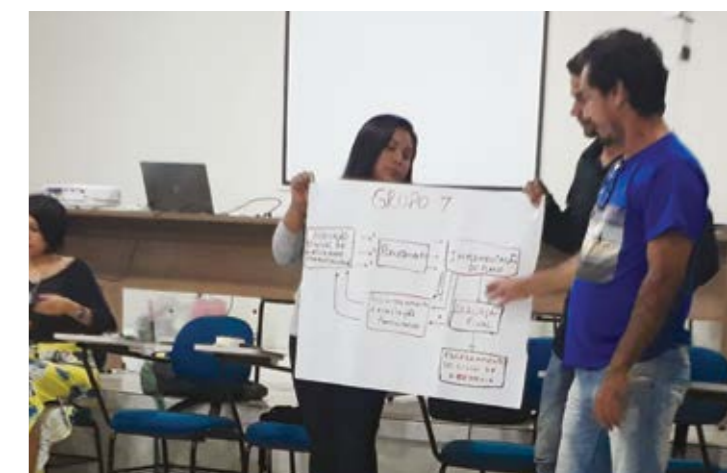
## Aplicações do VIPP e estudos de caso

Apesar do VIPP ter sido criada pela equipe central do VIPP há quase 20 anos atrás em Bangladesh e seu uso tenha ocorrido, principalmente no idioma inglês, em muitos países em todos os continentes, também tivemos algumas experiências do uso do VIPP com a GIZ na América Central, formando facilitadores com enfoque de gênero e fortalecendo o saber local no Projeto Agroflorestal Ngobe nos anos noventa, e em outro contexto com o UNICEF para fomentar o uso do VIPP em seus programas locais para envolver e dar voz a população assistida em seus planos. Houve uma versão anterior deste manual publicado pelo UNICEF da América Latina no ano 1996 que teve uma circulação restrita dentro das oficinas locais do UNICEF.

Graças ao apoio da Oxfam-Novib por dois anos desde 2008, conseguimos um processo de capacitação de facilitadores na América Latina em vários níveis. Em janeiro de 2009, organizamos, juntamente com Ara Gena Martínez, na República Dominicana, a primeira oficina VIPP, com 20 participantes do Caribe, América Central e Região Andina. Esta oficina regional fez parte de uma sequência de capacitações para facilitadores apoiados pela Oxfam-Novib, que organizamos na Malásia para a Ásia e na Floresta Negra da Alemanha. Também fizemos uma segunda oficina VIPP no centro de Atinchik em Pachacamac em novembro de 2009 com participantes dos países andinos. Dedicamo-nos

a organizar equipes de facilitadores e uma comunidade de prática VIPP em nível global, regional, nacional e local. A partir dessa sequência de eventos entre 2008 e 2010, estão surgindo iniciativas locais e uma variedade de aplicações.

As mais conhecidas são as aplicações institucionais - reuniões de trabalho das ONGs anteriormente bloqueadas pela falta de diálogo e ação coordenada, capacitações com maior reflexão dos conteúdos e também processos populares de organização e planejamento no campo. A VIPP, em combinação com as técnicas libertadoras da IAP (Pesquisa-Ação Participativa), estimula a criatividade popular - indígena e camponesa -, desmentindo o mito da ignorância dos camponeses.



Sabino Cutipa, da ONG Qolla Aymara de Platería, em Puno, vislumbrou em Jarabacó a Cúpula do Apache com as comunidades do povoado central de Ayrumas Karumas, nas alturas do Lago Titicaca. Planejou que as comunidades, em junho de 2009, facilitassem um processo de análise da situação da sua realidade e propusessem ações para recuperar a vida boa e saudável dentro de uma tradição andina, fortalecendo os direitos dos membros da comunidade para controlar seus recursos e afirmar a sua própria cultura. Sabino e Maja conseguiram registrar esse processo em um



vídeo sobre A Cúpula do Apache, como parte dos avanços do Programa Andino de Soberania Alimentar.

Vale notar que formamos uma equipe de camponeses e camponesas como facilitadores de seu próprio processo de análise e planejamento, baseado nos testemunhos gráficos das populações das alturas. As comunidades de Ayrumas Karumas se organizaram para recuperar a medicina natural do campo, reforçar a captação da água na altura para mitigar a mudança climática, consumir os alimentos locais e eliminar a comida-lixo do campo e respeitar o saber dos antepassados e vinculá-lo à educação nas escolas.

A partir da oficina de Atinchik resultou um grupo de facilitadores que está se envolvendo em um diálogo de saberes entre agricultores e cientistas, por exemplo, para ver o potencial da batata amarga na província de Carabaya, ou para discutir a recuperação e o repovoamento do peixe Carachi no Lago Titicaca, e como fortalecer a criação de alpacas e lhamas com medicina natural e com uma seleção de cores, contra a proposta da indústria de fomentar a cor branca, eliminando a diversidade natural. O diálogo de saberes é um processo gradual para recuperar o conhecimento, visualizar os depoimentos e encontrar temas de debate com os cientistas para formar parcerias em favor do bem comum e do bem-viver, o sumaq kawsay.

Este manual é outro produto da crescente comunidade de praticantes VIPP na América Latina, vinculada a processos de capacitação para democratizar os encontros grupais, e da interação entre os atores do desenvolvimento. Cada curso VIPP tem uma série de processos descentralizados para encontrar soluções para os problemas locais, organizar as comunidades em prol do seu próprio bem e defender os seus direitos ao território, aos recursos, à sua cultura e idioma e à sua forma tradicional de organização. Quando os moradores de Ayrumas Karumas se reuniram novamente, depois de um ano, para ver o que aconteceu neste período, puderam constatar que uma cidade havia eliminado refrigerantes em garrafas plásticas e retornado aos refrescos naturais, e que estavam curando os animais com medicações naturais. O principal disso tudo é que as ações não dependem de um projeto ou de uma organização, mas são provada criatividade de cada um em seu próprio lugar, com ou sem financiamento. É dar mais força a cada um de nós e organizar a sociedade civil em prol do seu próprio bem. É a antipolítica gerida por poucos especialistas e políticos, é a contrapartida para a democratização das sociedades.

Especialmente na América Latina houve movimentos recentes para recuperar os direitos dos povos e da Pachamama. A abordagem VIPP é uma ferramenta ne-



cessária e valiosa para aumentar a voz das comunidades a nível local. Graças à Intercooperation, é possível publicar este manual e criar um grupo de suporte VIPP em Quito.

Para que possam ver os estudos de caso, nos dedicaremos a apresentá-los em nossa página web [www.vipp.wordpress.com](http://www.vipp.wordpress.com), porque eles são originais, surgem de um momento para o outro e são instantaneamente preparados e visíveis.

O que nos surpreende e nos entusiasma é a preocupação e as iniciativas dos facilitadores capacitados para aplicar a VIPP em seus ambientes, de tomar a iniciativa e enriquecer um caminho local - não coordenado - livre de financiamentos. A comunicação acontece quando nos reunimos novamente em futuras oficinas, ou quando enviamos e-mails com as mais recentes experiências e avanços em nosso trabalho. Também convidamos você a nos enviar suas histórias e as divulgaremos na web, se possível com fotos, com contribuições visuais.

# Segredos profissionais



## Como começar?

Facilitar depende da experiência prática e de entregar-se à filosofia da participação, respeitando as regras que impedem a manipulação dos processos do grupo. Há muitas maneiras de facilitar sem cair no absolutismo do certo ou errado.

Facilitar é muito gratificante sempre que for marcado pelos princípios de acreditar na capacidade dos co-facilitadores e dos participantes, de encorajar a expressão das ideias e experiências dos membros do grupo, de dar o apoio que o grupo precisa para aprender, de reforçar suas habilidades e avançar como um gru-

po, mas cada um em seu próprio ritmo. Quando estes princípios forem sentidos como um desafio cheio de oportunidades, será o momento para crescer no trato com a diversidade do grupo, para aprender a comprometer-se com o grupo, incluindo todos de uma maneira motivadora, e permitir que o grupo alcance plenamente os seus propósitos.

