

Programa de capacitação em Gestão para técnicos/as de ATER

CapGestão Amazônia



Módulo Vermelho

Facilitação de processos participativos
e capacitação de capacitadores

Programa de capacitação em Gestão para técnicos/as de ATER CapGestão Amazônia

Texto de Apoio do Módulo Vermelho
Facilitação de processos participativos
e capacitação de capacitadores

Elaboração e Edição
Fernanda H. Basso Alves
José Vicente Vieira

Brasília, Fevereiro 2019



Por meio da

giz
Deutscher Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Projeto
**MERCADOS VERDES e
CONSUMO SUSTENTÁVEL**

MINISTÉRIO DA
AGRICULTURA, PECUÁRIA
E ABASTECIMENTO



CICLO DE APRENDIZAGEM VIVENCIAL

Método de aprendizagem para levar a uma mudança de comportamento

“Andragogia” é um termo utilizado para descrever a forma de aprendizado dos adultos. O termo foi utilizado pela primeira vez por Malcolm Knowles, na década de 1970, para se contrapor ao termo “pedagogia”, a educação voltada às crianças.

Os adultos possuem uma forma diferente de aprender porque já são mais independentes e possuem uma bagagem de conhecimento anterior muito maior, possuindo uma análise crítica mais apurada e fazendo julgamentos do que pode ser útil, o que pode ou não lhe interessar. Este processo é representado em um ciclo chamado “Ciclo de Aprendizagem Vivencial”(figura 1).



Figura 1: Ciclo de Aprendizagem Vivencial

O Ciclo de Aprendizagem Vivencial pode ser descrito em 4 etapas sucessivas. O aprendizado pode começar em qualquer uma delas, mas é importante que o ciclo seja percorrido em todas as suas etapas para que o aprendizado seja mais completo:

Atividade

Situação simulada que permite base para reflexão posterior. Atividade dinâmica realizada em duplas, trios, pequenos ou grandes grupos. Técnicas vivenciais, que propicie interação e permita descobertas. Permite desenvolver uma base comum para discussão.

Relato e Reflexão

Partilha de sentimentos e reação em relação à vivência. O facilitador deve ajudar a expressão de emoções e sentimentos e reflexões a partir de perspectivas diferentes. Análise de padrões, ações e reações. Revisão da etapa vivenciada, observando e analisando cada etapa. Considerar aspectos pessoais, interpessoais e grupais.

Generalização

Elaborações, conceitos e comparações. Para além do jogo, permite a transposição de análises para a vida real. Podem ser trazidas contribuições teóricas pelo facilitador.

Aplicação

Identificação de aspectos significativos e compromissos para situações reais e aplicação do que foi testado na experiência.

Princípios da Educação de Adultos

Alguns princípios devem ser observados no planejamento e implementação da educação de adultos:

Necessidade Estímulo ao aprendizado conforme a vivência de atividades que estão relacionadas com as atividades profissionais práticas e que possam contribuir para a solução de problemas reais

Credibilidade O aprendizado deve ter justificativas e uma lógica clara que permita conquistar a confiança dos participantes

Imediatismo os participantes devem ter oportunidade de praticar de forma imediata os temas tratados e receber feedback para avaliar seu próprio desempenho

Desfrute as atividades devem proporcionar um ambiente motivador que seja prazeroso e útil para a sua prática cotidiana

Experiência os temas e atividades devem estar ancorados em atividades práticas tanto de exemplos quanto da experiência prévia dos participantes

Coletividade/Trabalho em equipe
os aprendizados devem ser construídos coletivamente, a partir da interação do facilitador com os participantes e dos participantes entre si

Reforço os temas devem ser trazidos diversas vezes e de diferentes formas, proporcionando maior chance de que sejam compreendidos, assimilados e retidos

Relevância os aprendizados devem ser importantes e úteis para o trabalho que será realizado pelos participantes em seu dia a dia

Estilo as atividades devem considerar que cada participante tem um estilo de aprendizagem, alguns mais focados na experiência auditiva, outros na experiência visual ou a partir da vivência concreta de situações

Graus de Participação

O conceito de graus de participação, sistematizado por Peter Senge, identifica 5 graus crescentes de participação em decisões em grupo:

Informar/comunicar a liderança ou responsável apenas comunica sua decisão, sem justificativas ou razões da escolha

