



CapGestão
AMAZÔNIA

GUIA PARA A PESSOA CAPACITADORA

Revisão 2023



Este material foi criado na esfera do projeto Bioeconomia e Cadeias de Valor, desenvolvido no âmbito da Cooperação Brasil-Alemanha para o Desenvolvimento Sustentável, por meio da parceria entre o Ministério Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA) e a Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, com recursos do Ministério Federal da Cooperação Econômica e do Desenvolvimento (BMZ) da Alemanha, e implementado com a colaboração do consórcio ECO Consult e CONEXSUS.

2ª edição revisada

Projeto Bioeconomia e Cadeias de Valor

Diretora do Projeto:

Tatiana Balzon

Compilação:

Cláudia de Souza

Gunter Viteri

Organizadores da 2ª edição revisada:

Gunter Viteri

Ladjane Caporal

Revisão técnica:

Claudia de Souza (GIZ)

Elvânia Andrade (MDA)

Júlia de Marins (CONEXSUS)

Ladjane Caporal

Revisão ortográfica e gramatical:

Viviane Pasko

Projeto gráfico e diagramação:

Anelise Stumpf (nel@finotraco,.com.br)

Ilustrações:

Daniel Dias Moreira

Brasília, setembro de 2023

GUIA PARA A PESSOA CAPACITADORA

Revisão 2023



**BIOECONOMIA E
CADEIAS DE VALOR**



CapGestão
AMAZÔNIA

Conecta@
Comunidade de
Aprendizagem Conexus



GUIA PARA A PESSOA CAPACITADORA



CapGestão
AMAZÔNIA

Conecta@
Comunidade de
Aprendizagem Conexus



Revisão 2023



Ministério do
Desenvolvimento Agrário e
Agricultura Familiar (MDA)

Cooperação Alemã -
Deutsche Gesellschaft
fuer Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Projeto Bioeconomia e
Cadeias de valor

SUMÁRIO


Apresentação	8
Introdução	10
Capítulo 1. Como aprendem os adultos?	12
1.1. O que as pessoas adultas lembram?	14
1.2. Os princípios de educação das pessoas adultas	16
1.3. O Ciclo de aprendizagem ativo e os diversos estilos de aprendizagem	28
1.3.1. As preferências de aprendizagem: visual, auditiva, cinestésica	31
Capítulo 2. Métodos e recomendações para uma capacitação interativa	36
2.1. Algumas dicas práticas	37
2.2. Alguns métodos participativos utilizados na formação ativa	41
2.3. Funções e habilidades de uma pessoa que capacita: Professor/a, perito/a ou facilitador/a?	47
2.4. Perguntas: a chave para abrir novas portas	49
2.5. Escuta ativa: cinco elementos-chave	54
2.6. Grupos de trabalho: diferentes ambientes e formatos	56
2.7. Tipologia dos participantes difíceis	59

Capítulo 3. Desenhar um programa de capacitação	64
Etapas para o desenho de uma capacitação	75
3.1. Antes do evento	75
3.2. Durante - A implementação da capacitação (facilitadores/as)	78
3.3. Depois - Desdobramentos do pós-evento (facilitadores/as)	79
ANEXO I – Modelo de plano de ação operacional	80
ANEXO II – Modelo de Canvas da Formação (Conexsus)	81
ANEXO III – Formulário para materiais necessários (Manual VIPP)	82
ANEXO IV – O roteiro das pessoas capacitadoras (Manual VIPP)	83
Referências	85



Apresentação





Esta segunda edição do “Guia para a pessoa capacitadora” é parte do conjunto de materiais do Programa CapGestão implementado através do projeto Bioeconomia e Cadeias de Valor. O Projeto é promovido pelo Governo Federal Alemão através da Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, com o apoio do consórcio ECO Consult GmbH & Co. KG e Instituto Conexões Sustentáveis (Conexsus), em cooperação técnica com o Ministério de Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA) do Brasil.

O propósito deste guia é servir à capacitação de profissionais que trabalham com:

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

Este material apresenta, de forma rápida e sistemática, um conjunto de ferramentas que poderá apoiar as oficinas de formação realizadas por técnicas e técnicos com grupos locais, Associações ou Cooperativas.

O guia é formado por três partes: na primeira são discutidos elementos teóricos sobre a formação de adultos com os princípios de educação de adultos, o ciclo de aprendizagem ativo e os diversos estilos e preferências de aprendizagem, que servem como referência; a segunda parte introduz alguns métodos e técnicas a serem utilizados nas oficinas de formação ativa acompanhados de algumas dicas práticas para aprimorar as habilidades das pessoas capacitadoras no seu trabalho; e, finalmente, a terceira parte que aborda alguns elementos chave na hora de desenhar uma oficina ou um programa de capacitação.

Desejamos uma boa leitura!

Tatiana Balzón
Diretora do Projeto

Introdução

Como pessoas dedicadas à capacitação e processos de formação com adultos, temos que levar em consideração a criação de um ambiente de aprendizagem que se adapte às necessidades específicas dos participantes - homens e mulheres - planejando, comunicando e organizando os cursos de formação. Um aspecto importante a ser considerado na formação de adultos é que esses já possuem conhecimento e prática que devem ser levados em consideração e que poderão ser utilizados na formação, condução dos eventos e nas oficinas de capacitação. Desta maneira os resultados de qualquer evento serão inspiradores.

Neste sentido, sabe-se que os adultos têm diferentes estilos de aprendizagem e têm uma série de expectativas concretas, como mostra a seguinte história:

"Maria de Souza e João Perez, num evento que tinham que atuar como capacitadores, se perguntavam... *'O que há de errado com esse grupo?'* Eles queriam fazer uma dramatização e o grupo permaneceu passivo. Foi preciso muito esforço para convencer o grupo a participar e, durante a reflexão final, após a dramatização, eles se recusaram a falar sobre a dramatização. Eles queriam dialogar sobre outras questões.

'E você viu esse Carlos?! Ele passa seu tempo sonhando o tempo todo, longe em outro planeta. Que chato! E Carlos teve uma boa discussão com o grupo, mas ele não os ouviu e, mais tarde, ele veio com todos os tipos de conselhos para os outros.' "

Por último, Patrícia, quando João começou com a visão geral do programa, já estava olhando o João com um olhar crítico. De certa forma, seus olhos estavam dizendo a João "tudo aqui está errado".

Este guia é dirigido às pessoas que se dedicam a processos de capacitação, desde aquelas mais inexperientes até aquelas mais experientes. O objetivo é auxiliar no planejamento das etapas de uma capacitação ou da condução de qualquer modalidade de eventos de formação para adultos.

Desejamos com ele enfatizar a importância do conhecimento, dos princípios e da práxis da educação de adultos (andragogia). Assim sendo, um ponto relevante deste manual é a perspectiva de que os adultos podem aprender uns com os outros, e podem aprender algo novo. Para isso utilizaremos o ciclo de aprendizagem ativa e abordaremos, ainda, os diversos estilos de aprendizagem e algumas metodologias participativas para a capacitação de adultos. Também traremos algumas recomendações sobre como lidar com as pessoas com atitudes difíceis no processo de formação, o que fazer com elas sem perder a cabeça, como promover a integração de pessoas tímidas, como conduzir a ampliação das discussões quando há pessoas mais falantes que outras, etc. Com esses conhecimentos, você será capaz de se preparar, evitar resistências desnecessárias e conseguir aprendizados significativos.





FOTO: VANESSA EYNG

1.

Como aprendem os adultos?

Uma pessoa que quer implementar uma capacitação eficaz deve compreender qual é a melhor maneira para fazer com que as pessoas adultas aprendam. Em comparação com crianças e adolescentes, os adultos têm necessidades específicas e exigências especiais em seu processo de aprendizagem, como apresentado a seguir:

- As pessoas adultas **já sabem muitas coisas**. Eles acumularam uma riqueza de experiências de vida e conhecimento que certamente incluem atividades relacionadas com o trabalho, responsabilidades familiares, bem como educação e formação prévias. Para reter e usar as novas informações, os adultos necessitam se integrar às novas ideias e aquilo que já conhecem. O trabalho das pessoas capacitadoras é mobilizar o conhecimento do participante como passo prévio à adição de novas informações e oferecer oportunidades para analisar os novos conhecimentos, refletir sobre eles e adaptá-los às circunstâncias individuais. Como todos os estudantes, os adultos precisam ser respeitados. As pessoas a cargo da capacitação devem reconhecer o fluxo de experiências que as pessoas adultas trazem para a capacitação. Elas devem ser tratadas como iguais em termos de experiência e conhecimento, devendo ser permitido se expressar livremente sobre os seus pontos de vista no grupo.
- As pessoas adultas **são autônomas e autodirigidas**. Elas precisam de liberdade para dirigir seus próprios passos. Você, como pessoa capacitadora, deve atuar como facilitadora que guia as pessoas participantes em direção ao seu próprio conhecimento, e não como mero provedor de informação. Seu papel é de facilitação do processo de aprendizagem das próprias pessoas que participam, e deve assegurar que os interesses destes sejam incluídos e se refletem no desenho da capacitação. A pessoa capacitadora deve permitir que os participantes assumam a responsabilidade pelas apresentações e a liderança do grupo.
- As pessoas adultas **estão orientadas para os objetivos e as metas**. Ao se inscrever em uma capacitação, sabem, geralmente, que objetivo querem alcançar. Por isso, apreciam os programas educativos que são bem

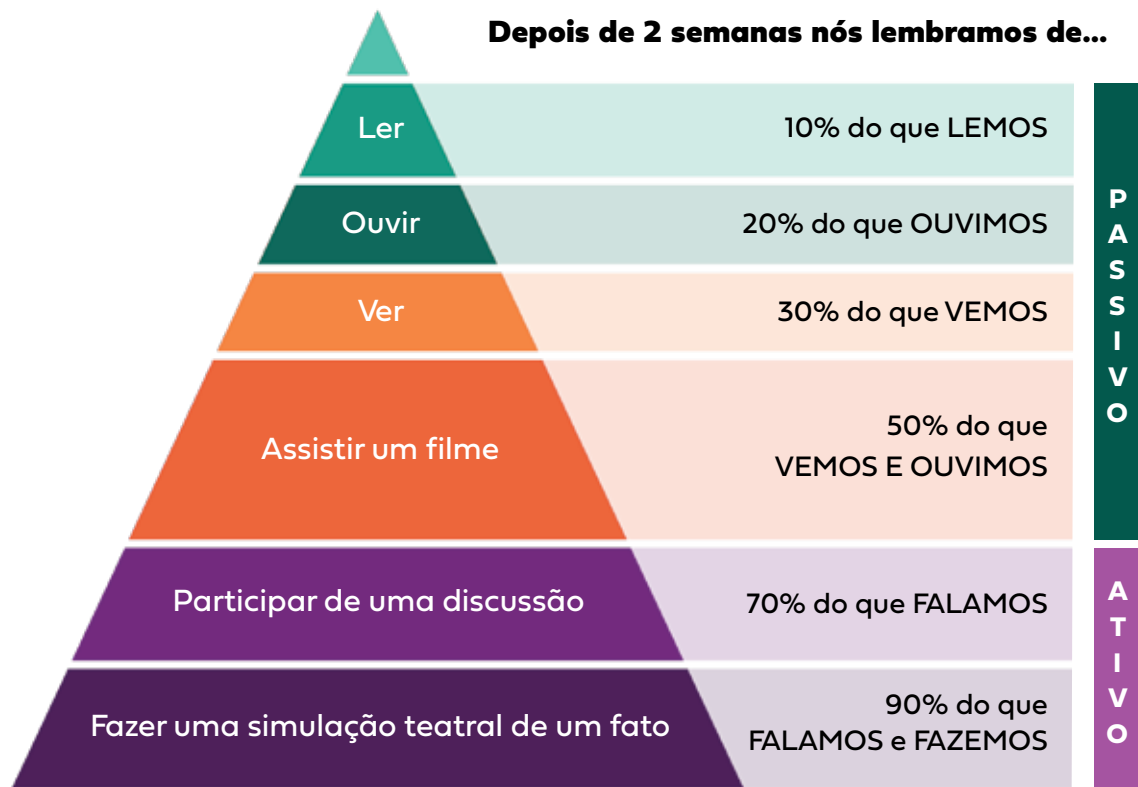
organizados e cujos elementos estão bem definidos. Assim, devemos mostrar às pessoas que participam de que maneira uma capacitação irá ajudá-las a alcançar seus objetivos. Este esclarecimento das expectativas das pessoas e dos objetivos do curso deve ser feito na fase inicial da capacitação.