Para começar a facilitar, é conveniente fazer isso em uma pequena sessão de grupo, aplicando algumas técnicas do VIPP com uma equipe de pessoas conhecidas. Por exemplo, uma sessão de planejamento, uma

consulta com diferentes atores para avaliar o impacto de um projeto ou a elaboração de uma sequência ou conteúdo para uma publicação. Nas primeiras vezes, facilite com pessoas que apreciam este processo. Não inicie diretamente a facilitar eventos complexos, situações conflitantes ou eventos com pessoas difíceis.

Mesmo no caso de uma sessão de planejamento de duas horas, prepare-se meticulosamente com base na elaboração de um roteiro detalhado, com os materiais prontos e as perguntas visualizadas. Essa preparação é uma garantia de sucesso. O próximo passo é informar os participantes sobre os objetivos e os métodos que serão usados na sessão. É muito importante apresentá-los claramente, confiando na capacidade do grupo e considerando que a participação das ideias de todos será algo benéfico. De maneira positiva e confiante, peça autorização ao grupo para canalizar um processo coletivo e criativo com a ajuda de técnicas VIPP.

## O que fazer quando os clientes ou organizadores são muito volúveis?

Alguns clientes e organizadores se comprometem com a realização de processos participativos, mas não chegam a entender completamente que têm um pa-

pel decisivo para que os resultados sejam alcançados. Nesse caso, convém chamar os organizadores para se encontrarem para conversar antes do evento, a fim de esclarecer os objetivos e o processo, o plano de logística, a seleção dos participantes e colaboradores convidados e os palestrantes da abertura e encerramento do evento. Se possível, todos os facilitadores devem participar no desenho desses processos com os organizadores.

Este planejamento conjunto será muito útil para ambas as partes, para alcançarem um entendimento mútuo. Também será uma boa oportunidade para negociar o que o facilitador precisa. Além disso, essas conversas têm a vantagem de que o organizador ou o cliente percebam o que significa realizar uma oficina VIPP.

Se necessário, diga claramente até que ponto está disposto a fazer concessões. No caso de as demandas do cliente suporem uma reorganização total do evento, ou se houver conflito com os princípios básicos da participação sem perspectiva de solução, é melhor deixar claro que, como facilitador, você não está em condições de cumprir o termo de referência, agradecer aos organizadores e se retirar, em vez de pôr em risco o processo. Pode acontecer de o facilitador ser um funcionário do organizador, então é impossível que ele se recuse a cumprir as exigências do seu superior. Nesse caso, vá por outro caminho, convidando outras pessoas com capacidade de decisão para explicar-lhes os fundamentos do método VIPP, mostrar-lhes o Manual VIPP e dar-lhes acesso a relatórios de eventos nos quais foi usado a VIPP. Se esses esforços forem em vão, não haverá outra saída senão ponderar

que recursos ainda estão disponíveis, identificando que passos podem ser dados com os princípios e métodos do VIPP, dadas as limitações que os organizadores informaram à facilitação.

No caso de que a sala disponível para o evento VIPP seja pequena demais para acomodar um grupo de 15 a 20 pessoas e que os organizadores não a percebam dessa forma, procure ambientes externos, como um jardim ou um pátio. Se não estiverem disponíveis painéis de visualização ou se eles forem muito grandes para o espaço reduzido, veja como usar as paredes colando os painéis diretamente nelas. Uma alternativa que pode ser considerada do ponto de vista metodológico é selecionar aquelas técnicas que não exigem muito espaço. Por exemplo, para gerar ideias, pondere o uso das “abelhinhas” em vez de usar “o carrossel” ou “o aquário”.

O facilitador tem a função de esclarecer os objetivos do evento para o organizador. Para fazer isso, pede ao organizador para formular os objetivos e para fraseá-los, se eles forem muito ambiciosos ou muito ambíguos. Não custa ressaltar que sempre se inicia um evento esclarecendo os objetivos com os participantes e em seguida perguntando-lhes sobre suas expectativas. Isso ajudará a detectar qualquer mal-entendido sobre os objetivos e conteúdos do evento. O facilitador não tem que atender a todas as expectativas dos participantes, mas sim localizar as expectativas que fogem da estrutura do evento e que não serão incluídas nesta oportunidade. Sempre haverá pautas secretas; para tratar delas, crie espaços de expressão para todos e, assim, com transparência, os participantes decidirão se querem ou não levar em consideração esses fatores colaterais.



## Causas da volubilidade

- Os clientes ou patrocinadores não têm experiência em eventos participativos.
- Os organizadores não entendem o valor das oficinas.
- Participantes e organizadores têm pautas secretas.
- Os patrocinadores não esclarecem quando os participantes solicitam sua contribuição.

## O tempo

Durante a fase de planejamento, o facilitador e o cliente/organizador devem chegar a um acordo sobre que objetivos podem ser alcançados durante uma oficina. Se forem expressas muitas expectativas, elas devem ser priorizadas com o cliente antes de iniciar o evento, como parte da inserção do cliente no planejamento. Se houver questões não resolvidas antes do início da oficina, o facilitador irá discuti-las com os participantes, a fim de encontrar as prioridades e perspectivas sobre como lidar com os objetivos propostos e como dar o prosseguimento necessário.

Use o cartão amarelo (página 76) para cortar longas discussões. Cada participante recebe um e o levanta

quando ele sente que as discussões se prolongam desnecessariamente ou quando os argumentos se repetem, ou quando uma ou duas pessoas monopolizam o uso da palavra. Quando o facilitador reconhece três cartões amarelos no ar, é hora de acelerar o processo e avançar sem grandes explicações.

Nós não somos escravos do tempo. Pelo contrário, o tempo nos obedece. Portanto, olhar o relógio constantemente lembrando os participantes que há muito pouco tempo é desnecessário. Se mencionar repetidamente que o tempo está passando, estará criando uma pressão artificial. Em vez disso, observe o grupo para identificar seus níveis de energia e sua capacidade de concentração. Faça intervalos ou, se não, introduza uma dinâmica que regenere as energias do grupo. Opte por dividir a plenária em pequenos grupos, desta forma todos se sentirão envolvidos. Defina o tempo de cada passo com flexibilidade. Se perceber que uma sessão está se prolongando mais do que a conta, considere encurtar o tempo da próxima sessão. Peça aos participantes para priorizarem o uso do tempo com a técnica do ponto, com o qual eles escolhem entre uma ou duas alternativas muito rapidamente. Também pode fazer perguntas como: Vocês concordam com isso? Que diferenças observam? Quais são as alternativas?

## Aberturas e encerramentos

Em muitos países, a presença de um ministro ou de um alto funcionário do governo em um evento geralmente traz benefícios na implementação de um projeto. Permite estabelecer alianças com parceiros, pode ter uma função de promover doadores ou pode demonstrar a aprovação do governo. Quando essas personagens anunciam sua presença, outros se sentirão motivados a comparecer ao evento. Por exemplo, no caso de uma oficina com o pessoal da saúde, uma abertura que inclua o Ministro da Saúde em exercício acrescentará um atrativo ao evento. Se esses personagens também estiverem participando do encerramento, os participantes se sentirão motivados a alcançar os objetivos da oficina, para que isso seja relatado na presença de suas autoridades.

Também é verdade que, em muitos casos, esses personagens têm agendas tão apertadas que a sua presença pode desequilibrar o processo do grupo. Se eles não estiverem disponíveis para abertura ou encerramento durante o horário programado, então seria melhor entrar em contato com o gabinete do ministro e fixar antecipadamente uma hora exata no primeiro dia da oficina. Se isso não for possível, a abertura pode

ocorrer em qualquer dia durante o evento. Se atrasos ou mudanças forem anunciados, isso será compartilhado com os participantes, para que ninguém fique desapontado. Da mesma forma, o encerramento pode ocorrer a qualquer momento durante o último dia, dependendo da disponibilidade de tempo do convidado ilustre.

Para maior segurança, é preferível escolher alguém que possua um cargo ministerial inferior, que chegue na hora marcada. Às vezes, esses convidados especiais não têm tempo para informar-se sobre o evento, por isso é conveniente ter uma folha escrita com os objetivos e conteúdos da oficina.