Persuadir/vender além de comunicar a decisão são dadas justificativas, a fim de mostrar as razões e ganhar a confiança dos envolvidos

Testar a decisão é apresentada e são ouvidas opiniões sobre ela, mas a escolha ainda não é de todo o grupo

Consultar além de ouvir as alternativas o grupo pode opinar e dar seu parecer sobre cada uma delas, mas ainda não tem o poder de escolha

Co-criar as alternativas são criadas em conjunta e a escolha também é feita de forma compartilhada pelos responsáveis pela decisão

Delegar a liderança ou os responsáveis pela decisão delegam para que um grupo encontre alternativas e tome a decisão

DESENHO DE EVENTOS DE CAPACITAÇÃO

Para planejar eventos de capacitação, devemos considerar 3 etapas:

Antes	<ul style="list-style-type: none">• Análise situacional / organizacional• Clarificar os objetivos e os temas chave: 7 perguntas• Desenvolvimento do plano de moderação	<ul style="list-style-type: none">• Participantes: Definir perfil, recrutamento, seleção• Preparação: Logística, Local, materiais, orçamento• Capacitadores: briefing, co-moderação
Durante	<ul style="list-style-type: none">• Local, ambiente, logística• Informação, Agenda, Flip charts• Mesa, materiais• Boas-vindas e apresentação e expectativas• Controle de tempo	<ul style="list-style-type: none">• Comitês e Acordo de convivência,• Introdução• Sessões de aprendizagem• Exemplos e experiências: convidados, participantes• Pausas
Depois	<ul style="list-style-type: none">• Relatoria (Informe)• Seguimento do curso: Participantes, Organizadores• Solicitar feedback, preocupações, recomendações	

Podemos utilizar 7 perguntas orientadoras no desenho dos eventos de capacitação:

Quem? Quantos?

Porque?

Quando?

O que?

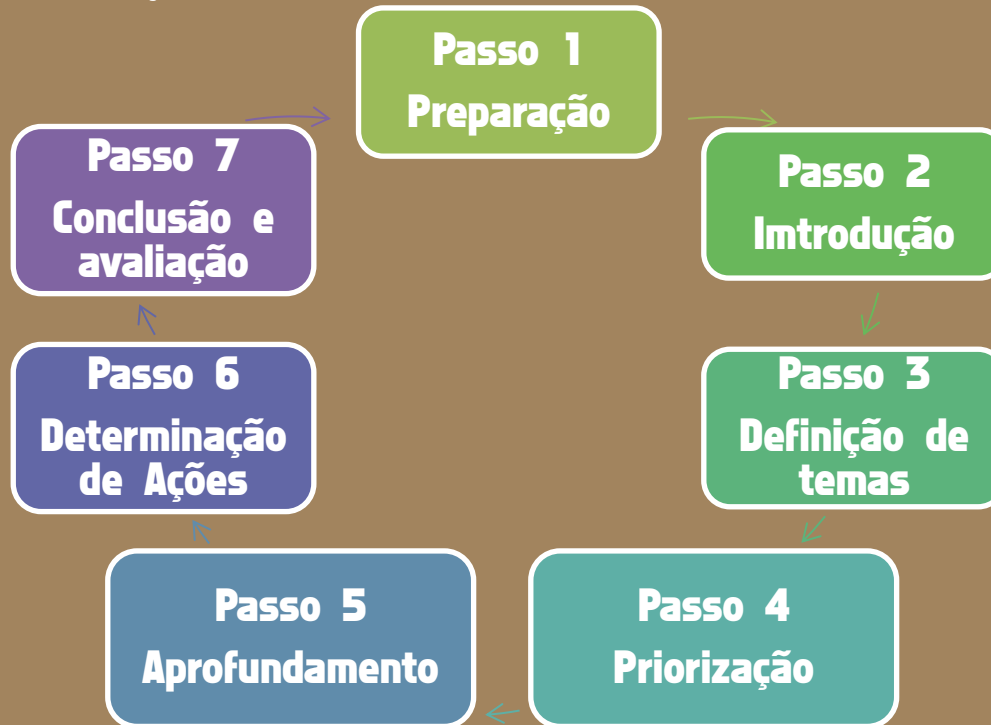
Onde?

Para que?

Como?

Ciclo da moderação

Durante a moderação de um evento de capacitação, o facilitador pode seguir 7 passos, a fim de conduzir o grupo desde a definição dos temas a serem discutidos, priorização, aprofundamento, determinação conjunta das ações que serão tomadas, elaboração de conclusões e avaliação.