- As pessoas adultas estão **orientadas para a utilidade prática**. Elas devem ter um motivo para aprender algo. O aprendizado para ser valorizado deve ser aplicável ao seu trabalho ou às suas outras responsabilidades. Elas podem não estar interessadas no conhecimento em si; portanto, quando estamos à frente de uma capacitação devemos compreender bem a motivação e as necessidades das pessoas que estão participando. Devemos também tentar harmonizar constantemente o conteúdo e o desenho da capacitação com a vida e o contexto de trabalho das pessoas que participam. As pessoas que capacitam devem fazer com que as pessoas participantes pensem na aplicação prática de novos conhecimentos em seu trabalho; nos benefícios que isso traria e nas condições exigidas para sua aplicação; nas dificuldades e resistências a superar, e como lidar com elas.

1.1. O que as pessoas adultas lembram?

As pessoas adultas recordam **apenas 10% do que leem** (por exemplo, em jornais ou em slides de *power point*), se a informação não é também apresentada de forma falada. Elas se recordam duas vezes mais sobre o que ouvem - **apenas 20% do que foi escutado**. Por outro lado, lembramos metade das coisas que são ditas e mostradas. Esta é uma das razões pelas quais devemos falar sobre os temas e, ao mesmo tempo, visualizar ou mostrá-los tanto quanto seja possível. Também é interessante o fato de que as pessoas adultas recordam **70% do que elas mesmo falam** e, finalmente, o que as pessoas adultas lembram melhor é o que eles fazem.

Conseqüentemente, em vez de dar conferência sobre algum assunto específico e sobre como integrá-lo ao planejamento do desenvolvimento, faça com que as pessoas participantes trabalhem em grupos e falem, elas mesmas, sobre o assunto; faça com que reconheçam, demonstrem e captem, por exemplo, com a ajuda de um caso fictício ou, se possível, faça com que construam e planejem seus próprios casos e projetos. O “falar”, o “ouvir” e o “ver” deveriam complementar-se com o “fazer”, conforme a figura abaixo sintetiza.



Fonte: Edgar Dale (1969)

1.2. Os princípios de educação das pessoas adultas

Uma vez que este manual é um guia de formação para pessoas capacitadoras, nosso ponto de partida será uma reflexão sobre a forma como as pessoas adultas aprendem. As características comuns da educação de pessoas adultas é um passo primordial para a concepção e implementação de cursos/eventos de formação que facilitem a aprendizagem.

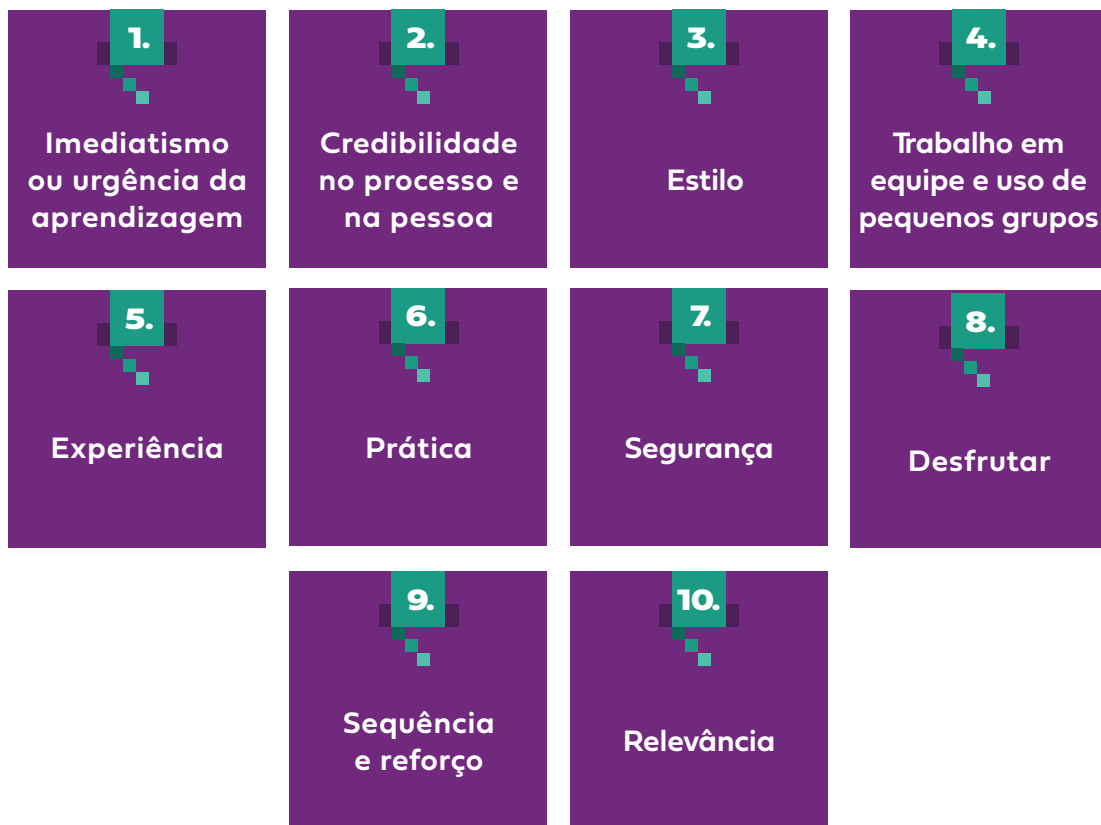
A partir de observações sobre como aprendem as pessoas adultas, Jane Vella (1995) relata 10 princípios básicos sobre a educação com pessoas adultas, que se aplicam a todas as culturas e estão profundamente interligados, intrinsecamente relacionados uns com os outros e podem orientar a concepção e implementação de uma formação eficaz de pessoas adultas. Estes princípios e práticas devem ser aplicados com o grupo que está sendo capacitado e podem oferecer *insights* ao processo educacional das pessoas capacitadoras.

Um pressuposto básico em tudo isso é que a educação de pessoas adultas é melhor alcançada no diálogo. Dia significa "entre", logos significa "palavra". Assim, dia + logue = "a palavra entre nós". A abordagem da educação



de pessoas adultas baseada nesses princípios sustenta que elas têm experiência de vida suficiente para dialogar com qualquer professor ou professora sobre todos os assuntos. Elas aprenderão novos conhecimentos, atitudes ou habilidades se houver relação com as suas experiências de vida (Knowles, 1970).

Nesta abordagem, esses princípios e práticas devem ser atentados para iniciar, manter e fomentar uma aprendizagem significativa. São eles:



A seguir, descrevemos esses dez princípios de aprendizagem de adultos. Eles estão esboçados com observações sobre as pessoas participantes e são vislumbradas as implicações a serem consideradas no momento do desenho ou planejamento da oficina.

Princípio: Imediatismo

Implicações para o desenho	Observações sobre os participantes
<ul style="list-style-type: none">▪ As pessoas adultas precisam ver a utilidade imediata do novo aprendizado: foque em temas que resolvem as necessidades dos participantes.▪ As pessoas facilitadoras podem ajudar as pessoas participantes a descobrirem as oportunidades de aplicação imediata.▪ Coloque as mensagens importantes no começo: as primeiras impressões são as mais duradouras. Isto significa que essas primeiras lições são de suma importância.▪ Facilite oportunidades para aplicar a nova informação o mais rápido possível.▪ Mantenha as sessões relativamente curtas.▪ Esclareça, desde o princípio, que elas vão utilizar esta aprendizagem como, por exemplo, num estudo de caso ou exercício durante o dia. Assim as pessoas participantes sabem que vão aplicar o aprendizado em breve.▪ Solicite, no final, que as pessoas participantes visualizem e descrevam quando e onde eles vão aplicar o conteúdo apreendido, no futuro próximo "Como será o uso disso na próxima semana?"▪ Convide-as a criar planos de ação para colocar a nova habilidade em prática.▪ Cause uma boa impressão no começo.	<ul style="list-style-type: none">▪ O tempo e a atenção das pessoas adultas são limitados.▪ As pessoas adultas ficam mais comprometidas quando vêem a utilidade imediata do que estão aprendendo.▪ Se terão que usar algo de imediato, trabalham duro para aprendê-lo.▪ O que primeiro aprendemos, geralmente aprendemos melhor.



Princípio: Credibilidade

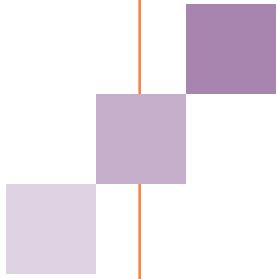
Implicações para o desenho	Observações sobre os participantes
<ul style="list-style-type: none">▪ Mantenha a agenda prevista, a menos que todo o grupo decida alterá-la.▪ Registre os avanços no desenvolvimento do curso.▪ Use objetivos bem definidos para focar a orientação dos trabalhos.▪ Faça pausas com frequência para testar a compreensão com perguntas/atividades.▪ Permita às pessoas participantes avaliarem a sua aprendizagem. Elas devem “ver” o que já alcançaram.▪ Envolver pessoas que supervisionam e colaboram em levantar as necessidades de aprendizagem; conecte-as com o evento de capacitação e com a aprendizagem.▪ O que foi proposto para ser ensinado deve ser ensinado; o que deveria ser aprendido deve ser aprendido; as habilidades pretendidas devem ser visíveis em todos as pessoas que participam da formação; as atitudes ensinadas devem ser vistas.	<ul style="list-style-type: none">▪ Em geral, devemos manter nossas promessas, assim como queremos que as demais também o façam.▪ Todos queremos ter êxito no que fazemos.▪ Ficamos muito motivados para aprender quando alguém nos “estimula” para fazê-lo.

Princípio: Estilo

Implicações para o desenho	Observações sobre os participantes
<ul style="list-style-type: none">▪ Selecione uma coleção (mistura) de atividades de aprendizagem que se ajuste aos diferentes estilos de aprendizagem.▪ Provoque o intercâmbio das diferentes perspectivas e o respeito às diferenças.▪ Tenha cuidado: “estilo de aprendizagem vs. estilo de ensino”.	<ul style="list-style-type: none">▪ Apesar de ter semelhanças com relação ao que aprendemos, temos também diferenças.▪ Temos a tendência de preferir um estilo de aprendizagem em particular, seja ele mais auditivo, mais visual ou um pouco mais movimentado.

Princípio: Trabalho em equipe

Implicações para o desenho	Observações sobre os participantes
<ul style="list-style-type: none">▪ Desenhe atividades participativas que incluam todas as pessoas.▪ Use atividades de reflexão para examinar como o grupo pode trabalhar melhor.▪ Envolver as pessoas participantes na articulação das suas necessidades de aprendizagem antes e durante o evento.▪ Esclareça os papéis e responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none">▪ Esperamos que outras pessoas adicionem/ complementem aquilo que já sabemos.▪ Ninguém pode nos forçar a aprender se não queremos.▪ Queremos ter o controle, mas não queremos fazer tudo.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não faça ou decida o que as pessoas participantes podem fazer por elas mesmas. ▪ Dê oportunidade para que as pessoas participantes coordenem a orientação de algumas sessões. ▪ Faça pausas com frequência. Confirme o entendimento. Convide as pessoas a darem a retroalimentação e esteja preparado para ouvi-la, sem julgamento. 	
---	---

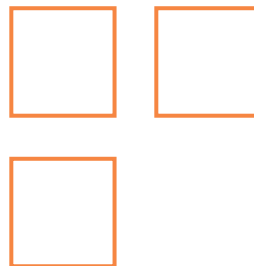
Princípio: Experiência	
Implicações para o desenho	Observações sobre os participantes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respeite e construa a partir do conhecimento e das experiências existentes. ▪ Crie vínculos entre o curso e situações reais/familiares às pessoas participantes. ▪ Pergunte às pessoas participantes como a nova informação se encaixa com o que já sabiam de situações da sua vida. ▪ Use métodos interativos de capacitação que dão a oportunidade de aprender com as outras pessoas. ▪ Incorpore atividades que permitam experimentar novas formas de fazer as coisas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construimos o mundo a partir da nossa experiência. ▪ Estamos acostumados a fazer as coisas de certa maneira. ▪ Todas nós conhecemos muitas coisas e queremos reconhecimento. ▪ As pessoas confiam mais em um conhecimento adquirido pelo próprio descobrimento do que em um que foi apresentado por outras pessoas.