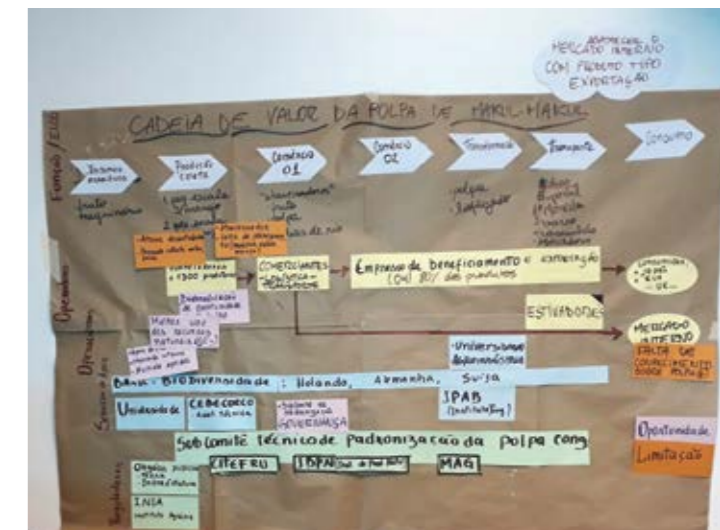
No caso do encerramento, vale a pena entregar-lhe um resumo das conquistas e algumas sugestões-chave para prosseguimento. O facilitador tratará disso antecipadamente com os organizadores para evitar confusão ou perda de tempo.



## Participantes difíceis

Nunca faltam os participantes com pontos de vista discrepantes. Eles sempre argumentam publicamente e os outros participantes se sentem excluídos, perdem o interesse ou ficam entediados toda vez que se arma o debate. Quando isso acontece, o facilitador deve intervir sugerindo que as duas pessoas cujas diferenças de opinião são extremas deem um passeio e, se não alinharem suas diferenças, conversem então sobre suas famílias ou sobre seus passatempos enquanto os outros participantes continuam suas sessões. A condição para que retornem é que cheguem a uma solução. Também é conveniente convidá-los para almoçar juntos e debater naquele momento sem interromper o processo do grupo. É bem possível que, se desabafarem sem a presença do público, resolvam suas diferenças de opinião.

Em um grupo de participantes, os “sabe-tudo” são frequentemente delineados. Eles querem chamar a atenção, impressionar os outros ou tentar dominá-los a qualquer momento. Se eles não podem ser controlados, então se propõe a eles que façam uma apresentação de uma hora à noite, antes ou depois do jantar, para compartilhar suas experiências. A sessão



é opcional para o restante dos participantes. O facilitador organiza esta sessão com a seriedade do caso e deve estar presente. Mesmo que o facilitador seja o único assistente da sessão, esta deve ser realizada. Tenha em mente que o objetivo desta sessão não é constranger a pessoa, mas ouvir sua opinião.

Acontece também de haver participantes muito passivos, tanto nos grupos como na plenária. Isso não significa necessariamente que eles não estejam participando. É suficiente que eles estejam no grupo, riam com os demais e ouçam os outros, é assim que eles estão compartilhando. Não é conveniente forçá-los se eles decidirem fazer parte do grupo de forma silenciosa.

A condução de uma capacitação de facilitadores do VIPP pode gerar frustração em alguns participantes que estão ansiosos para chegar a conclusões. Eles querem respostas rápidas e descobrem que o processo democrático do VIPP é mais lento. Como facilitador,

explique a importância da aprendizagem conjunta e que muita informação é esmagadora para os outros participantes. A Cada dia comece com uma apresentação da programação, indicando o que se espera aprender em cada sessão, se todos seguirem o processo. Aponte claramente que cada pessoa aprende e se desenvolve em um grupo de acordo com o seu ritmo e experiências anteriores.

Momentos de crise fazem parte do processo de grupo. Isso tem a ver com a aceitação ou rejeição da diversidade de opiniões pessoais como parte da dinâmica de grupos. Normalmente, a crise ocorre no segundo ou terceiro dia, quando o respeito inicial e a curiosidade entre os participantes diminuem e todos se concentram nas tarefas e conteúdos através dos processos grupais. Percebe-se a crise quando alguns participantes reclamam, expressam descontentamento ou se opõem a outros participantes ou facilitadores. Observe os sinais de crise e aproveite-a como uma oportunidade para os participantes se apropriarem do processo, sintam que a oficina é deles e não dos facilitadores. Normalmente, a crise desencadeia um melhor relacionamento entre os participantes e uma maior concentração nos processos de grupo. Não entre em pânico com a crise, mas apoie o grupo para que surja o otimismo. Algumas técnicas, como “Prós e Contras”, ajudam a seguir adiante.

## Personalidades desafiantes

- Duas pessoas teimosas que batem de frente e rompem o processo.
- Participantes que se sentem especialistas e que sabem tudo.
- Os especialistas convidados a dar uma palestra em um horário específico, mas que não a respeitam e são intransigentes com as opiniões dos outros.
- Participantes que falam muito ou muito pouco.
- Participantes que se recusam a participar e incomodam a todos.
- Participantes que se opõem à visualização e aos processos horizontais no grupo.

## Diversidade (de gênero, sociocultural, econômica)

A diversidade de ideias, assim como a presença de diferentes participantes, é um desafio para os facilitadores. Por exemplo, ao planejar uma oficina sobre prevenção da AIDS, podem ser convidados profissionais do sexo e jornalistas, com a finalidade de desenvolver uma estratégia de mídia para reduzir o estigma e a

discriminação contra as pessoas afetadas pela AIDS. Neste caso, o desenho da oficina deve ser inclusivo, começando com o estabelecimento de regras básicas que reforcem a participação ativa, com oportunidades iguais de expressão e com respeito por todas as ideias, independentemente de quem as sugere.

Entre os participantes, pode haver alguns machistas e outros que tenham preconceitos raciais, culturais ou de gênero. O facilitador deve assumir um papel motivador para cada pessoa, que contribua para o processo de grupo sem que ninguém se sinta ameaçado. Os participantes preconceituosos devem ser incluídos através de jogos ou exercícios nos quais esses comportamentos sejam motivo de reflexão do grupo sem chegar a uma postura de censura. A experiência tem mostrado que muitas vezes as pessoas não são conscientes de como o seu comportamento ou atitudes afetam os outros, então, muito delicadamente, pode-se dar a eles a oportunidade de refletir. Como facilitador, não se deve humilhar ou acusar ninguém. Pelo contrário, o facilitador usa todo o seu talento para fazer aflorar o melhor que os participantes têm e que esses comportamentos e atitudes contribuem para a dinâmica do grupo.



## Dores da diversidade

- Participantes que se dividem por gênero e em torno de questões de gênero.
- Participantes que se dividem etnicamente e em torno de questões étnicas.
- Discriminação entre participantes (por exemplo, agricultores contra funcionários de ONGs).
- Sensibilidade cultural falsa ou preconceituosa.
- Machismo e racismo.
- Um participante “passa a perna” no outro.

## A logística

Até mesmo o planejamento mais detalhado não elimina imprevistos. Pode ser que o gerente do hotel queira que a sala de reunião seja desocupada por uma noite para uma festa de casamento. Isso terá sérias consequências logísticas, já que os cartazes e o equipamento estão na sala e não podem ser movidos facilmente. Por isso, é sempre necessário estabelecer no contrato que a locação da sala de reuniões é por 24 horas durante todo o evento. Se o gerente insiste em que a sala esteja livre por uma noite sem respeitar



os termos do contrato, não discuta muito, melhor usar o tempo para conseguir que o pessoal do hotel, sob o comando dos administradores e de forma coordenada com a equipe de facilitadores, faça a mudança, de forma que na manhã seguinte o material, os painéis e o equipamento estejam de volta no lugar. Explique onde e como colocar as tarjetas e painéis de visualização. Por segurança, peça a alguém para tirar fotos de todos os painéis, então, caso algo se perca, será fácil reconstruí-lo.

A comida sempre dá o que falar nos eventos. Às vezes, a avaliação diária trata mais sobre a alimentação do que sobre os temas do evento. Durante o planejamento, certifique-se de descobrir as preferências dos participantes. Delegue a uma pessoa da sua equipe a tarefa de coordenar com o pessoal do serviço e selecionar um menu variado, incluindo pratos vegetaria-

nos. Água potável deve estar sempre disponível para todos. Caso a qualidade da comida diminua durante o curso, ou se os participantes adoecerem em função das comidas ou bebidas, a equipe responsável deve informar o gerente. A saúde dos participantes é uma conquista de um evento bem planejado.