1. Preparação

- Qual é o tema e objetivo do evento?
- Quais são os resultados esperados do evento?
- Existe uma agenda preliminar?
- Preparar plano de moderação (roteiro / guia)
- Quem são os participantes?
- Qual interesse, experiência e informação prévia?
- Existem problemas ou conflitos?
- É necessário adaptar o conteúdo aos participantes?
- Logística
- Lugar, cadeiras, materiais para visualização, horários
- Convite

2. Introdução

- Cada participante traz suas ideias sobre o evento
- Integração no tempo e espaço
- Alinhamento e Orientação
- Propósito da sessão / objetivos
- O que vai acontecer, como?
- Às vezes se faz um nivelamento conceitual ou se entrega informação
- Criar ambiente positivo para o trabalho
- Aproveitar o espaço para conhecer os participantes que chegam
- Facilitar o contato entre os participantes
- Expectativas e temores

3. Coleta de temas e priorização

- Convidar todos a sugerir temas a serem tratados no evento
- Todos se envolvem e se responsabilizam pelos resultados
- Nenhum tema importante fica de fora
- Algumas vezes já estão definidos, integrados à seguinte fase

4. Priorização

- Pode-se validar a agenda.
- Inventário priorizado de temas e priorização
- Critérios?
- Quais são os temas mais urgentes/de interesse?
- Consenso
- Posso viver com isso? Posso defendê-lo?
- Com pontos

5. Aprofundamento

- Coletar ideias, representa soluções, tomada de decisões
- Seguir os pontos da agenda e esgotá-los
- Os temas são analisados. Argumentos a favor ou contra
- A discussão se intensifica: moderar
- Escutar atentamente a todos
- Controle de tempo
- Chegar a conclusões
- Não sair do tema central
- Reunir e analisar os pontos-chave, manter o fio condutor
- Garantir a dinâmica e motivar o grupo

6. Determinação de ações

- Definir os próximos passos
- Determinar as ações, responsáveis, datas de conclusão, verificação de resultados
- Expor os resultados e converter em ações concretas

7. Conclusão e avaliação

- Fazer uma retrospectiva / síntese
- Revisar o trabalho, os resultados e os compromissos
- Garantir que não fiquem pendentes, revisar o “parking lot”
- A memória se faz a partir da visualização
- Conclusões e Avaliação
- Cumprimento conjunto dos objetivos propostos, expectativas,
- Participação, organização, moderação
- Reflexão: o que está bem?, O que pode ser melhorado?
- Motivar a implementação das decisões tomadas
- Definir o próximo evento

Elementos de uma reunião

Fonte: Acervo Núcleo Maturi – Ecologia Social

Durante uma reunião, podemos observar 3 elementos principais: Conteúdo (o assunto ou tema que está sendo tratado), Interação (a forma como se dá o relacionamento entre os participantes) e o Procedimento (técnicas e passos utilizados):

Conteúdo	Expectativas, exemplos, assuntos, dados, informações, resultados, aprendizagem	Falta: Pouco entendimento, decisões frágeis Excesso: Toma muito tempo, confunde
Interação	Clima, participação, harmonia, conflitos, respeito, humor	Falta; Não gera confiança e envolvimento Excesso: Vira festa
Procedimento	Etapas, atividades, tempo, forma, como as coisas acontecem no tempo, registro	Falta; Processo fica solto Excesso: Processo engessado, sem flexibilidade às necessidades

ESTRUTURA PARA REUNIÕES PRODUTIVAS

Fonte: Acervo Núcleo Maturi – Ecologia Social

ESTRUTURA	Duração	COMENTÁRIOS
1. Rodada de Abertura	15'	Para sintonizar as pessoas e garantir que a reunião possa correr sem atropelos ou imprevistos. Alinhamento da visão sobre a reunião. Apresentar objetivos, apresentação das pessoas, acordos, expectativas.
2. Preparativos <ul style="list-style-type: none">- ata passada- pontos de ação- agenda de hoje	15'	Da ata passada somente checar se tem correções. Dos pontos de ação checar se foi feito e no prazo. Agenda de hoje: ver os tempos e a seqüência.