Princípio: Prática

Implicações para o desenho	Observações sobre os participantes
<ul style="list-style-type: none">▪ Desenhe a capacitação da forma mais participativa possível.▪ Estabeleça objetivos alcançáveis/ realizáveis pelas pessoas que participam.▪ Assegure que as pessoas participantes consigam fazer as coisas corretas na primeira vez que você solicitar que elas façam algo. Exija menos do que mais.▪ Desenvolva as atividades de maneira que todas as pessoas participem.▪ Dê tempo às pessoas participantes para refletirem sobre o que fizeram.▪ Sempre dê tempo às pessoas participantes para fazerem algo com o novo conteúdo.▪ Use o trabalho individual, em duplas e trabalho em grupos pequenos para assegurar que todas as pessoas estão ocupadas.▪ Mantenha suas apresentações curtas e apropriadamente "fragmentadas" para que as pessoas participantes passem menos tempo ouvindo e mais tempo fazendo.	<ul style="list-style-type: none">▪ Aprendemos melhor quando fazemos as coisas.▪ As pessoas participantes não aprendem com o resultado do que as pessoas capacitadoras fizeram, mas, sim, com o resultado do que as pessoas capacitadoras fazem para que elas realizem.▪ A autoconfiança aumenta com a prática. A aprendizagem é mais efetiva quando é um processo ativo.▪ As pessoas adultas aprendem quando estão ativamente comprometidas com o processo de aprendizagem; elas não são receptoras passivas da aprendizagem.▪ Esse compromisso ativo envolve seu intelecto, seus sentimentos e ações físicas: isto pode ser um processo ruidoso (que estão falando), um processo tranquilo (que estão pensando ou lutando) ou um processo ativo (que estão buscando, praticando, fazendo).

Princípio: Desfrutar

Implicações para o desenho	Observações sobre os participantes
<ul style="list-style-type: none">▪ Busque formas de ser divertido. Use a criatividade!▪ Use jogos energéticos e dinâmicos para provocar uma atmosfera animada e relaxada.▪ As pessoas participantes deveriam experimentar uma satisfação pessoal em cada atividade de aprendizagem e alcançar algum êxito em cada período/momento da capacitação.▪ Coloque pausas na agenda para permitir socialização entre as pessoas participantes.▪ Considere atividades “fora de aula” que facilitem a interação informal.▪ Divirta-se! Seja você mesmo/a! Seja entusiasta!	<ul style="list-style-type: none">▪ Aprendemos mais quando nos divertimos.▪ Temos a tendência de aceitar e repetir situações que são amenas e satisfatórias, e evitar as que são incômodas. Se uma pessoa adulta percebe que está “aprendendo a ler” e, além disso, desfruta do processo, tenderá a retornar para a capacitação.▪ Aprendemos quando queremos aprender.▪ Divertimo-nos mais quando gostamos daqueles com quem trabalhamos.▪ Diverte-nos/conforta-nos receber elogios, mesmo que sejam por esforços pequenos.

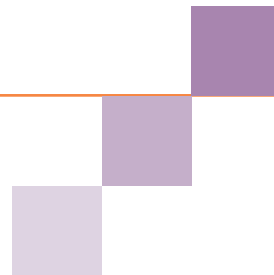


Princípio: Segurança

Implicações para o desenho	Observações sobre os participantes
<ul style="list-style-type: none">▪ Crie um ambiente onde as pessoas participantes se sintam bem-vindas, confortáveis, respeitadas e produtivas.▪ Introduza o curso e os treinadores de uma maneira que dê confiança na qualidade do desenho e nas suas competências como pessoa que treina.▪ Comunique os objetivos o mais rápido possível.▪ Dê tempo às pessoas participantes para se aquecerem e formarem conexões interpessoais.▪ Use aquecimentos em grupo no começo de cada dia para construir segurança no grupo.▪ Use grupos pequenos para desenvolver a confiança.▪ Construa reforços positivos. Reconheça o valor de cada contribuição.▪ Receba e dê retroalimentação com apreço e cuidado. Não ridicularize, assuste ou ignore. Seja construtivo.▪ A aprendizagem é arriscada para pessoas adultas, por isso é necessário que se sintam respeitadas.	<ul style="list-style-type: none">▪ Emoções negativas “afastam” nossa aprendizagem. Enquanto pessoas, se nos sentimos ignoradas, ridicularizadas ou fracassadas, participaremos menos.▪ Emoções positivas “alimentam” nossa aprendizagem. Se nos sentimos respeitadas, aprovadas e exitosas, participaremos mais.▪ As pessoas adultas não aprendem se sentirem um ambiente perigoso. A percepção de ameaça pode provocar mudanças fisiológicas no cérebro e reduzir a sua capacidade de pensamento profundo.▪ A atmosfera do ambiente, o desenho das tarefas de aprendizagem e o caminho do diálogo estruturado facilitam criar uma sensação de segurança, ao mesmo tempo que permitem aumentar os níveis de risco nas atividades.

- As pessoas facilitadoras demonstram respeito quando: reconhecem e utilizam a riqueza da experiência e do conhecimento que as pessoas adultas trazem em um ambiente de aprendizagem; afirmam que as pessoas participantes adultas são tomadores de decisões-chave no seu próprio processo de aprendizagem; e apresentam o conteúdo de uma forma que convide a uma análise crítica com geração de ideias para a aplicação pessoal.
- Não faça ou decida o que as pessoas participantes podem fazer ou decidir por elas mesmas.
- Convide as pessoas participantes para agregar a sua experiência, exemplos e o conhecimento de novos conteúdos.
- Evite atividades que envergonhem as pessoas participantes.
- Afirme as ideias e perguntas das pessoas participantes.
- Esteja atento à dinâmica do grupo.

- A aprendizagem é de risco para as pessoas adultas, por isso necessitam se sentir respeitadas. Só assim aceitam o risco.



Princípio: Sequência e Reforço

Implicações para o desenho	Observações sobre os participantes
<ul style="list-style-type: none">▪ Envolver vários sentidos ao entregar as mensagens.▪ Enquanto explica algo verbalmente, tente mostrá-lo; convide as pessoas participantes a ver em um papel, a ler em um slide, desenhe um diagrama, demonstre uma possível solução etc.▪ Quando a ação se repete mais frequentemente, o hábito se estabelece mais rapidamente. A prática faz a perfeição.▪ Revise regularmente as mensagens importantes. Seja repetitivo.▪ Recapitule a cada 20 minutos.▪ Depois de cada pausa comece com uma revisão.▪ Faça perguntas que conduzam a uma revisão.▪ Utilize uma estrutura que ajude a resumir, organizar e revisar os conceitos principais regularmente.▪ Essas 1.142 vezes devem ser adequadamente sequenciadas: de fácil a difícil, de simples a complexa.	<ul style="list-style-type: none">▪ Aprendemos mais se usarmos mais de um dos nossos sentidos.▪ Esquecemos as coisas rápido; repetir ajuda a gravar.▪ Faça isso 1.142 vezes e você terá aprendido!▪ “Reforço” significa a repetição de fatos, habilidades e atitudes de maneiras diversas, envolventes e interessantes até que sejam aprendidas.

Princípio: Relevância

Implicações para o desenho	Observações sobre os participantes
<ul style="list-style-type: none">▪ Desenhe os materiais, conteúdos e métodos em resposta às necessidades de aprendizagem das pessoas que participam.▪ Toda capacitação, informação, material de suporte, estudos de caso e os outros materiais devem ser totalmente adequados às necessidades das pessoas que participam.▪ Comunique como cada item/sessão, tema e recurso ajuda a alcançar as necessidades identificadas.▪ Clarifique as expectativas na sessão de abertura.▪ Coloque casos/exemplos de interesse das pessoas que participam.▪ Use descrições, exemplos e ilustrações que sejam familiares às pessoas que participam.▪ Permita às pessoas que participam avaliarem sua aprendizagem.▪ Descubra o que as pessoas que participam querem e necessitam antes do evento. Convide-as a contribuir antes mesmo do evento ocorrer, através de um questionário on-line, por exemplo.	<ul style="list-style-type: none">▪ Estamos ocupados. Precisamos de uma razão para focar em algo.▪ Estamos com uma energia natural para aprender coisas que nos ajudam a entender as nossas vidas.▪ O que nos interessa são conhecimentos que podemos aplicar agora em situações reais.▪ As pessoas aprenderão mais rápido e de maneira mais permanente tudo o que é significativo para elas e sua vida atual.▪ As pessoas adultas têm que ver uma razão para a aprendizagem de novos conteúdos ou elas se desconectam do processo de aprendizagem.▪ Todos têm o direito de questionar: Por que devo dedicar meu tempo valioso para a aprendizagem do seu tema?

- Use histórias e exemplos relacionados com seu contexto.
- Convide-as a personalizar o conteúdo. Solicite que relacionem o conteúdo com seu trabalho e vida.
- Evite a criação de sessões onde o conteúdo será relevante somente para poucos.
- O bom ensino conecta novos conteúdos com a vida cotidiana das pessoas que participam e suas necessidades reais.

1.3. O Ciclo de aprendizagem ativo e os diversos estilos de aprendizagem

O termo "aprendizagem ativa" define uma forma particular de aprendizagem a partir da experiência de vida, muitas vezes contrastada com a aula convencional e a aprendizagem em sala de aula. É uma aprendizagem em que o aprendiz está diretamente em contato com as realidades que estão sendo estudadas. É contrastado com a pessoa que só lê, ouve, fala ou escreve sobre essas realidades, mas nunca entra em contato com elas como parte do processo de aprendizagem.

David Kolb, teórico da educação, sintetizou o ciclo de aprendizagem experiencial em quatro elementos principais, também chamado de "Ciclo de Aprendizagem de Kolb"¹. Este modelo propõe que nem todas as pessoas

¹ Para aprofundar: <https://andragogiabrasil.com.br/ciclo-de-aprendizagem-de-kolb>.

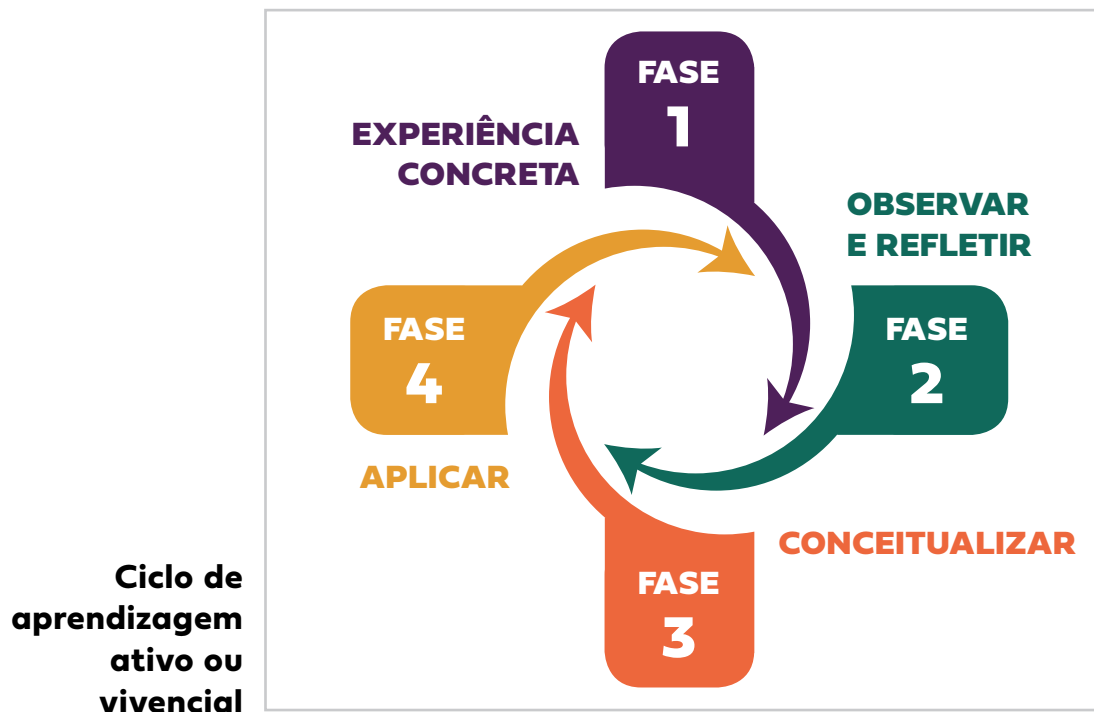
aprendem as coisas seguindo o mesmo padrão, de modo que uma mesma forma de explicar um conceito pode funcionar para umas, mas pode ser contraproduativo para outras.