Projetores às vezes nos enganam, sempre faça um teste com antecedência. Às vezes, há interrupções de energia no momento menos apropriado, o que é comum em muitos países. Por isso, durante o planejamento do evento, verifique como é a situação de fornecimento de energia. De qualquer forma, desenvolva opções para o caso de que falte energia. Por exemplo, se um vídeo será apresentado dentro de uma sequência de conteúdos, prepare materiais visualizados que substituam o vídeo se algo falhar, assim, o processo não será interrompido.

### Pesadelos logísticos

- O responsável pelo local onde se realiza o evento pede que utilize uma sala menor ou que desocupe a sala por uma noite.
- Problemas com o serviço de alimentação.
- Orçamento limitado e local inadequado.
- Nem a logística e nem os equipamentos funcionam.

### Facilitadores

Quando os co-facilitadores são inexperientes ou se sentem inseguros, eles geralmente têm confrontos com o facilitador principal. Para evitar isso, eles devem ser tratados com suficiente atenção, envolvidos em todas as etapas do planejamento, pedindo sugestões e aceitando ideias práticas relacionadas ao processo do grupo. Se as suas opiniões forem diferentes das deles, explique-as raciocinando com base em experiências semelhantes que você tenha vivenciado.

Para que um facilitador novato ganhe experiência, incentive-o a fazer uma sessão que esteja dentro de suas possibilidades. Se ele não aceitar, convide-o a imaginar como seria o processo de grupo e peça-lhe que descreva como ele reagiria nessa situação. No caso de o co-facilitador aceitar seu papel, dê-lhe apoio para que ele se prepare bem em todos os detalhes da sessão. Quando o co-facilitador estiver à frente do grupo, deixe o espaço livre a ele, mas certifique-se de que esteja à vontade para pedir sua ajuda a qualquer momento. No final da sessão, sem a presença dos participantes, reflitam sobre como foi a sessão com o objetivo de melhorar o trabalho em equipe.

As cores das tarjetas VIPPP têm um propósito, não são elementos decorativos. Usar as tarjetas sem lógica



pode confundir os participantes. Se um facilitador da sua equipe gosta de usar cores diferentes para fazer suas que as suas apresentações ou instruções sejam bonitas, pergunte a ele com muita discrição se ele foi ao oftalmologista ultimamente ou se em sua infância ele foi impedido de usar cores e agora compensa com apresentações muito coloridas.

As formas das tarjetas servem a propósitos específicos que às vezes são negligenciados por facilitadores inexperientes. Acontece com muita frequência que, na primeira vez que os novatos fazem uma coleta de ideias, distribuem tarjetas retangulares ao grupo sem pensar muito. Como facilitador, é preciso intervir de maneira decisiva e bem-humorada, e fazer a mudança de tarjetas retangulares para ovais. Neste momento basta dizer que para estruturar as ideias do grupo é mais bonito formar cachos ou nuvens com as tarjetas

ovais do que com as retangulares. No final do exercício, recapitulando os passos da coleta de ideias, pode-se refletir que uma aparente questão de gosto em realidade tem implicações maiores. Ao formar colunas de tarjetas retangulares, se apaga a sinergia de ideias e se enfatiza o pensamento linear, porque ordenar as tarjetas de cima para baixo induz a pensar em graus de prioridade, dando a aparência de resultados elaborados, o que não é o propósito de uma coleta de ideias. Por isso, use sempre tarjetas ovais para a coleta de ideias.

A comunicação entre o facilitador e o grupo que não compartilha um idioma comum é uma prova de fogo, pois durante um evento VIPP trata-se de construir uma ponte de entendimento entre o grupo e a facilitação. A escolha de um bom tradutor pode ser uma contribuição, desde que ele fale fluentemente as duas línguas, a do facilitador e a do grupo. Além disso, ele deve ter experiência em capacitação participativa. Isto é muito importante, porque a tradução literal que não transmite o sentido filosófico e experimental da participação não se materializará na aprendizagem do grupo pela experiência.

## As dores do facilitador

- Um co-facilitador difícil.
- Um co-facilitador com pensamento quadrado.
- O facilitador daltônico.

# Documentação

## Documentação e relatório

Eventos VIPP são caracterizados por apresentações visuais e processos de discussão que são registrados em tarjetas. A visualização e os processos de grupo são fotografados de forma sistemática, de modo que, no final do evento, haja um registro completo de todas as etapas realizadas. Portanto, tomar notas pessoais ou contratar uma pessoa que faça isso para o grupo é desnecessário. Teriam que ser fornecidas mesas, o que impede a visibilidade dos painéis assim como a livre movimentação dos participantes.

A documentação fotográfica com câmeras digitais é uma boa base para diferentes relatórios. Fotografias digitais de processos, como do planejamento de um evento ou atividade, podem ser entregues imediatamente aos participantes. Se a organização responsável



quiser monitorar os resultados de um evento, ou se o financiador quiser saber como o dinheiro foi empregado, é muito fácil dar-lhes um CD com as fotos graças à tecnologia digital. Com as fotos digitais, podem ser elaborados diferentes tipos de relatórios para apresentá-los a públicos diferentes.

Mais elaborados, os relatórios serão disponibilizados em páginas web com acesso ao público em geral. No entanto, deve-se levar em consideração que um relatório fotográfico geralmente é mais útil para os participantes do evento, seja para lembrar as informações e fazer um relato para seus colegas ou para replicar algum exercício. Por outro lado, pode ser que alguém queira se referir a um debate que ocorreu em um evento ou refletir pessoalmente sobre o que aprendeu. Para mostrar os resultados de uma oficina para pessoas que não compareceram, as fotos devem ser selecionadas e editadas para serem publicadas em um relatório especial. Às vezes isso demanda um grande esforço.

## Informação prévia aos participantes

No início de um evento, o facilitador informará os participantes que não é necessário fazer anotações pessoais, pois haverá um relatório fotográfico no final do processo. A responsabilidade pela elaboração do relatório é dos facilitadores, a menos que os participantes formem uma equipe que queira assumir essa tarefa como um objetivo de aprendizado ou que deseje preparar um relatório para demonstrar o impacto do evento e as ações a serem tomadas. Neste caso, os facilitadores explicarão detalhadamente os passos a seguir e acompanharão os participantes nessa tarefa.

## A elaboração do relatório

A qualidade do relatório fotográfico requer dispor de uma câmera digital com resolução de pelo menos 5 megapixels, 2 MB de memória e baterias recarregáveis. Mesmo com essa tecnologia, o facilitador deve lembrar os participantes de escrever as tarjetas de acordo com as regras de visualização, pois cada ideia mal visualizada será perdida. A iluminação dos flipcharts deve ser uniforme, evitando pouca luz ou sombras. Se for utilizado flash, as fotos sairão com baixa qualidade, com reflexos e manchas brancas, exceto se a foto for tirada com um ângulo que desvia a luz do flash para outro lado.





## Comunidade de prática

É mais fácil preparar o relatório fotográfico com um programa de apresentação como o Power Point do que com um programa de processamento como o Word. É conveniente colocar um slide para cada etapa do processo, mas sem carregar no número de fotos. A combinação de fotos expressivas de pessoas, situações interativas e painéis bem visualizados tornam o relatório suave e dinâmico, facilita o entendimento do contexto do evento. Uma breve seleção dos melhores momentos dos processos permitirá entender a sequência do progresso, o crescimento de grupo. Cada foto deve ter um título e somente se necessário se adiciona um texto explicativo. Também é possível animar as apresentações, mas sem exagerar no uso desse recurso, pois isso desviará a atenção do assunto do relatório.

A vantagem de usar o Power Point ou uma série fotográfica é que se pode compartilhar com os participantes antes de eles saírem. Se possível, será organizada uma sessão no último dia para refletir sobre a experiência vivida antes da avaliação final da oficina. Fotos contendo apresentações podem ser impressas e fotocopiadas para que cada participante, cliente ou financiador tenha uma cópia. Também é possível converter as apresentações em pequenos arquivos JPEG ou PDF para distribuí-los como anexos de e-mails ou arquivá-los em CDs ou cartões de memória.