<p>3. Agenda</p> <p>1) Ponto 1</p> <p>2) Ponto 2</p> <p>3) (...)</p>	<p>60'a 120'</p>	<p>De cada ponto da Agenda deve constar: O Ponto, Quem traz, O que quer da reunião.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pode ser importante introduzir um momento para dar informações gerais. Ter cuidado que realmente sejam informações e não pontos de pauta
<p>* Informações</p> <p>** Próximos passos</p> <p>*** Data e pauta da próxima reunião</p>	<p>30'</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como último ponto olhar para a próxima reunião e ver o que vai entrar na pauta, e quem traz e prepara o ponto.
<p>4. Rodada de Avaliação</p>	<p>10'</p>	<p>É o momento para aprender da experiência da reunião e assim melhorar a eficiência das próximas. Avaliar em relação ao conteúdo, interação e procedimento.</p>

A COORDENAÇÃO

O Coordenador cuida do procedimento da reunião: ou seja do caminho que garante melhor eficácia.

Cuidados a tomar:

- 1) Preparar e enviar a pauta da reunião com antecedência
- 2) Verificar se os pontos tem um “dono”, se o “dono” preparou o ponto, se está claro o que se quer alcançar na reunião e se é necessário que ele prepare e envie material com antecedência para que todos possam se preparar.
- 3) Seguir a estrutura da reunião e o procedimento escolhido; mudar com decisão consciente do grupo.
- 4) Assegurar espaço de participação para os participantes; fazer rodadas.
- 5) Cuidar de local e horário adequado, e que não haja interrupções

A ATA OU REGISTRO

O Secretário cuida da memória do grupo: fazendo o registro dos pontos e das decisões tomadas. Uma ata escrita ajuda a manter uniformidade de formulação e interpretação das decisões e encaminhamentos e é referência para o acompanhamento da execução das decisões tomadas.

Cuidados a tomar:

- 1) Fazer ata enxuta: registrar as decisões e seu encaminhamento. Outros comentários só enquanto necessário para contribuir para o entendimento das decisões.
- 2) No final da ata fazer um resumo das pendências ou pontos de ação, especificando o que é para fazer, quem o faz e até quando. Modelo:

	O que?	Quem?	Até quando
1			
2			

3) Enviar a ata dentro do prazo de 24 horas.

Caso não haja a necessidade formal de uma ata, pode ser feito um registro, que todos possam ver ou que seja validado com todos, descrevendo a pauta, os principais pontos de discussão, os encaminhamentos.

OUTRAS FORMAS DE REGISTRO

Visualização em flip chart ou tarjetas das propostas, encaminhamentos e aspectos mais relevantes.

PREPARATIVOS

- A eficácia de reuniões depende muito da preparação, não só do coordenador e do “dono” do assunto, mas também dos outros participantes.
- Um primeiro cuidado é de ao receber a ata (dentro de 24 horas) cada participante checa o que ele assumiu para fazer e registra na sua agenda
- A maioria das reuniões se torna improdutiva porque “tudo tem que ser gerado na hora”. O Coordenador pode ajudar neste momento em fazer somente uma rodada em que cada um coloca o que está pensando sem ser discutido. O “dono” do assunto pode com estas contribuições fazer um preparo melhor e o assunto passa para ser tratado numa próxima reunião.

DURANTE A REUNIÃO

- Introduzir o ponto na pauta: o que vamos tratar, até onde queremos chegar, o que se espera da reunião.
- Visualizar o que está sendo tratado: a começar pela estrutura e pauta. Também quando se chega à decisão e os encaminhamentos da decisão, deixar visível o que está sendo decidido.
- Fazer rodadas de contribuições para assegurar que todos (também os mais tímidos) recebam espaço para contribuir.
- Fazer rodadas de consentimento: dar o espaço para cada um dar o seu “não tenho objeção” para a decisão final.
- Abrir espaço de silêncio para cada um se preparar individualmente e formular o que ele quer colocar e contribuir.
- Não se deixe atropelar pela “urgência”, pelo “tem que ser”: não introduzir pontos na pauta de última hora, sem preparo prévio, sem clareza do que se quer atingir, sem tempo para verificar dados, ou até para pensar melhor.
- Ter o cuidado que as decisões sejam encaminhadas: definindo quem vai fazer o que e quando?