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

- a. **Uma experiência concreta (ativo)** – por exemplo: resolver problemas em equipes.
- b. **Uma experiência abstrata (teórico)** – por exemplo: a descrição de um conceito.

Estas experiências se transformam em aprendizagem quando:

- Refletimos e pensamos sobre elas (*reflexivo*) com atenção. É preciso tempo para analisar, assimilar, preparar plenárias, debates e jogos de papéis.
- Experimentamos de forma ativa com a informação recebida (*pragmática*).





Experiência concreta (Agir): Ao desenvolver uma atividade de aprendizagem, a pessoa adulta absorve novas experiências concretas, tendendo a tratar as situações mais em termos de uma vivência do que com uma abordagem teórica e sistemática.

Observação reflexiva (Refletir): Nesse momento, a pessoa que participa pensa e reflete sobre a atividade que desenvolveu. Quais foram seus sentimentos e emoções? Se houve um desentendimento, por que se deu? Sob quais circunstâncias? Como ela se comportou e como outras se comportaram? As pessoas que participam estão envolvidas em observar, revendo e refletindo sobre a experiência concreta do estágio anterior.

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

Experimentação ativa (Aplicar): As pessoas que participam estão envolvidas em atividades de planejamento, realizando experiências que envolvem mudança de situações. As pessoas que participam usam as teorias para tomar decisões e resolver problemas. É o momento de colocar a teoria em prática, buscando exercitar o aprendizado de forma ativa, bem como gastar tempo com experimentações, influenciando e mudando variáveis em diversas situações.

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

1.3.1. As preferências de aprendizagem: visual, auditiva, cinestésica

Atualmente tem sido demonstrado que **o ser humano possui diferentes formas de aprendizagem**. Para o estudo dos estilos de aprendizagem (desde a década de 50), os/as psicólogos/as cognitivos/as fizeram estudos com pessoas que participam, ministrando aulas sobre um tema específico e observando a forma como elas prestam atenção. Após o término do curso, os/as psicólogos/as perceberam que nem todas as pessoas entendiam o assunto com os mesmos recursos que utilizavam para apresentar as informações.



A partir disso eles/as começaram a questionar: Como as pessoas que participam aprendem? Por que elas aprendem? Quando aprendem? Por que elas, às vezes, não conseguem aprender pelo menos no grau em que elas se propuseram a fazer? Por que, no caso de duas pessoas da mesma idade, do mesmo meio sociocultural e com habilidades intelectuais semelhantes, diante da mesma situação de aprendizagem e dentro do mesmo contexto, uma aprende e a outra não? Por que o mesmo método de leitura, usado pelo/a professor/a ou instrutor/a, pode ser uma causa de fracasso, frustração e até rejeição para algumas pessoas, enquanto para outras pode ser um excelente método? Por que o desempenho de algumas aumenta quando elas trabalham em equipe, enquanto outras precisam de silêncio e trabalho individual para ter o melhor desempenho? A partir dessas questões surgiram os diferentes estilos de aprendizagem: visual, auditivo e cinestésico.

Preferência visual:

Elas aprendem melhor quando **leem ou visualizam informações** em um formato escrito ou em outro formato visual, como imagens ou diagramas. Em uma conferência, por exemplo, elas preferirão ler as fotocópias ou transparências do que seguir a explicação oral ou, na falta disso, tomarão notas para poder ter algo para ler. Elas têm mais facilidade em absorver grandes quantidades de informações rapidamente. Elas se saem melhor em aulas onde muito é escrito no quadro, material escrito é dado e projetores são usados. A visualização ajuda a estabelecer relações entre diferentes ideias e conceitos.

Uma pessoa visual, na hora de estudar, prefere observar suas anotações, uma vez que o estudo será facilitado. Visualizar também ajuda a estabelecer relações entre diferentes ideias e conceitos. Quando a pessoa tem problemas para relacionar conceitos, muitas vezes é porque está processando a informação de forma auditiva ou cinestésica. Se você tenta lembrar de informações criando imagens em sua mente ou faz anotações detalhadas escritas, a partir de seus cadernos e na sala de aula, você provavelmente aprende visualmente.

Preferência auditiva:

Essas pessoas aprendem melhor quando recebem a informação de **forma oral** e quando podem falar e explicar essa informação a outra pessoa. Em um exame, por exemplo, a pessoa aprendiz auditivo precisa ouvir sua gravação mental passo a passo e não pode esquecer uma palavra, porque perde a continuidade. É como cortar a fita de um filme. Essa preferência é fundamental na aprendizagem de línguas e, naturalmente, da música.

Para uma pessoa auditiva é difícil esquecer algo que você disse, já que eles geralmente se lembram do que você lhes diz por esse meio. Uma maneira de estudar, para esse tipo de pessoa, é em silêncio, porque qualquer ruído que elas não gostem irá distraí-las; ou ouvir uma melodia que elas gostam, enquanto estudam. A relação de conceitos ou elaboração de conceitos abstratos não tem a mesma facilidade ou velocidade que a visual.

Se você aprende melhor em aulas que enfatizam palestras dadas pelo professor e discussões em classe, costuma ler em voz alta, discute as coisas minuciosamente para obter uma melhor compreensão ou prefere ouvir podcasts, provavelmente você aprende melhor ouvindo.



Preferência cinestésica:

Elas aprendem melhor em ambientes de aprendizagem nos quais podem **manipular fisicamente** algo para aprender sobre isso. O cinestésico toca a informação, associando-a com as sensações e movimentos para o corpo.

A aprendizagem usando o estilo cinestésico é mais lenta do que as outras duas. Portanto, precisa de mais tempo. Essa lentidão não tem nada a ver com a falta de inteligência, mas com a maneira diferente de aprender. Mas o aprendizado cinestésico é profundo, você pode aprender uma lista de palavras e esquecer-las no dia seguinte, mas quando você aprende a andar de bicicleta, você nunca esquece. Uma vez que você aprende algo com o corpo, ou seja, com a memória muscular, é muito difícil que ela seja esquecida. Usamos esse sistema, naturalmente, quando aprendemos um esporte, mas também para muitas outras atividades.

O conforto é um fator importante na cinestésica, pois quando elas querem aprender algo, será muito mais fácil se estiverem confortáveis. Caso contrário, isso seria uma distração. Na sala de aula, elas procuram qualquer desculpa para se levantar e se mover. Se você aprende melhor quando pode se mover para frente e para trás e manipular as coisas, se sai bem em aulas onde há um componente de laboratório e aprende melhor quando tem um objeto real em suas mãos, em vez de uma imagem do objeto ou uma descrição verbal ou escrita dele, provavelmente você é cinestésico/tátil.

Qual é melhor: Auditivo, Visual ou Cinestésico?

É importante mencionar que um não é melhor que o outro. Na hora de aprender seria mais eficaz ter os três modelos. Por exemplo, para uma pessoa auditiva não seria fácil entender se você apresenta a informação com

imagens ou com uma cinestésica se você a apresenta com um áudio. Conhecer o estilo de aprendizagem tem muitos benefícios, já que você pode detectar essas fontes de oportunidade e aproveitá-las. Para identificar qual o seu estilo de aprendizagem clique nesse [link de um vídeo no YouTube](#).

Com o conhecimento de que existem diversos estilos de aprendizagem, devemos supor então que em um grupo de pessoas, podemos encontrar essa diversidade de estilos e de preferências; e para ser mais efetivo no processo de aprendizagem e engajamento das pessoas participantes, devemos utilizar uma série de métodos que considerem essas diferenças, como mostra a figura abaixo.

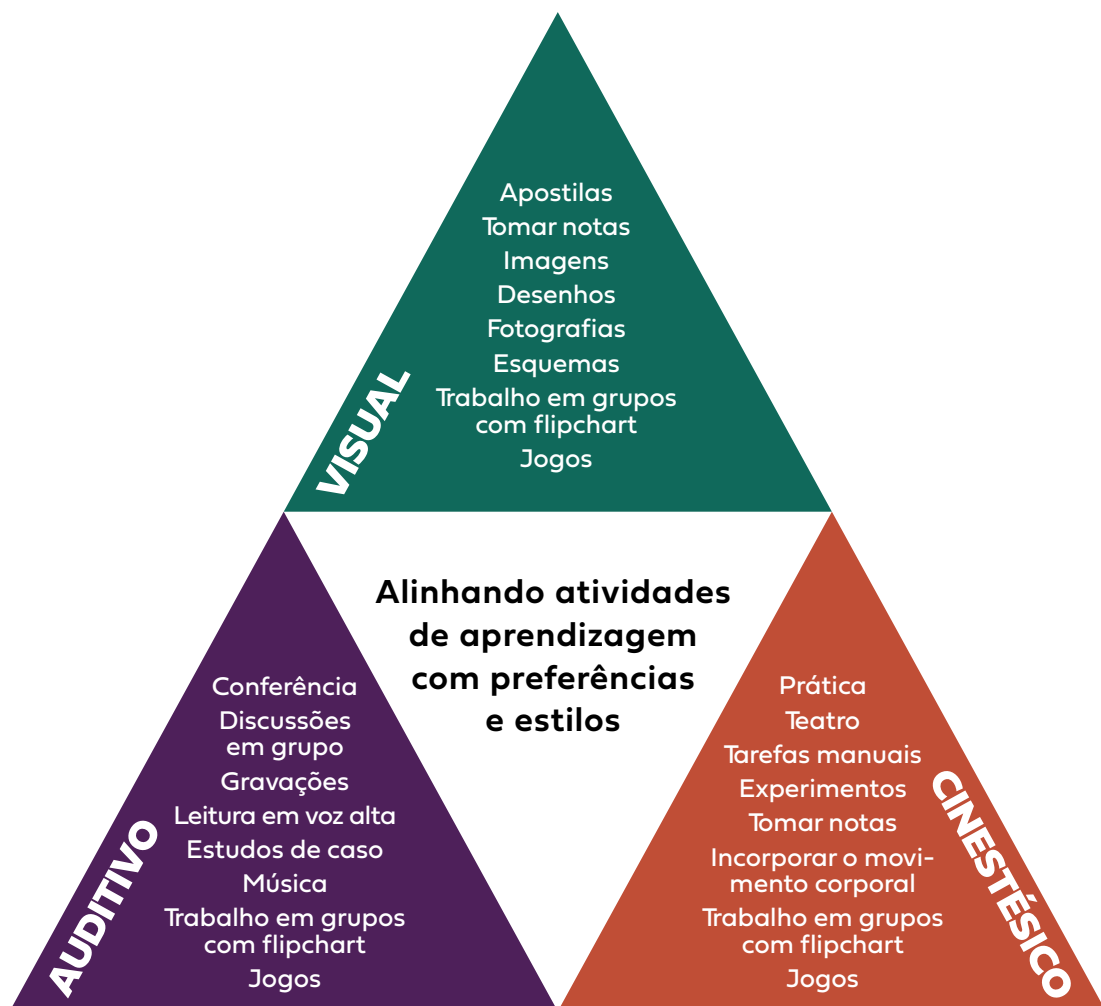




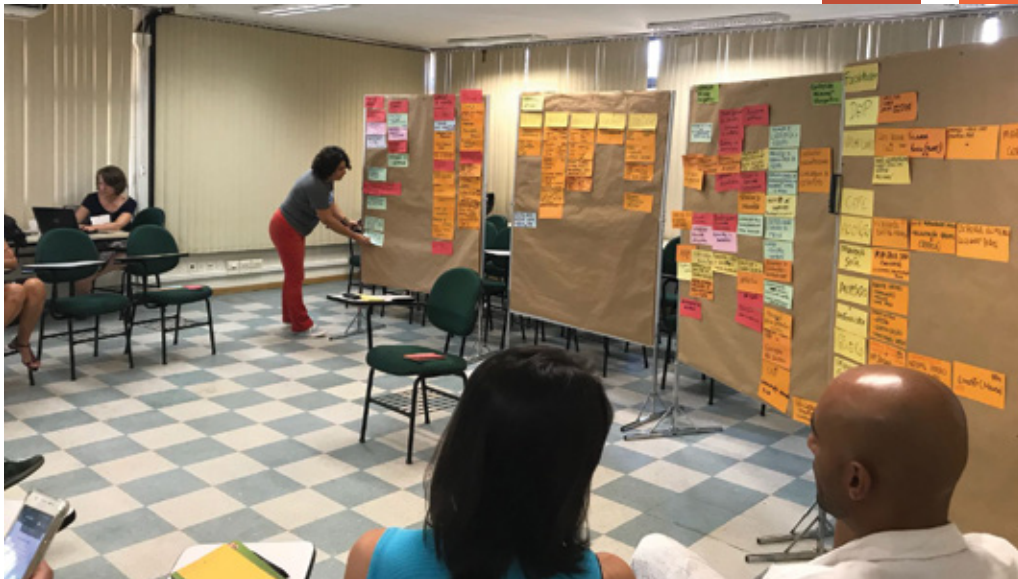
FOTO: VANESSA EYING

2.