### Melhorar a capacidade do facilitador e a comunidade de prática VIPP

Muito frequentemente nos encontramos em um ambiente de trabalho que não contribui para o nosso desenvolvimento pessoal e os facilitadores sempre procuram oportunidades para aprender. O que acontece com os colegas é que o trabalho em diferentes organizações, em outros países e continentes produz uma estagnação como consequência da rotina diária de facilitar e capacitar. Acontece também que queremos aumentar nossas habilidades em visualização, apresentação, comunicação e facilitação, entendendo melhor os conceitos da educação de adultos, bem como expandindo nosso repertório de técnicas e métodos.

Os facilitadores profissionais se caracterizam por suas atitudes e habilidades em apoiar grupos para alcançar seus propósitos. Especializando-se em métodos e técnicas certamente a qualidade da facilitação melhora notoriamente. Não se trata de se tornar um especialista, mas de aprofundar os valores subjacentes à atividade de facilitação de grupos. Trata-se de uma questão ética que orientará o facilitador para que ele não se torne um "manivipulador" ou "facipulador" de processos. É preciso crescer e atingir novas perspectivas metodológicas através da troca de experiências com outros facilitadores.

### Oportunidades de aprendizagem

Existem múltiplas maneiras de melhorar as habilidades de capacitação. Por exemplo, realizar anotações e autoavaliações sistemáticas das facilitações realizadas. Isso ajuda a ser mais autorreflexivo e permite identificar as deficiências e os obstáculos, assim como reconhecer os pontos fortes. A autoavaliação permite identificar as áreas-chave que precisam ser superadas.

Outra maneira de crescer é revisando os relatórios de eventos e registrando e documentando os pontos fracos, tais como a improvisação e as concessões. Devemos pensar sobre como adaptar métodos e técnicas a diferentes contextos e a diferentes condições. Manter um diário dos processos vividos funciona como um manual pessoal.

A consulta virtual de recursos e livros sobre facilitação ou em uma área específica onde é preciso melhorar é outra maneira de aprender. As necessidades mudam de acordo com a experiência e com o contexto do trabalho. Isso resulta das novas tecnologias que estão sendo criadas e dos processos sociais e políticos do mercado global. Existem muitas páginas web que podem ser encontradas ao fazer a busca por palavras-chave. Estas fontes oferecem conselhos práticos sobre o uso de diferentes meios de facilitação, sobre a visualização ou a linguagem corporal, etc.. O facilitador deverá decidir com critério como usar as informações, precisa apenas se proteger para não se sobrecarregar com muita informação.

Finalmente, outra maneira de aprender é entrando em contato com pessoas da mesma geração para assessorar-se umas às outras sobre problemas na facilitação, seja

através de e-mails ou encontrando-se de vez em quando. É bastante útil receber a assessoria de outro facilitador profissional também durante um evento ou que ele observe como você facilita uma sessão para que dê seus comentários posteriormente, ou que contribua para construir a agenda do dia seguinte. Outra possibilidade é participar de reuniões de círculos de facilitadores, conferências e feiras internacionais de educação, onde muitas ideias valiosas podem ser descobertas.

### Aprender em uma comunidade de prática

Além das possibilidades mencionadas, pode ser criada uma comunidade de prática que reúna virtualmente os facilitadores VIPP, oferecendo um espaço para a troca de experiências, perguntas e aconselhamentos. Para estabelecer uma comunidade de prática é preciso uma comunicação fluida por e-mail e uma página web. A vida de uma comunidade de prática é mantida pelo interesse de seus membros. É como uma rede, informal e situacional, sem institucionalização, cotas ou financiamento. Requer apenas o compromisso de uma pessoa que faça fluir a comunicação. No momento em que a comunicação não flui, a comunidade morre.

A página web [www.vipp.wordpress.com](http://www.vipp.wordpress.com) oferece ideias, recursos técnicas, discussões e experiências.

# A Comunidade de Prática VIPP (CdP)

Por Timmi Tillmann e Maruja Salas

Desde a publicação da segunda edição do Manual VIPP, *Visualização em Programas Participativos*, em 2007, tem havido uma crescente demanda por capacitação de facilitadores e formadores envolvidos com a temática do desenvolvimento e movimentos sociais, especialmente no Sul. Nos últimos quatro anos, organizamos mais de 20 cursos de capacitação em inglês, espanhol, russo, chinês e malaio (Bahasa Melayu), envolvendo mais de 150 participantes. A Equipe Central do VIPP recebeu uma doação da Oxfam-Novib em 2008, o que nos permitiu incluir instrutores do Brasil, Peru, Bolívia, Costa Rica, Equador, República Dominicana, Nicarágua, Etiópia, Suazilândia, Zimbábue, Índia, China, Vietnã, Camboja, Tailândia e Mianmar.

A cooperação com organizações sociais tem sido fundamental para o nosso trabalho. O Centro de Treinamento no Mosteiro de St. Ulrich, perto de Freiburg, na Alemanha, tem sido um parceiro de confiança nos últimos 20 anos, acolhendo capacitações e outros eventos significativos, como reuniões do Grupo PTD (Desenvolvimento Participativo de Tecnologia) e do Movimento de Soberania Alimentar da Europa. Na Malásia, Anwar Fazal, do Right Livelihood College, e Azhari Karim, do Centro de Pesquisa de Políticas e Estudos Internacionais da Universiti Sains Malaysia (USM), colocaram toda a sua criatividade a nosso ser-

viço para interagirmos com a Comunidade de Prática de Capacitadores, com base em Penang, bem como para a promoção e realização de vários cursos e eventos de planejamento em colaboração com o Centro Nacional de antivenenos no USM e ONGs locais e internacionais.

Ara Gena Martínez e Ana Pizano mobilizaram um grupo de formadores latino-americanos para participar da oficina realizada em Jarabacoa, República Dominicana, em janeiro de 2009, do qual estão emergindo diferentes grupos e comunidades: na Nicarágua, com a universidade indígena; na Costa Rica, com o capacitador e pesquisador Carlos Brenes; em Cochabamba, Bolívia, com Sergio Larrea e Eli Vargas da Prolinnova; no Peru, com Sabino Cutipa e Maja Tillmann, do Programa IIED de Soberania Alimentar do Altiplano; e no Equador, com Lorena Mancero e Yasmin Jalil Moreno da Asocam, que lançaram o site do VIPP em espanhol: <http://www.vipp.es>. Os conteúdos da página [vipp.es](http://www.vipp.es) encontram-se atualmente na página <https://vipp.wordpress.com/>

Há também núcleos principiantes de praticantes do VIPP em todo o mundo: Du Ling, Li Ye e Han Wei em Chengdu e Luo Shihong e Da Lili em Guiyang, China; Tienake Tiyapongpattana na Tailândia; Sokhai Nop no

Camboja; CECEM e Barbara Whitney, no Vietnã; Gareth Coats e Phomolo Mohapelo na África do Sul; Anthoula, Moges e Suleiman na Etiópia; e a equipe das Nações Unidas no Sudão, Congo, Costa do Marfim e Uganda. Neill McKee continua promovendo o uso do VIPP em suas áreas de trabalho em organizações de desenvolvimento nos EUA, especialmente na AED em Washington. Nuzhat Shazhadi aplica suas habilidades VIPP para unir gerações e abordar a desigualdade de gênero em situações de conflito no oeste do Afeganistão como Chefe do Escritório do UNICEF em Herat.

Esses colegas, com suas experiências, nos encorajaram a planejar a Segunda Cúpula Mundial VIPP em Penang, na Malásia, em 2011, onde esperamos formalizar a Secretaria do VIPP para dar respaldo a esta crescente CdP. Uma questão de grande importância para a Cúpula poderia ser “Democratização do Desenvolvimento, Democratização da Vida”. Isso pode se constituir em um pilar para um desenvolvimento alternativo da humanidade. Sentimos que devemos superar a tendência à “escuridão” da modernização e industrialização nas sociedades, substituindo-a por objetivos mais humanistas e respeitosos com a natureza, baseados no bem-estar das pessoas. Durante a Cúpula, abordaremos os potenciais do VIPP com experiências de aplicação em muitos campos da vida.