Perguntas de orientação

Antes da reunião

- Qual o objetivo e a pauta da reunião?
- Quem vai **coordenar** a reunião ou facilitar a discussão?
- **Quem** precisa estar na reunião?
- Que **materiais ou preparativos** serão necessários?
- Definir papéis
- Definir local, data, horário

Conteúdo

- Que **expectativa** cada um tem?
- Quais os **assuntos** (temas, idéias, decisões) o que vai ser discutido?
- Que **dados, informações** temos sobre o assunto?
- O que deve estar **nivelado** para que as pessoas possam tomar as **decisões** necessárias ou chegar a alguma **conclusão**?

Integração

- Como cuidar para que **todos participem**?
- O que pode ser feito para manter o bom **clima** entre as pessoas ao longo da reunião?

Procedimentos

- O que vai acontecer **passo a passo**, qual o tempo de cada etapa?
- Como vai ser o **registro**?

Ao final da reunião

- Quais os **encaminhamentos** (responsáveis, prazos, próximos passos)?
Está claro para todos?
- Rodada de **avaliação do resultado e do processo**

Depois da reunião

- Manter a chama acesa, animar o grupo

ETAPAS DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Fonte: Acervo Núcleo Maturi – Ecologia Social

1. Criar base de informações

Formação de imagem

O objetivo é criar uma compreensão comum sobre o assunto que deve ser apresentado a partir de diferentes ângulos até que exista uma imagem total e completa da situação para cada um dos presentes.

Os grupos são um espaço privilegiado de partilha de informações que subsidiem a tomada de decisão. No entanto, na prática a falta de registros e informações organizadas, além da rotatividade de representantes, tem dificultado a utilização de aprendizados anteriores na tomada de decisão.

Para a tomada de decisões devem ser criados momentos específicos de partilha de informações que embasem a tomada de decisão por aqueles que tem atribuição para tal.

Na tomada de decisão o grupo vai percorrer um caminho de escolha entre cursos de ação alternativos. Esta etapa deve possibilitar visualizar as diferentes alternativas existentes, suas conseqüências e meios para sua realização. Usar da criatividade para pensar nas diversas formas que podem ser utilizadas.

Recomendações:

Recuperar todas as informações que se tem sobre o assunto, levantar os fatos pertinentes. Fazer um resumo a ser apresentado de forma clara e objetiva.

Resgatar lições aprendidas e todas as informações técnicas que possam embasar a tomada de decisão.

2. Análise e ponderação

Julgamento

Ponderações individuais com base em critérios e interesses de cada organização e do grupo. Oportunidade de construir uma nova posição, negociada a partir das diferentes visões sobre o assunto.

Esta etapa envolve desenvolver e tornar bem claro um conjunto de critérios comuns com os quais julgar as alternativas levantadas. Já que as pessoas terão que desenvolver ações com base nisso, é aconselhável explicitar as intenções e motivos existentes para cada um. Para isso, o grupo terá que considerar suas próprias metas e objetivos.

Recomendações:

Mediação pode ser necessária.

Inicialmente, devem ser feitas inscrições de esclarecimento para complementar a formação de imagem e somente depois abrir para posicionamentos.

Assegurar espaço de participação a todos, organizando inscrições, deixando claro o limite de tempo das exposições e o procedimento.

Fazer sínteses das questões em debate ao longo da discussão para favorecer a objetividade.

3. Tomada de decisão

Decisão

Escolha da ação que será implementada. Definição do posicionamento do grupo.

A tomada de decisão propriamente dita, é o terceiro e último passo, pois só depois de pesar cada alternativa junto com suas conseqüências é que o grupo pode decidir sobre algo com ponderação e entusiasmo. Pode-se então fazer um plano de ação, para organizar os passos a serem dados, definir sobre sua implementação – quem faz o que e quando, e dentro de quais limites.

Recomendações:

Rodada de posicionamento individual.

Visualizar as opções e critérios de tomada de decisão. Escrever a decisão tomada para validação.

4. Fechamento

Checar o entendimento, definir papeis, prazos e responsabilidades, aprender da pratica

FORMAS DE TOMADA DE DECISÃO

Decisão por autoridade formal - A existência de um coordenador ou presidente pode criar uma expectativa no grupo de que a atribuição de tomada de decisão é desta pessoa. Ou ainda, o grupo pode ser criada uma estrutura de poder e tomada de decisão que deixa claro a quem cabe esta atribuição.