Métodos e recomendações para uma capacitação interativa

2.1. Algumas dicas práticas

- **Fale pouco.** Aplique a regra **10: 60: 30** (10% de contribuições teóricas; 60% de interação ativa/trabalho de caso/grupos de trabalho; e 30% de discussão, reflexão, conclusão e transferência para a realidade dos participantes).
- **Mobilize a energia criativa e o conhecimento das pessoas que participam**, abrindo espaço para a interação ativa de todas. Leve à sério as pessoas adultas que participam. Ninguém sabe tudo (nem você mesmo), mas todos sabem alguma coisa. As pessoas que participam têm muita experiência e querem compartilhar suas opiniões umas com as outras.
- **Facilite o diálogo** entre você e as pessoas que participam e entre elas mesmas, para o intercâmbio de informações e resolução de problemas. As pessoas adultas aprendem bem – e muito – no diálogo com seus colegas. Não imponha a sua opinião sobre as pessoas que participam.
- **Faça perguntas que estimulem a curiosidade e o desejo de explorar.** Para os trabalhos em grupo, faça perguntas mobilizadoras construídas com cuidado e precisão. Se possível, é bom ensaiar anteriormente com as pessoas da sua equipe de capacitação.
- **Visualize as perguntas para o trabalho em grupo em um quadro** ou em flipchart; explique-as em detalhe e pergunte se são necessários maiores esclarecimentos.
- **Estabeleça um nível adequado de dificuldade/complexidade.** O grau de dificuldade/complexidade deve ser alto o suficiente para desafiar as pessoas que participam sem que elas se sintam frustradas. As instruções de variação preveem e recompensam uma participação bem-sucedida. Boa prática é iniciar com atividades mais simples e evoluir até as tarefas mais complexas.



- **Ouçá, antes de falar**, a fim de compreender plenamente o contexto sociocultural e profissional, a situação de trabalho e as questões das pessoas que participam.
- Sempre que possível, **consulte as questões temáticas ou metodológicas dirigidas para você para a plenária**. O mesmo se aplica quando as pessoas que participam vêm até você para resolver um problema. Nesse caso, deve referir-se à regra básica: "*quem tem um problema deve assumir a responsabilidade de resolvê-lo*".
- **Não defenda sua maneira de prosseguir**. Em vez disso, seja crítica de si mesma em relação ao uso de regras de moderação e a avaliação de sua própria função.
- **Sempre defina prazos precisos e suficientes para os trabalhos em grupo e outras tarefas**. Evite o uso indevido de quebras de regras de trabalho.
- De vez em quando, e como regra, **todas as manhãs, demonstre a todas as pessoas, uma visão geral do ponto de vista** do programa da capa-

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

- **Sempre conceda o tempo e o espaço para apresentar** e discutir os resultados dos grupos de trabalho no plenário. Respeite o esforço que fizeram. Se o tempo for escasso, peça aos grupos que apresentem apenas os destaques de suas conclusões.
- **Combine métodos** e promova o desenvolvimento fluido da oficina através de um **sequenciamento adequado** das atividades. Por exemplo, uma fase de trabalho em grupos intensa e, em seguida, uma sessão plenária focada no trabalho em grupos. Embora também exija participação ativa, não seja tão exigente quanto à fase anterior. Isto reitera e inclui a combinação de impulsos intelectuais (cognitivos), emocionais e físicos. Um dia cheio de conferências e grupos de trabalho "do mesmo estilo de sempre" será doloroso para ambas as partes. Combine as contribuições teóricas/palestras, os trabalhos em grupo, as discussões, as sessões de *brainstorming*, mapas mentais, pequenos grupos de discussão (grupos de cochicho), jogos, dramatizações², etc.; mas tenha em mente que "a forma segue a função".
- **Use pequenos grupos** de discussão para incentivar as pessoas que participam a fazê-lo com as outras, para refletir sobre as lições aprendidas a partir de uma sessão determinada. Responda uma pergunta ou obtenha ideias: uma sessão plenária é dividida – simplesmente divida o grupo – em subgrupos de duas a quatro pessoas para discutir brevemente uma determinada questão. Logo, a sala é invadida pelo barulho (buzz) das conversas dos subgrupos. Peça-lhes que concordem com dois ou três pontos destacáveis e informem brevemente à plenária.
- **Preste atenção à dinâmica do grupo.** Nem todas as pessoas se sentem confortáveis em processos participativos. As pessoas que participam

² *Jogo de interpretação de papéis*, também conhecido como RPG, é um tipo de jogo em que os jogadores assumem papéis de personagens e criam narrativas colaborativamente

podem vir de uma cultura organizacional que não adotam dinâmicas participativas e preferem evitá-las. Um processo participativo pode ser distorcido quando uma pessoa dominante em um grupo de trabalho impõe seu estilo de liderança. Como intervir em tal situação depende do julgamento da pessoa a cargo da capacitação, muitas vezes é aconselhável estimular a capacidade de autorregulação dos grupos, mas há momentos em que sua intervenção direta é necessária.

- **Leve uma lista de "assuntos pendentes":** As questões levantadas pelas pessoas que participam e vão além do âmbito das questões atuais ou que requerem mais tempo do que você poderia dedicar a elas devem ser colocadas em uma lista de assuntos inconclusos. Essa lista pode ser inserida numa folha de flipchart, num painel para que possa ser abordada em um estágio mais avançado, em outro momento da capacitação ou quando você programar um tempo para voltar a essas questões.
- **Faça uma revisão no final de cada dia de capacitação,** ou pelo menos no meio da capacitação. Agende um tempo para rever brevemente o processo de grupo e destaques da aprendizagem, bem como para obter sugestões sobre como melhorar a gestão no dia seguinte (faça, por exemplo, duas perguntas: O que deu certo e pareceu proveitoso no dia de hoje? O que devemos fazer de forma diferente amanhã?). Programe a revisão para os últimos 10 minutos do dia para que essa atividade não absorva muito tempo.



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

2.2. Alguns métodos participativos utilizados na formação ativa | *Adaptado de “Participatory Learning and Action”, IIED.*

▪ **Aula/Conferência Magistral**

- Método tradicional e muito utilizado. Ele é unidirecional: gera distância entre a pessoa capacitadora e **as pessoas que participam**. Promove o monólogo, não considera necessidades específicas das pessoas que participam.

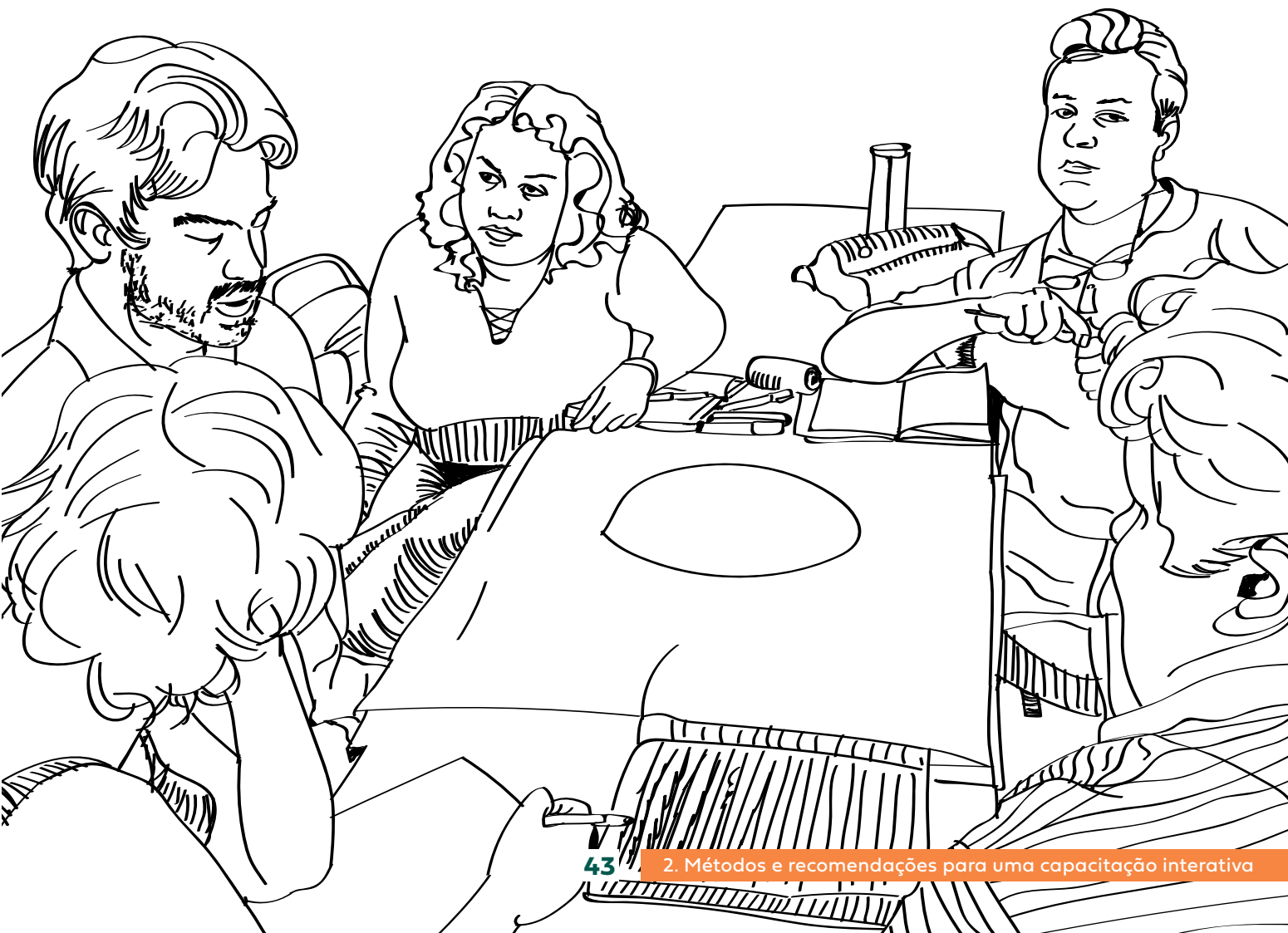
- Controle completo do/a palestrante: conteúdo e tempo. Pouca discussão e debate.
- Bom para introduzir novos tópicos para as pessoas que participam e apresentar resumos.
- Combine com recursos visuais (diagramas, flipcharts, fotos), faça pausas frequentes de 20 minutos para perguntar, receber perguntas ou fazer trabalhos em grupo.
- Defina uma estrutura clara: começo, meio e fim. Apoio com material para as pessoas que participam (entrega de apostila). Dê um resumo dos pontos-chave no início.
- Feira: 3 apresentações simultâneas em pequenos grupos e depois rodízio.

▪ Trabalho em grupo

- Atividade estruturada. Coloque perguntas ou tópicos mobilizadores, organize um espaço adequado, quebre o gelo, construa relacionamentos e libere energia.
- É uma prática democrática, esclarecendo os diferentes papéis: moderar, visualizar, relacionar.
- Requer tempo: explicação, preparação, reflexão. Permite que você aprofunde rapidamente ou explore um tópico. Gera um comprometimento das pessoas que participam com o resultado.
- Várias possibilidades: sussurros, discussão com perguntas mobilizadoras, resolução de tarefas e problemas da equipe. Rodada 1: 4 pares. Rodada 2: 2 grupos de 4, Rodada 3: grupo de 8.

▪ Chuva de ideias

- Mapas mentais, flipcharts, "folhas de outono".
- Bom para descobrir rapidamente novas ideias, conhecimentos, experiências e coletar respostas dos participantes. Ter cuidado escrevendo as ideias literalmente, depois agrupe-as e analise conjuntamente, gerando a apropriação do resultado pelas pessoas que participam
- Eleva a energia do grupo, faz com que elas queiram contribuir.
- Em "Pinboard" ou no chão. Bom para grandes grupos.