Outro tema de interesse é a aplicação do VIPP e seus princípios ao trabalho comunitário, defendendo os direitos locais e indígenas sobre a terra, a água, os alimentos e outros recursos. Gostaríamos também de explorar as aplicações VIPP e seus princípios de diálogo em grandes conferências nas quais produtores, povos indígenas, cientistas e atores de desenvolvimento possam se encontrar, trocar percepções e se comprometer com a realização de ações conjuntas.

Convidamos você a ser membro do CdP VIPP. Você pode nos contatar através do e-mail: [Tillmann2003@gmx.net](mailto:Tillmann2003@gmx.net).



# Retroalimentação dos membros CdP

## **VALERIA BRONDI, Peru-Alemanha**

Graças ao método VIPP aprendi a atuar como uma facilitadora participativa e democrática e, com isso, enriquecer a aprendizagem de grupos e também de mim mesma.

## **ELI VARGAS, Bolívia**

VIPP me ajudou a esclarecer a necessidade de planejar minuciosamente as oficinas, tendo em conta não só o uso de ferramentas e métodos em cada passo, mas também o grau de envolvimento das pessoas.

## **GUILLERMO PÉREZ, Nicarágua**

A metodologia VIPP permitiu-me contar com um novo instrumento que me ajuda a facilitar os eventos de uma forma divertida e participativa, e os participantes sentem-se empoderados para abordar o tema.

## **DU LING, China**

VIPP pode fornecer muitas ferramentas e habilidades para facilitar a comunicação entre facilitadores e grupos-alvo e pode ajudar os participantes a alcançar seu objetivo comum. A visualização consegue captar o interesse dos produtores comunitários quando construímos capacidades nas comunidades rurais e, ao mesmo tempo, faz com que os produtores se interessem pelos temas de debate, contribuindo com suas próprias ideias.

## **MOHAMMED NAZRI, Malásia**

A VIPP ajuda a fazer apresentações e faz com que o compartilhamento de conhecimentos e informações entre os participantes seja mais fácil e divertido. A maioria dos meus participantes - especialmente crianças em idade escolar - gostam muito do método VIPP. Uma coisa importante que aprendi com a VIPP é que, para se tornar um bom facilitador, tenho que estudar e aprender com meus participantes. Eu não poderia simplesmente comunicar meus pensamentos sem perguntar aos outros a sua opinião, porque em VIPP todos nós somos "conhecedores".

## **BARBARA WHITNEY, Vietnam-EUA**

Como conselheira de capacidades de uma ONG internacional, pude aplicar a VIPP a um novo sistema de gestão do desempenho e a um novo sistema de monitoramento e avaliação. A equipe de desenvolvimento de pessoal orientou o pessoal para o novo sistema de gestão de desempenho utilizando grupos de debate e visualização para por em prática suas habilidades. O sistema foi adaptado com sucesso. O sistema de monitoramento e avaliação utilizou o marco de resultados (teoria da mudança) para identificar metas, objetivos estratégicos, resultados intermediários e produtos. As discussões visualizadas permitiram a cada departamento alinhar seu marco de resultados com o marco de resultados da organização, de modo que cada departamento pudesse ver como contribui para a estratégia e como poderia fazer ajustes à medida que a estratégia organizacional muda.

Como consultora/facilitadora de desenvolvimento organizacional, estabeleço parcerias com equipes diretas. Existem muitas técnicas que utilizo no momento de criar associações, é aqui que entra a VIPP. Por exemplo, me ajuda a resistir à necessidade de controlar. Como capacitador, você não está no controle nem deveria estar. Isso me ajuda a ouvir e observar sinais verbais e não verbais que indicam que as pessoas se sentem pressionadas. Em vez de me posicionar em uma conversa, tendo a fazer perguntas mais abertas e menos declarações que não possibilitem o diálogo.

Quando faço uma apresentação, começo visualizando os conceitos-chave ou o marco, usando desenhos em um bloco de cavaletes ou ideias-chave em tarjetas de diferentes cores e formas. Isso geralmente leva a formular perguntas que ajudam os participantes a compartilhar sua percepção das ideias e identificar alguns exemplos. Como facilitadora, a VIPP me permitiu planejar reuniões com clientes e visualizar resultados; fazer perguntas que incentivem o diálogo e a compreensão; dar a todos a oportunidade de participar; guiar o grupo para que mantenha foco no tema; e administre melhor o tempo. Costumo pedir aos participantes que reflitam sobre como se sentem com relação ao processo, para, assim, reunir o feedback e ajustar a atividade com base no que escuto. Embora eu ainda esteja aprendendo a fazer isso, eu memorizo pensamentos e ideias, identifico semelhanças e diferenças e envolvo os participantes para melhorar o diálogo.

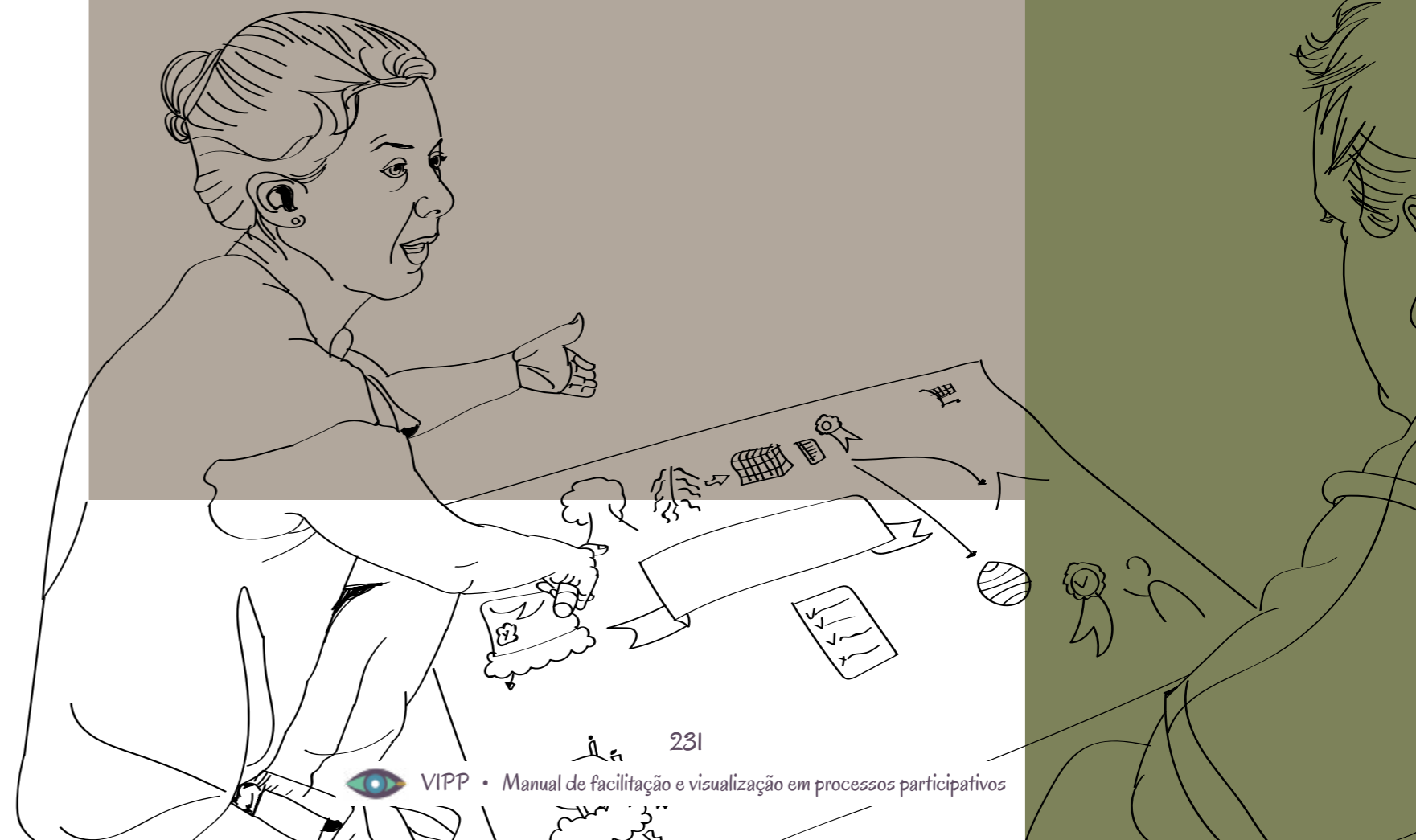
## MAJA TILLMANN, Peru-Alemanha

VIPP me ajuda a planejar, imaginar e capacitar no campo do vídeo participativo e comunitário, me ajuda a ter uma ideia clara sobre o que vou fazer e me sinto preparada para qualquer oficina de capacitação ou para qualquer momento em que deva exercer o papel de facilitadora. Me deu ferramentas criativas para esses momentos.