Decisão pelo silêncio - Uma das reclamações mais comuns na tomada de decisão em grupo é que alguns participantes se sentem “atropelados”. Normalmente, esse sentimento ocorre quando o silêncio é compreendido como consentimento. As pessoas não se posicionam em relação a uma proposta que é tomada como aceita pelo grupo. O silêncio pode ser resultado de uma hesitação em falar por se sentir minoria – uma vez que as pessoas têm medo de se opor nessa condição, ou outro tipo de receio em expor opiniões. Outra causa do silêncio é a incompreensão, quando a pessoa não compreende bem o que está sendo decidido. Quem media reuniões deve estar atento a isso, abrindo espaço para a manifestação de objeções ou necessidade de esclarecimentos.

Decisão por maioria ou votação - Uma versão simples da votação é fazer uma enquete com a opinião de cada pessoa, seguida de alguma discussão e, se a maioria quer a mesma coisa, assumir que esta é a decisão. O método mais formal consiste em apresentar uma proposta, obter uma segunda ou dizer uma alternativa clara, e pedir votos a favor, contra e abstenções. As decisões por votação podem gerar coalizões, comprometendo a implementação e fragilizando a dinâmica do grupo.

Decisão por consenso - Consenso não é o mesmo que unanimidade. É uma condição na qual as comunicações foram suficientemente abertas e o ambiente grupal foi acolhedor o bastante para a participação de todos. Se a maioria dos membros apóia uma alternativa e aqueles que se opõem tiveram a sua chance de influenciar a decisão, então existe consenso. Todos devem expressar o suficiente para serem compreendidos. As decisões devem ser importantes o suficiente para justificar o uso desse método, assim como o grupo deve estar de acordo em empreender esse esforço coletivamente. Consenso expressa concordância. É quando a decisão confere com o que eu quero.

Decisão por consentimento - Consentimento não significa o mesmo que “consenso”. Consentimento significa que eu posso consentir, que não tenho objeção contra a proposta, embora a minha decisão pudesse ser outra. Podemos dizer que numa decisão por consentimento eu devo estar disposto a aceitar a segunda melhor decisão, considerando que a melhor decisão sempre é a minha! O fundamento da tomada de decisão por consentimento é o argumento. É um processo onde se olha para os argumentos que baseiam a proposta. Não é a quantidade de votos, nem a posição ou importância das pessoas que determinam uma decisão, mas a qualidade dos argumentos. Uma objeção sempre é acompanhada pelos argumentos que a fundamentam. Um processo de decisão por consentimento pressupõe que todos os participantes estejam voltados para um objetivo comum. A presença de objetivos divergentes ou particulares frustra a tomada de decisão.

Etapas para Resolução de Conflitos

1. **Preparação** reuniões com os envolvidos em separado, verificar se há disposição para resolver o conflito, mostrar como será o processo
2. **Identificação de pontos de vista** buscar que cada um possa expor sem interrupção a sua visão, identificando não apenas os pontos divergentes mas o que existe de acordos e buscando não deixar se levar pelo lado emocional

3. Identificação de sentimentos identificar com as partes envolvidas quais os sentimentos que estão por trás do conflito e como eles estão influenciando as visões de cada um

4. Identificação de necessidades identificar qual a necessidade de cada parte para que se disponha a resolver o conflito e garantir que cada um entenda os anseios do outro

5. **Opções para ação** buscar diferentes opções que poderiam atender as necessidades manifestadas e criar formas alternativas e criativas que possam ajudar a todos os envolvidos

6. **Resolução** verificar com os envolvidos qual a alternativa seria a melhor opção para resolver o conflito e quais as condições para sua implementação

7. **Implementação** auxiliar que os acordos e propostas sejam efetivamente implementados por todos s envolvidos, monitorar e avaliar as ações

Referências

Acervo Núcleo Maturi – Ecologia Social

ULJÉE, J. e SCHOENMAKER, J. , **Manual para Multiplicadores - Programa de Formação de Lideranças Sociais**. Núcleo Maturi Ecologia Social - para o desenvolvimento do ser humano e suas instituições, São Paulo 1997.

Meijerink, H. Apresentação **Reuniões Produtivas** Holambra. 31 jan. 2000. 10 slides. Apresentação em Power-point.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 15. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

Viteri, G. Apresentação **Trainers of Trainers**. Eco-Consult Brasília. 7 nov. 2018. 68 slides. Apresentação em Power-point