■ Dramatização ou Jogo de interpretação de papéis

- Usa a experiência das pessoas que participam para recriar (jogar) uma situação real.
- Bom método para compreender / experimentar / sentir as perseguições das outras, para examinar as complexidades e possíveis conflitos dos processos grupais.
- Bem feito, esse método aumenta a autoconfiança das pessoas que participam.
- Deve terminar com soluções, respostas práticas, orientações ou conceitos.
- Leva tempo de preparação e depende da vontade de participar.
- Pode despertar fortes emoções entre alguns. Sempre deve haver *debriefing*.
- Para algumas pessoas pode ser desconfortável ou causar constrangimento devido à exposição.



■ Estudos de caso

- Opções: a) breve apresentação ou descrição de uma situação ou b) exercício de simulação (mais longo). Os casos devem ser bem selecionados, relevantes para o assunto do curso, principalmente orientadores sobre como eles podem fazer as aplicações do que aprenderam posteriormente.
- Pode ser combinado muito bem com o jogo de interpretação de papéis.
- Expõe as pessoas que participam às situações reais e testa suas capacidades de tomar decisões e resolver problemas, aceitando as consequências de suas ações.
- Atribui funções e situações padrão. A aprendizagem vem no processamento do material, da experiência e sua analogia com a vida real.
- Altamente participativo, mas requer boa preparação (objetivos bem definidos) e moderação.

■ Jogos e dinâmicas

- Fortalecem a dinâmica do grupo. Relaxam o grupo e podem estimular a comunicação entre pessoas estranhas, criando um ambiente onde se sintam livres para experimentar, trocar e refletir juntas.
- Aproximar-se, tocar e rir promove a aprendizagem.
- Expõe as pessoas que participam a novas formas de julgar suas próprias ações, especialmente aquelas que impactam o grupo.

- Bons como atividade de aprendizagem. Eles ajudam a fechar o ciclo de aprendizagem. Servem para introduzir e deixar um tópico, para fechar com uma reflexão final, para procurar analogias com a vida real. Desfrutar!
- Destacar a relevância do exercício e a sua ligação com o tema/objetivos do evento.
- Não é a quantidade, mas a qualidade!
- É um curso/oficina que não deve se tornar um “parque de diversões”.
- Requer tempo suficiente para reflexão. Caso contrário, pode gerar frustração.
- Selecione de acordo com a fase do processo: abertura, análise, reflexão, conclusões, encerramento, avaliação, despedida.

▪ **Café mundial (rodízio)**

- Bom método para colher as ideias de todas as pessoas, principalmente em grupos grandes.
- Dividir o tópico em grupos ou mesas de trabalho / diálogo. Pense bem nas perguntas mobilizadoras. Pode estabelecer a rotação nas mesas em "rodadas".
- Conformação dos grupos livre ou dirigida. Precisa de um anfitrião da mesa e a visualização do diálogo.

▪ **Painel de especialistas**

- Fornecer informações suficientes às pessoas especialistas sobre o contexto, objetivos etc.
- É melhor ter apresentações curtas e resolver perguntas/diálogo com as pessoas que participam.
- Convide-as com tempo suficiente de antecedência para sua preparação.

2.3. Funções e habilidades de uma pessoa que capacita: Professor/a, perito/a ou facilitador/a?

As pessoas que capacitam devem possuir profundo conhecimento sobre o conteúdo e seus diferentes componentes, mas não devem agir como um/a professor/a ou conferencista. No entanto, devem ser pessoas que **facilitam o processo de aprendizagem** a serviço do grupo.

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

Em resumo: vemos as pessoas capacitadoras não como professoras ou especialistas, mas como pessoas que facilitam o processo de aprendizagem. Com isso, reconhecemos, em bom grau, a função de compartilhar conhecimentos e experiências (por exemplo, através de contribuições e apresen-

tações), porém, apenas na medida em que faz parte de uma proposta de aprendizado interativa, e não de um sistema que situa em primeiro plano seus conhecimentos ou experiências frente aos das pessoas participantes.

Abaixo encontramos algumas das competências que uma pessoa capacitadora deve desenvolver em sua práxis:

- **Competência de apresentação:** favorece a compreensão geral e aprendizagem de novas informações. Engloba competências de uso de *power point*, orientadas aos participantes e à aprendizagem, bem como competências de oratória.
- **Competência de visualização:** favorece a compreensão geral e serve como uma memória externa dos temas tratados e dos resultados alcançados. As pessoas capacitadoras devem possuir habilidades de desenho e escrita manual e adquirem um sentido de composição espacial, estruturas, cores e outros elementos da moderação ou apresentação que são utilizados para criar um ambiente de aprendizagem atraente e reflexivo.
- **Competência de participação:** mobiliza o melhor dos grupos, propiciando uma aprendizagem conjunta e gradativa, em que todos as pessoas que participam contribuem. As boas pessoas que capacitam fazem as pessoas que participam sentirem que "ninguém sabe de tudo, mas todos sabem alguma coisa". Elas são aquelas que marcam o tom do evento, confiam no potencial intelectual e criativo das outras, evitam que não haja ganhadores e perdedores; e respeitam as ideias, as opiniões e as práticas dos outros.
- **Competência da interação:** assegura uma comunicação eficaz e um trabalho centrado, coerente e que acontece em um am-

biente cordial que favorece uma definição eficaz dos problemas. As pessoas capacitadoras deverão ser capazes de transformar as pessoas que participam, que podem estar na posição de receptoras passivas, através de contribuições fornecidas naqueles que compartilham com as outras, as suas ideias e seus resultados. Não é com pregação que pessoas capacitadoras convencem as pessoas que participam da importância do método, senão apoiando-as, nas tarefas de aplicação do método e na reflexão sobre ele.

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

2.4. Perguntas: a chave para abrir novas portas

Fazer boas perguntas – precisas e inteligentes que ajudam as pessoas que participam a se descobrirem e a refletir sobre a situação – é uma das características distintivas de uma pessoa capacitadora eficaz. Fazer perguntas é uma habilidade que toda pessoa que vai fazer uma capacitação deve desenvolver e dominar.

A experiência e o conhecimento básico são mobilizados por meio de perguntas. Durante a capacitação, cada novo passo, no processo de apren-

dizagem, deve começar com uma pergunta cuidadosamente formulada e visualizada.

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

Tipos de perguntas:

Há basicamente dois tipos: perguntas fechadas e abertas.

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

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

Para uma facilitação boa e eficaz, a técnica mais adequada poderia ser a chamada técnica da FPEOE com os seguintes passos:

- **F**aça a pergunta;
- **P**ause para permitir que as pessoas que participam assimilem a pergunta e pensem em uma resposta;
- **E**scolha uma pessoa do grupo para responder à pergunta;
- **O**uçã a resposta das soluções; e
- **E**xplique ou amplie as respostas dadas.

Exemplos de **tipos de perguntas**. Tabela adaptada de "PICO Team 2003"³.

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

Perguntas para investigar razões e evidências	
Usar	Exemplos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Testes de base em argumentos sólidos. ▪ Verificar a validade de um motivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por que isso está acontecendo? ▪ Estas razões são suficientemente boas? ▪ Qual, na sua opinião, é a causa de ...? ▪ Que provas existem para apoiar...? ▪ O que é que diz?

³ Adaptado de: *Integração da Adaptação às Alterações Climáticas em cooperação para o desenvolvimento: Um Treinamento Orientado para a Prática Com base nas orientações políticas da OCDE*. Manual do Formador. GIZ, 2011.

Perguntas para investigar implicações e consequências

Usar	Exemplos
<ul style="list-style-type: none">▪ Para descobrir efeitos inesperados.▪ Para descobrir alternativas que finalmente passaram despercebidas.	<ul style="list-style-type: none">▪ Quais são as consequências dessa suposição?▪ Quais são as implicações para...?▪ Como... se encaixa naquilo que já aprendemos?

Perguntas hipotéticas

Usar	Exemplos
<ul style="list-style-type: none">▪ Pensar nos limites estabelecidos.▪ Fornecer ideias inovadoras.▪ Verificar as possíveis consequências.	<ul style="list-style-type: none">▪ Especulando: no caso de você decidir..., quais seriam os efeitos ou resultados?▪ Se você quisesse mudar a abordagem de capacitação de sua organização, como você faria?

Perguntas sobre o futuro

Usar	Exemplos
<ul style="list-style-type: none">▪ Abra sua mente para ver além do estado atual das coisas.	<ul style="list-style-type: none">▪ O que pretende fazer quando a atual situação (difícil) tiver passado?▪ Onde você gostaria de estar em dois anos?

Perguntas circulares

Usar	Exemplos
<ul style="list-style-type: none">Alterar a perspectiva e introduzir outras.	<ul style="list-style-type: none">Se eu perguntasse a/ao sua/seu colega o que tornou a situação atual tão difícil, o que você acha que ela/e diria?Que outras maneiras existem para examinar o problema?Se você tivesse convidado um representante da sociedade civil para a sua reunião, o que teria sido diferente?

Perguntas de comportamento

Usar	Exemplos
<ul style="list-style-type: none">Ajudar a perceber o que acontece além do julgamento de valor.Promover uma percepção mais clara e um repensar (replanejar).Clarificar as suas próprias contribuições para uma situação.	<ul style="list-style-type: none">O que exatamente essa pessoa faz para torná-la impaciente?O que exatamente acontece quando ninguém assume a responsabilidade de ...?Como você reage exatamente quando a equipe ...?

Perguntas de avaliação	
Usar	Exemplos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Refletir e olhar em retrospectiva. ▪ Tirar lições de uma experiência concreta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O que você aprendeu com...? ▪ O que tem sido encorajador para você? ▪ Se você tivesse que recomeçar, o que faria diferente?

2.5. Escuta ativa: cinco elementos-chave

Saber escutar é uma das habilidades mais importantes que uma pessoa que capacita pode possuir. A eficácia da formação e da qualidade do relacionamento com os participantes depende muito de quão bem você sabe ouvir. Há cinco elementos-chave da escuta ativa.

1. Preste atenção: Preste total atenção ao que está sendo dito e mostre que você recebeu a mensagem. Tenha em mente que a comunicação não verbal também "fala" em voz alta. Olhe para a pessoa que é a sua interlocutora diretamente.

- Assegure-se de que os fatores ambientais não estão distraindo-a.
- "Ouça" a linguagem corporal da sua interlocutora.
- Abstenha-se de conversas paralelas quando você estiver em uma situação de grupo.

2. Mostre que está escutando

- Use sua própria linguagem corporal e gestos para fazer entender que você está atento ao que a outra pessoa está falando.

- Confirme de vez em quando com a cabeça.
- Sorria e use as outras expressões faciais.
- Considere sua postura e certifique-se de que está aberto e acolhedor.
- Incentive sua interlocutora a continuar a falar com pequenos comentários verbais, como "Sim!" e "Ahã!!"

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

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

4. Adie o julgamento: Interromper é uma perda de tempo. Frustra a pessoa que é a sua parceira e evita a compreensão completa da mensagem.

- Deixe a pessoa terminar de falar.
- Não interrompa com contra-argumentos.



5. Responda apropriadamente: A escuta ativa pressupõe respeito e compreensão pela outra pessoa que fala. Você tem informação e perspectiva. Não adicione qualquer censura ou repressão para a pessoa parceira, de uma forma ou de outra.

- Seja honesta, aberta e sincera em sua resposta.
- Informe suas opiniões com respeito.
- Trate a outra pessoa como você gostaria de ser tratada.

2.6. Grupos de trabalho: diferentes ambientes e formatos

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

Principais características: O trabalho em pequenos grupos conduz ao diálogo e à reflexão. No caso ideal, todos os membros contribuem, o que não seria possível em uma sessão plenária. As pessoas que fazem parte do grupo só mobilizam a sua energia se tiverem um entendimento comum de porquê precisam trabalhar em conjunto e para onde a cooperação as conduzirá. Pequenos trabalhos em grupo dão às pessoas que participam a oportunidade de testar sua capacidade de autorregulação, começando por ter que nomear uma pessoa facilitadora e alguém para apresentar os resultados. Embora, dependendo do ambiente, pequenos grupos (4-7 pessoas) possam se autogestionar, sem precisar definir uma pessoa facilitadora.