A criatividade é surpreendente. Eu tive que planejar, juntamente com dois colegas, uma sessão de 45 minutos. Disseram-nos que deveríamos sair e passear pelo jardim e meditar sobre essa sessão. Eu não sei como isso aconteceu; de repente, durante a nossa caminhada, tivemos uma ideia clara sobre o que deveríamos fazer e foi divertido realizar a facilitação. Cometemos alguns erros, mas os participantes não perceberam. Nós tivemos que improvisar, mas foi muito legal. Este foi o melhor momento, o da surpresa criativa (chiripazo!). Você pode ficar encerrado em uma sala e começar a pensar e pensar, e não ter ideia alguma, mas ao sair para dar um passeio, conversar com os outros sobre diferentes coisas, observar a natureza, é aí que surgem as ideias. Sentir-se entusiasmado com essas ideias e implementá-las é muito bom!

Em cada oficina, a melhor reação que tive dos participantes é que eles gostam de aprender na prática e de suas próprias experiências, e não de receber ensinamentos verticalmente. Outra vantagem é que tudo é visualizado e as fotos apoiam o que é comunicado na oficina. Os participantes podem lembrar facilmente o que fizemos juntos nas comunidades graças aos relatórios visualizados. Se não visualizássemos, as ideias simplesmente teriam flutuado no ar e o trabalho não seria lembrado. Os participantes sentem-se relaxados desde o início e reconhecem que é um verdadeiro processo de aprendizagem.

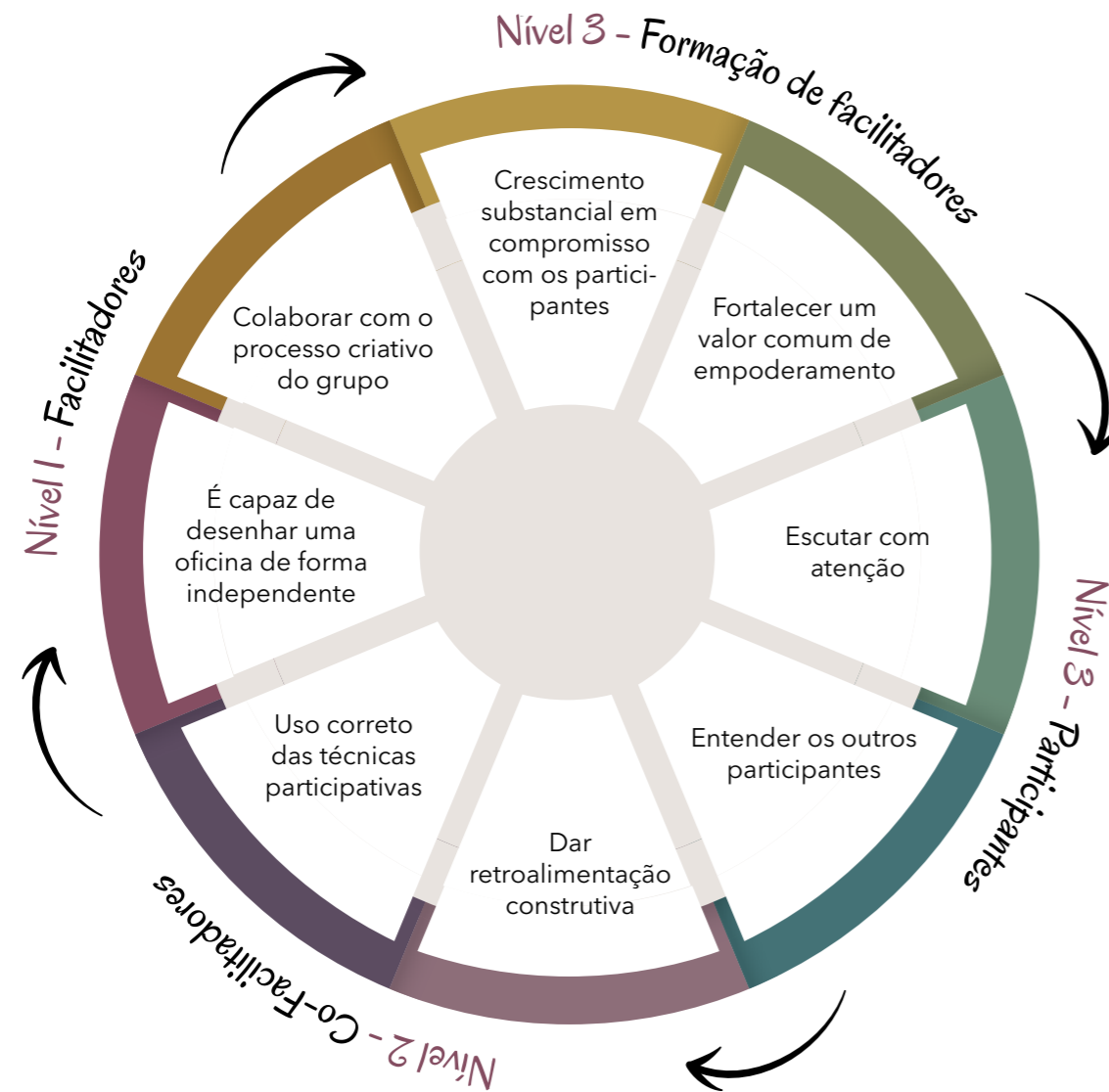
# Anexos





Este é um exemplo de uma roda de autoavaliação. Os facilitadores são encorajados a elaborar suas próprias versões da roda, onde incluam outros elementos da facilitação que forem consideradas importantes pelos seus participantes.

As rodas de autoavaliação devem ser atualizadas regularmente para se ajustarem às necessidades específicas dos participantes e dos eventos.



### Maria A. Salas

É uma antropóloga peruana dedicada a estimular processos de aprendizagem pela experiência em grupos que utilizam uma grande diversidade de ferramentas participativas.



“Em minha opinião, as pessoas se comportam e agem de forma criativa e democrática com a humanidade e a natureza”. Ele viveu suas experiências mais enriquecedoras com grupos de camponeses dos altiplanos andinos, povos indígenas do Panamá e da Guatemala, estudantes alemães de agronomia, trabalhadores da área de desenvolvimento, pesquisadores e minorias étnicas no sudeste da Ásia e China, que melhoraram suas atitudes e habilidades relacionadas a ações sociais cooperativas com valores humanísticos. A Dra. Salas ensinou teoria e métodos de sistemas de conhecimento, conhecimento indígena e diálogo intercultural em nível de graduação, em centros de pesquisa e universidades na Andaluzia, Espanha; Lima Peru; Chiang Mai, Tailândia; e Pequim, Chengdu e Kunming, China. Atualmente, ela é pesquisadora do Centro de Pesquisa em Políticas e Estudos Internacionais (Center for Policy Research and International Studies) e assessora do Right Livelihood College da Universiti

Sains Malaysia, em Penang, Malásia. Ela também trabalhou como consultora em agências de cooperação internacional tratando dos conceitos e métodos de desenvolvimento participativo na América Latina, Europa, África e Ásia.