Ambientes de trabalho em grupo:

- As pessoas que participam permanecem na sessão plenária, para não precisarem se deslocar; por exemplo, em pequenos grupos.
- Quando os grupos definem um momento calmo para reflexão ou um espaço para discutir sem perturbar os outros, eles podem preferir espaços separados.
- Os grupos rotatórios (no mesmo espaço) são um ambiente particularmente interessante que permite que todos as pessoas que participam contribuam para o que cada grupo está fazendo: diferentes grupos são atribuídos a um certo número de tarefas complementares. Cada grupo inicia uma tarefa e, em seguida, passa para a próxima tarefa para comentar e complementar o que o grupo anterior fez. Dependendo do número de participantes, será útil dar a mesma tarefa a dois grupos diferentes e pedir-lhes que unifiquem os seus resultados numa única apresentação.



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

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

Anime o trabalho do grupo: Por mais que você confie na capacidade de autorregulação de um grupo, você deve estar atento às respostas comportamentais do grupo pois, às vezes, os grupos podem ficar presos em alguma discussão ou argumentação – por exemplo, por falta de clareza sobre a tarefa ou por haver uma dinâmica de grupo difícil – e quando isso acontece, eles vão precisar de uma intervenção orientada por você. Essa orientação não deve ser endurecida, mas fincada no fortalecimento da autorregulação do grupo. As pessoas que capacitam poderiam estabelecer a regra de que elas só vão intervir a pedido do grupo.

Algumas regras práticas para o trabalho em grupo culminar com sucesso:

- Forneça instruções escritas detalhadas para o trabalho em grupo.
- Aloque um espaço de tempo de pelo menos 40 minutos e explicita as regras sobre como os grupos podem ter tempo adicional ao definir as tarefas.

- Não faça concessões quanto à necessidade de uma apresentação visualizada dos resultados do trabalho em grupo.

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

2.7. Tipologia dos participantes difíceis

Parte do trabalho da pessoa capacitadora é gerenciar a dinâmica de grupo. Geralmente, os grupos têm grande potencial de integração e auto-organização e você pode contar com a vontade construtiva dos membros. No entanto, existem algumas personalidades típicas que podem dificultar o trabalho em grupo. Conhecer as respectivas características dessas personalidades evitará que você fique nervosa ou reaja de forma errada e ajude na busca de medidas adequadas para a gestão do grupo.





A tímida: Essa é a pessoa menos marcante entre as "difíceis". Geralmente permanece em segundo plano, participa pouco e, muitas vezes, é esquecida pelo grupo ou pela pessoa que modera. A limitação da tímida para se comunicar faz com que outras pessoas tenham dificuldade para reconhecerem suas deficiências e suas potencialidades. Portanto, você com a facilitação deve estimulá-la e incorporá-la cuidadosamente ao processo. Através de uma conversa pessoal, você descobrirá alguns de seus lados fortes.

A pessoa faladora: O problema comunicativo desse perfil de pessoa é que não pode ouvir ou não está interessada no que as outras pessoas dizem. Como não presta atenção ao assunto, tem uma tendência a mudar de assunto, muitas vezes a fim de obter o reconhecimento do grupo. Muitas vezes o grupo não consegue controlar uma pessoa faladora; assim, o grupo se permite ser dominado e, portanto, precisa do apoio da pessoa a cargo da capacitação. A pessoa faladora não deve ser abruptamente interrompida, mas ela pode ser limitada quando um resumo de seus comentários for feito, para mostrar-lhe que ela foi ouvida e compreendida. Além disso, é necessário lembrá-la das regras de comunicação, como a limitação do

tempo para cada contribuição e a existência de uma lista para ordenar as intervenções. Também funciona bem pedir a essa pessoa para resumir e visualizar suas contribuições em cartões.

Participante sabe-tudo: Esta pessoa também é uma espécie de faladora, mas ela tem o desejo de manipular o grupo em uma determinada direção e verificar sua própria opinião como a única válida. A pessoa sabe-tudo tenta sabotar qualquer discussão incipiente, oferecendo uma solução "perfeita", que ela defende veementemente, muitas vezes, empregando linguagem complicada.

Ante a essa pessoa participante sabe-tudo, as demais pessoas participantes sentem-se intimidadas e ignoradas, e reagem agressivamente ou se retiram. A pessoa a cargo da capacitação tem que dar a confirmação mas, acima de tudo, reforçar que existem regras. O mais importante é deixá-la saber que seu argumento foi compreendido, mas que há outros pontos de vista relevantes também. Decisões precipitadas não devem ser aceitas



antes que o maior número de argumentos tenha sido discutido. Outra possibilidade de limitar a manipulação de uma pessoa sabe-tudo é dividir o grande grupo em subgrupos e reunir a pessoa sabe-tudo com outras pessoas faladoras.

A pessoa agressiva: É caracterizada por criticar todos os argumentos, métodos e pessoas. Existem dois tipos: a. hipersensível, que gosta de atacar as outras pessoas, mas não suporta nenhuma crítica e b. insensível, que fica rapidamente irritada, mas em pouco tempo esquece tudo e não se importa com a reação das outras pessoas. Para a moderação, é importante não se provocar ou envolver em uma discussão conflituosa. Diante da agressão, você deve permanecer calma e ser firme. Você não deve rejeitar o ataque, mas reconhecer que percebeu a expressão emocional. É importante admitir possíveis deficiências, mostrar interesse e abertura, mas também é preciso defender outros participantes e lembrar a essas pessoas agressivas que existem regras de comunicação, como o uso de palavras moderadas e o tom certo. Dependendo do clima de uma situação agressiva, um lampejo do momento deve ser feito para analisar o conflito.

A pessoa negativa: Tem um talento especial para encontrar os lados sombrios de qualquer problema e tenta provar que algo não funciona ou não vai funcionar antes de ser testado. A combinação do caráter negativo com a pessoa sabe-tudo resulta no sarcasmo, que pode ser arrogante e superior a todos. Sua ironia e tendência a ridicularizar tudo provoca a rejeição das outras pessoas. A moderação tem que receber e confirmar a entrada negativa, considerar a crítica, mas evitar que seja muito generalizada. Neste caso, deve solicitar que seja concreta e pedir propostas construtivas.

A pessoa palhaça: Busca atenção não através de suas contribuições para o assunto, mas através de jogos, piadas e palhaçadas. Isso, no entanto, pode ter um efeito positivo, por exemplo, em pausas ou celebrações, onde ela pode contribuir para criar uma atmosfera alegre. Às vezes, durante o trabalho, uma observação engraçada e precisa pode aliviar uma situação tensa. No entanto, o grupo se cansa da pessoa palhaça quando ela desvia o trabalho e dificulta a concentração. A situação torna-se problemática



FOTO: VANESSA LEYNG

3.

Desenhar um programa de capacitação

Imagine que uma instituição precisa realizar um programa de capacitação e solicita a uma pessoa capacitadora, interna ou externa – ou a uma equipe de pessoas capacitadoras – para desenhar o programa em questão. Por onde começar?

Definir os objetivos e as questões-chave: A primeira pergunta diz respeito aos objetivos da instituição; quer dizer, o que as instituições parceiras ou “demandantes” do processo de capacitação pretendem alcançar. O diálogo sobre os objetivos deve incluir uma definição dos resultados esperados e do impacto pretendido do programa de formação. Estas perguntas também irão evidenciar as expectativas da instituição demandante do processo de capacitação em relação às pessoas capacitadoras.

As pessoas capacitadoras e a instituição demandante do processo de capacitação devem se colocar de acordo, também, em relação ao enfoque. Não será fácil chegar a uma fórmula de compromisso satisfatória se ela insiste numa proposta baseada em palestras e conteúdo, enquanto as pessoas capacitadoras defendem um enfoque participativo. Ao discutir o enfoque será necessário, também, tratar com a demandante do processo de capacitação a maneira como o programa de capacitação deve ser estruturado.

As seguintes perguntas serão de grande ajuda a este respeito:

- Será que uma única oficina de capacitação é suficiente para atender aos objetivos propostos?
- Deve ser dada prioridade a uma abordagem modular, o que significaria organizar o processo de formação como uma série de oficinas e momentos de mentoria individual ou em grupo?
- Com base no acordo sobre a orientação participativa do programa de formação, qual abordagem deve ser utilizada – por exemplo, o método de estudos de casos – para o processo de formação?

- Em que níveis as capacitações para a formação serão realizadas? Por exemplo, nível nacional, regional, sub-regional, supra regional ou local?

Após essas definições, a equipe capacitadora deve estar convencida de que um programa de capacitação é o meio mais adequado para os objetivos da demandante do processo de capacitação. Se for o caso, as pessoas capacitadoras podem sugerir outras medidas de desenvolvimento de capacidades que ultrapassem as suas competências e integre outros especialistas no processo.

Informe-se sobre o grupo de participantes e suas necessidades: O contato inicial e os acordos alcançados com a instituição demandante do processo de capacitação já fornecem informações sobre as possíveis participantes do processo de capacitação; mas, antes de desenvolver o corpo do programa, torna-se muito relevante a pergunta: quem vai participar da oficina?

Será essencial estabelecer critérios para fazer uma seleção adequada das pessoas participantes. Por exemplo, se o programa de capacitação inclui uma oficina de "formação de capacitadoras", será necessário definir requisitos sobre a experiência que as capacitadoras devem reunir para participar. Ao definir os critérios, deve-se ter em vista o contexto organizativo: estarão as participantes em condições de aplicar as capacidades e competências recém-adquiridas de modo que os resultados esperados e o impacto possam ser alcançados?

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

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

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

Uma vez selecionada a turma de participantes, deve-se considerar a seguinte questão: "Quais são as expectativas da turma em relação ao programa de capacitação?". Sem dúvida, as pessoas capacitadoras têm suas suposições sobre as necessidades e expectativas das participantes.

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

Definir e formular objetivos de aprendizado:

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

A formulação de objetivos de aprendizagem é um dos passos fundamentais na preparação de uma oficina de capacitação. Trata-se de antecipar o que as pessoas participantes vão desen-



volver a partir da oficina em termos de novas habilidades e competências. A formulação dos objetivos estabelece o cenário e a maneira pela qual as pessoas participantes utilizarão as habilidades e competências adquiridas para alcançar os resultados e impactos esperados do programa ou da oficina de capacitação. Os objetivos de aprendizagem indicam as etapas possíveis do processo da oficina, uma vez que alguns deles poderiam ser alcançados "durante o caminho", enquanto outros só serão alcançados no final da oficina de capacitação.

Acordos sobre a transferência do conteúdo: Pode parecer prematuro falar sobre de transferência de conteúdo. Mas a preparação para isso começa com a seleção das pessoas participantes. As condições para essa transferência são auspiciosas quando uma pessoa participante é recomendada por sua organização, ou seja, por sua seção ou seu departamento. Em teoria, a pessoa superior hierarquicamente é aquela que define os objetivos da qualificação que a pessoa colaboradora deve obter com o programa de capacitação. Já a organização demandante do processo de capacitação deve definir esses objetivos o mais rápido possível.



A pessoa participante enviada por sua organização pode trazer seu caso, ou projeto, para o *workshop* de capacitação. É possível que sua organização já tenha tomado a iniciativa de projetar determinados programas de capacitação, e que a pessoa participante foi contratada para usar o *workshop* de capacitação com a visão de informações e ideias para impulsionar este processo de design interno.

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

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

É, na maioria dos casos, um exercício difícil de equilibrar. A organização vai insistir em aumentar o número de participantes na oficina de capacitação, enquanto você deve tentar explicar que não pode alcançar determinados objetivos de aprendizagem se o grupo em questão é composto por 30 participantes, em vez de 15.

Outro parâmetro crítico é a "duração". A reação normal de uma organização com um orçamento apertado é reduzir o número de dias para um evento de capacitação e aumentar o número de pessoas participantes. Nesse ponto, é de crucial importância que as pessoas capacitadoras não aceitem

a responsabilidade pelo êxito de determinados objetivos de aprendizagem se a duração e o número de pessoas participantes não forem ajustados com as possibilidades de alcance dos objetivos propostos.

As pessoas capacitadoras devem estar preparadas para colocar em discussão argumentos metodológicos convincentes em relação a dois parâmetros-chave: a duração e o número de pessoas participantes. Outra questão importante, embora talvez não tanto quanto a anterior, é o "local". A escolha de um local pode ser difícil. Um salão sem janelas em um hotel perto de um aeroporto pode ser uma boa ideia em relação aos custos e transporte, mas tem efeitos contraproducentes para a efetivação de uma oficina de capacitação. Por isso, é importante que as pessoas capacitadoras defendam um local adequado. Um bom lugar de encontro deve ter salas amplas, arejadas e iluminadas para se trabalhar, e que sejam separadas da agitação diária, mas não demasiadamente distante.