### Timmi Tillmann

É um antropólogo alemão especializado em sistemas indígenas de conhecimento agrícola. Ele também é capacitador em métodos participativos de desenvolvimento rural e foi consultor na construção de capacidades da Rede de Conhecimento e Povos Indígenas em Chiang Mai, Tailândia, no período de 2003 a 2006. Desde 2007, trabalha como assessor metodológico no Peru e na Bolívia para o programa IIED sobre a democratização da governança de sistemas alimentares para fortalecer a soberania alimentar. Ele também é assessor do Right Livelihood College em Penang, na Malásia. Ao mesmo tempo, ele participa de um trabalho de pesquisa de ação participativa sobre alternativas de desenvolvimento no Centro de Pesquisa em Políticas e Estudos Internacionais da Universiti Sains Malaysia, também localizado em Penang. Estudou antropologia na Universidade Livre de Berlim (Ocidental) entre 1969 e 1974 e desempenhou um papel ativo no movimento estudantil para democratizar universidades e



criar ações internacionais de solidariedade contra o neocolonialismo. Ele viveu no Peru de 1974 a 1984, onde fundou e dirigiu várias ONGs que se dedicavam a apoiar comunidades rurais. Foi editor da revista camponesa de ciência andina Minka e secretário geral da Comissão de Coordenação de Tecnologia Andina - CCTA no Peru. O Dr. Tillmann foi professor de Comunicação e Extensão Rural e Extensão Agrícola na Universidade de Hohenheim, de 1985 a 1993. Ele trabalhou como consultor e capacitador para várias organizações de desenvolvimento alemãs, incluindo a GIZ, DSE (agora InWent), Misereor, Pão para o Mundo, bem como agências internacionais como UNICEF e ISNAR, atuando em métodos de capacitação, facilitação, perspectiva de gênero e conhecimento indígena. O Dr. Tillmann foi chefe da equipe do projeto da União Europeia sobre a Redução da Pobreza e Proteção Ambiental na Prefeitura de Honghe, Yunnan, China, entre 1998 e 1999. Suas publicações incluem VIPP: Um manual para facilitadores (UNICEF, Dhaka, 1993), Manual para o Desenvolvimento Participativo de Tecnologia (CBIK, Kunming, 2004), As Estrelas Não Mentem (Quito, 1995) e A Pobreza do Desenvolvimento, o relatório editado a partir da Conferência Continental de Montanhas do Sudeste Asiático (MMSEA IV), maio de 2005, Sapa, Vietnam.

## Neill MC Kee

É um especialista canadense na área da comunicação com mais de 40 anos de experiência em desenvolvimento internacional, dos quais viveu 18, em países em desenvolvimento e economias emergentes. Além dos manuais VIPP e vários artigos, ele é o autor, co-autor/editor de três livros sobre comunicação para o desenvolvimento, o último dos quais é intitulado Comunicação Estratégica na epidemia do HIV/AIDS (Sage Publications, 2004). Ele possui mestrado em Comunicação outorgado pela Universidade do Estado da Flórida. Atualmente, é diretor do Projeto C-Change, financiado pela USAID no Centro para Comunicação e Marketing em Saúde Global, da Academia para o Desenvolvimento Educativo (AED), em Washington, DC. C-Change é um programa de comunicação global com uma duração de cinco anos e presente em vários países, que trabalha em comunicação para a mudança social e comportamental (CMSC) nas áreas de HIV/AIDS, saúde reprodutiva, malária, doenças contagiosas emergentes e mudança ambiental. O Sr. McKee trabalhou para o Centro de Programas de Comunicação (CCP) da Universidade Johns Hopkins, em Baltimore e em Moscou, Rússia, de 2001 a 2008. Trabalhou no UNICEF de 1990 a 2000 como Chefe de Educação Básica e Desenvolvimento de



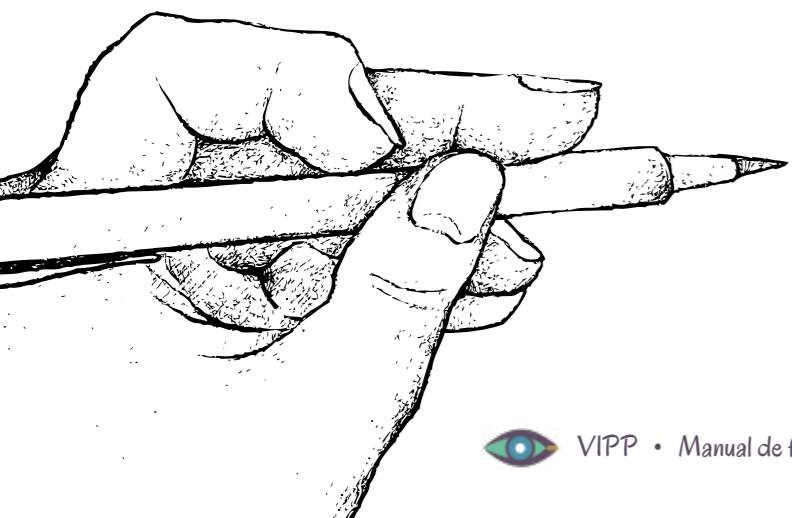
Adolescentes, Uganda (1999-2000), e como Assessor Regional de Comunicação e Coordenador da Rede de HIV/AIDS na África Oriental e Austral, (1994-1999), em Nairóbi. Durante o período de 1990 a 1993, ela foi chefe do Programa de Comunicação e Informação do UNICEF em Bangladesh, onde co-criou a VIPP e lançou e gerenciou vários programas de comunicação para a sobrevivência, proteção e desenvolvimento infantil, incluindo a iniciativa de comunicação Meena para as meninas do Sul da Ásia. Antes disso, McKee era cineasta no Centro Internacional de Pesquisa para o Desenvolvimento (IDRC) e em CUSO, Canadá. Ele começou sua carreira como professor voluntário e vice-diretor de CUSO na Malásia.

## Nuzhat Shahzadi

É especialista em comunicação, com mais de 24 anos de experiência em planejamento de programas e de trabalhos de pesquisa e desenvolvimento nas áreas de população, saúde, saneamento, educação básica e de emergência, HIV/AIDS, saúde reprodutiva em adolescentes, equidade de gênero e questões de proteção infantil, bem como trabalho humanitário em situações de emergência. Nuzhat iniciou sua carreira no campo com ONGs e depois se juntou ao UNICEF em Bangladesh, em 1992. Ela tem sido res-



ponsável por programas desafiadores de educação de entretenimento em ambientes multiculturais. Suas nomeações internacionais mais recentes incluem: Chefe do Escritório de Campo, UNICEF, Afeganistão Ocidental (início de 2007), responsável por liderar o escritório de campo na implementação das prioridades nacionais do programa na região; Oficial de Comunicação de Programas do UNICEF em Sri Lanka (2006-2007); Diretora de Programas no Centro de Programas de Comunicação, Escola Bloomberg de Saúde Pública da Universidade Johns Hopkins, Baltimore, período durante o qual ela foi consultora técnica de programas nacionais sobre HIV/AIDS e sobre saúde reprodutiva de adolescentes, em Bangladesh e na Índia; Oficial de Comunicação do Escritório Regional do UNICEF para o sul da Ásia, Katmandu, dirigindo a Iniciativa de Comunicação Meena (2001-2004); e oficial de comunicação responsável pela iniciativa de comunicação Sara no Escritório Regional do UNICEF para a África Oriental e Austral, em Nairóbi (1996-2001). Nuzhat possui duas pós-graduações: uma MPH com especialização em Educação para a Saúde e um mestrado em literatura inglesa.



Esta terceira edição do Manual de Visualização em Programas Participativos (VIPP) e a primeira edição em português reúne a experiência de mais de uma década de prática na aplicação dos métodos VIPP em programas de desenvolvimento internacional e social. Como mencionado na primeira edição, muitos dos conceitos descritos neste manual não são novos. A novidade está na síntese criativa e sistemática de uma longa experiência na aplicação de métodos participativos que renovam as interações em grupo, tanto para a solução de problemas, a tomada de decisões, planejamento e capacitação, como para criar novas visões e orientações.

Esta primeira edição do manual em português integra a caixa de ferramentas do “Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER – CapGestão Amazônia” implementado através do Projeto Mercados Verdes e Consumo Sustentável. O Projeto, desenvolvido no Brasil, nos Estados do Pará, Amapá, Amazonas e Acre, é promovido pelo governo federal alemão através da Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, com o apoio do consórcio ECO ConsultSepp & Busacker Partnerschaft e IPAM Amazônia.

Os autores agradecem a todos os facilitadores VIPP que enriqueceram o repertório de métodos através da sua aplicação em todo o mundo e que contribuíram com ideias e exemplos durante a criação deste manual. Vamos continuar “vippeando” processos de grupo e façamos parte da comunidade de prática em [www.vipp.wordpress.com](http://www.vipp.wordpress.com)!







Em colaboração  
com o consórcio:



Por meio da:



MINISTÉRIO DA  
AGRICULTURA, PECUÁRIA  
E ABASTECIMENTO