Se não estiverem familiarizadas com o local escolhido, as pessoas capacitadoras devem verificar, antes do início do evento, se é adequado para uma oficina participativa:

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

Preparar a estrutura da oficina: Um esboço do fluxo da oficina poderia ser extraído dos objetivos de aprendizagem. Nesta fase, é útil usar um mapa mental. O fluxo da oficina descreve a ordem das etapas de trabalho, desde a abertura e a introdução à avaliação e encerramento da oficina de capacitação. Depende da capacidade das pessoas capacitadoras, imaginar uma dramaturgia emocionante e eficaz para todo o processo de aprendi-



zagem. É uma espécie de esboço de como o processo da oficina irá evoluir. Obviamente que, por se tratar de um planejamento, a oficina pode vir a se desenvolver com ajustes, porque depende do que as pessoas participantes querem ou não querem fazer no palco da oficina.

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

Desenvolver o roteiro da oficina de capacitação - conteúdo, métodos, processo: Com base na estrutura da oficina, as pessoas capacitadoras se reunirão para desenvolver um roteiro diário detalhado para o processo (ver Anexos III e IV). No decorrer deste trabalho, as pessoas capacitadoras terão uma ideia do que é possível fazer com determinado grupo de participantes



num período de tempo limitado. A introdução da noção de "tempo" faz com que certas opções metodológicas pareçam mais ou menos viáveis. Seja como for, não é aconselhável exagerar e iniciar o desenvolvimento do roteiro com a pergunta: "O que devemos fazer no primeiro dia às 9h?". É melhor começar com o conteúdo e os métodos e decidir em que momento estes se encaixam, levando em consideração o tempo e o prazo. Não existem "melhores práticas" para a estrutura do roteiro. Evidente, é necessário dizer algo sobre "o que" (= conteúdo) e "como" (= método), mas se você quiser adicionar uma coluna nomeada "material necessário", nada impede que faça isso.

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

Neste estágio, é importante fazer uso de um amplo repertório de métodos. A variabilidade metodológica contribuirá para manter um processo de aprendizagem dinâmico que incentive as pessoas participantes a te-

rem um papel ativo que não estariam dispostas a assumir se insistissem demasiado em certos métodos, como, por exemplo: em palestras, sessões de chuvas de ideias ou trabalho em grupo. Inclusive o trabalho em grupo poderia ser excessivo quando as pessoas participantes acabam tendo a impressão de que elas estão sendo enviadas de volta para uma sessão de trabalho em grupo, sem passar por uma verdadeira troca de experiências em sessões plenárias, sessões de análises ou síntese.

Ao desenvolver o roteiro, deve-se prever diferentes cenários. Geralmente, é suficiente ter um roteiro para cada dia. Pode ser útil prever diferentes métodos que podem ser usados em determinadas sessões do processo da oficina. Porém, o desenvolvimento do roteiro não deve ser exagerado ao ponto de apresentar roteiros alternativos para cada momento do processo da oficina de capacitação.



Enquanto trabalha no desenvolvimento do roteiro, as pessoas capacitadoras devem ter em mente que este representa apenas um avanço do que pode acontecer durante a oficina de capacitação. O roteiro deve servir de orientação para as pessoas capacitadoras, mas não deve ser considerado como um plano de ação detalhado que se tenha que cumprir todos os passos de forma literal, sacrificando, assim, os princípios básicos da flexibilidade metodológica e da orientação dos processos.

Decidir a forma de documentação e a comunicação: As pessoas capacitadoras devem definir, antecipadamente com a organização que demanda a capacitação, como os resultados e o processo da oficina de capacitação serão documentados. Isso depende do objetivo da documentação, ou seja, se eles servirão "somente" para as pessoas participantes ou se serão disponibilizados para um público mais amplo e, no caso, se serão veiculados mais formalmente (por exemplo, como relatório, manual, ...). Este é o momento em que as pessoas capacitadoras devem também decidir o que querem oferecer às pessoas participantes, além da documentação da oficina, para apoiar a transferência de aprendizagem. Este material de apoio poderia consistir, por exemplo, em documentos de distribuição, leitura de textos, estudos de caso ou um manual.

Fazer o planejamento operacional: Finalmente a equipe de pessoas capacitadoras irá dividir as tarefas e responsabilidades entre as pessoas que compõe o grupo de acordo com a estrutura da capacitação e do roteiro diário desenvolvido. Um plano de ação especificará o que precisa ser feito, quem deve fazê-lo e com que grau de urgência. Este plano facilitará o trabalho de preparação que a equipe deve empreender antes da oficina de capacitação. Incluirá, também, a agenda da reunião de planejamento final que as pessoas capacitadoras devem realizar no dia anterior à chegada das pessoas participantes. Veja no Anexo I um modelo de plano de ação para a preparação operacional.

Etapas para o desenho de uma capacitação

1. Antes do evento

A coordenação do Projeto:

- Articular com as pessoas parceiras para a organização logística do evento; busca das pessoas parceiras etc.;
- Selecionar as instituições participantes;
- Fazer contato prévio com as pessoas participantes para envio dos formulários a serem preenchidos;
- Identificar e selecionar os/as facilitadores/as;
- Enviar e reforçar os convites às pessoas participantes, receber respostas e confirmar a participação;
- Elaborar termos de referência e enviar para os/as facilitadores/as;
- Avaliar a proposta e retornar aos/às facilitadores/as;
- Após todos os acordos quanto à proposta técnica e financeira e seu aceite, a Coordenação do Projeto deverá contratar a equipe;
- Solicitar passagens e diárias para os/as facilitadores/as;
- Confirmar local de realização da atividade, hospedagem e alimentação das pessoas participantes (itens da contrapartida), mas que precisam estar bem ajustados; e
- Solicitar a compra de itens necessários para a capacitação, conforme lista fornecida pelos/as facilitadores/as.

Os/as facilitadores/as:

- Ter clareza sobre as regras de trabalho dos/as facilitadores/as (sete perguntas-chave);

- Enviar proposta técnica e financeira para a realização do trabalho e currículo para serem avaliados pela coordenação do projeto;
- Elaborar e/ou adaptar plano de aula detalhado;
- Compilar os materiais a serem considerados durante a capacitação;
- Elaborar lista de materiais necessários para a capacitação (ver Anexo III);
- Elaborar e/ou adaptar as apresentações, flipcharts ou materiais da capacitação;
- Organizar os intermódulos – preparar os materiais para o intermódulo e planejamento da interação;
- Disponibilizar-se para a mentoria durante a realização das tarefas;
- Apoiar a coordenação logística junto com a equipe coordenadora do Projeto; e
- Organizar a sala do evento.

As sete perguntas-chave:

1. Quem?

- Refere-se às pessoas que participarão da capacitação.
- O que se deseja é termos a compreensão de quem participará do programa de aprendizado e quem o liderará.

2. Para quê?

- A resposta a esta pergunta diz respeito aos objetivos baseados em resultados da aprendizagem.
- Uma descrição específica do que as pessoas participantes no evento farão depois do programa com cada conteúdo prioritário a ser ensinado.

3. Por quê?

- O que se quer saber é porquê desenvolver tal atividade. Qual é a situação atual?

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

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

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

5. O que? O conteúdo.

- Um conjunto cuidadosamente construído de habilidades, informações e perspectivas para apoiar o aprendizado.

6. Como? As tarefas de aprendizagem.

- Um processo flexível, porém estruturado, através do qual todas as pessoas participantes desenvolvem suas habilidades e compartilham sua aprendizagem.

7. Quando e onde?

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

As respostas às perguntas-chave, que compõem o desenho da capacitação, podem ser organizadas no Canvas da Formação. O Canvas é uma ferramenta de planejamento, caracterizada por ser uma página única de organização e visualização de um projeto ou uma atividade. Veja no Anexo I o modelo de Canvas que pode ser utilizado para planejar a capacitação. Se necessário, a equipe facilitadora pode utilizar mais de uma página do Canvas para desenhar uma capacitação que tenha vários módulos.

2. Durante: A implementação da capacitação (facilitadores/as)

1. Seção introdutória

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

2. Seção principal

Apresentação do tópico

- Visão geral e conceitos-chave relacionados ao tópico.

Atividades estruturadas de aprendizagem

- Reforço dos conceitos-chave através de atividades aplicadas de aprendizagem.

Retroatualização e avaliação do aprendizado

- Compartilhamento de reações, observações e percepções relacionadas às atividades de aprendizagem.
- Avaliação do progresso obtido em relação ao aprendizado ou obtenção de aprendizados significativos.

3. Seção de resumo e encerramento

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

3. Depois: Desdobramentos do pós-evento (facilitadores/as)

- Elaborar relatórios, considerando os indicadores do Projeto ou programa contratante e próximos passos, bem como recomendações.
- Acompanhar e dar tutoria às pessoas participantes durante os intermódulos e realizar a relatoria dos eventos realizados.
- Avaliação final das pessoas participantes.
- Elaboração de relatório dos intermódulos.



PLANO DE AÇÃO OPERACIONAL DA CAPACITAÇÃO

OBJETIVO: Organizar e monitorar a execução das tarefas operacionais de preparação da capacitação.						
Nome da capacitação/ projeto:	TAREFA (O que precisa ser feito)	EXECUÇÃO (Como será feito)	VALOR (Quanto vai custar)	RESPONSÁVEL (IS) (Quem vai fazer)	PRAZO (Quando deve ser concluída)	SITUAÇÃO (Em andamento; Atrasada; ou Concluída)

ANEXO II - Modelo de Canvas da Formação (Conexsus)

Nome da formação:	Parceiros	#Participantes	# Semanas	# Módulos	# Horas	Ativ. prévias	Síncrono	Assíncrono	Rodas	Projeto	Avaliação	
<p>CONTEXTO O que sabemos da formação? Porque ela é necessária, características da região e da(s) organização(ões) envolvida(s)</p>												
<p>PÚBLICO-ALVO Formação, experiência, idade, etc.</p>												
<p>OBJETIVO O que faremos com a formação?</p>												
Atividade prévia	Objetivo de aprendizagem Conhecer os participantes criar pertencimento e engajamento com o processo.	Descrição da atividade Diagnósticos, apresentação Conect@, dinâmicas de integração					Observações					
Módulo 1 [Nome]	Objetivo de aprendizagem	Objetos de aprendizagem Quais são necessários? Quais podem ser utilizados? Quais precisam ser desenvolvidos?					Estratégia de ensinagem (como será o processo) Verificar os parâmetros e detalhar estratégia síncrona e assíncrona, temas e estrutura das rodas de conversa, exercícios, atividades de aprendizagem ativa etc.					
Módulo 2 [Nome]	Objetivo de aprendizagem	Objetos de aprendizagem Quais são necessários? Quais podem ser utilizados? Quais precisam ser desenvolvidos?					Estratégia de ensinagem (como será o processo) Verificar os parâmetros e detalhar estratégia síncrona e assíncrona, temas e estrutura das rodas de conversa, exercícios, atividades de aprendizagem ativa etc.					
Módulo 3 [Nome]	Objetivo de aprendizagem	Objetos de aprendizagem Quais são necessários? Quais podem ser utilizados? Quais precisam ser desenvolvidos?					Estratégia de ensinagem (como será o processo) Verificar os parâmetros e detalhar estratégia síncrona e assíncrona, temas e estrutura das rodas de conversa, exercícios, atividades de aprendizagem ativa etc.					
Rodas de conversa	Haverá atividade de rodas de conversa? Quantas? Quando? Sobre o quê? Quem facilita?	Projeto (aplicativo) Como será a aplicação prática do processo: projeto aplicativo PDO etc.					Avaliação Quais serão os critérios e a forma de avaliação, se houver?					

ANEXO III - Formulário para materiais necessários (Manual VIPP)

TÍTULO DO EVENTO: _____

LOCAL: _____

NÚMERO DE PARTICIPANTES: _____ DATAS: _____

MATERIAIS		TAMANHO	QUANTIDADE					
1.	Painéis de cortiça	Área de trabalho com tamanho de aproximadamente 119cm x 146cm (47" x 57,5")						
2.	Tarjetas VIPP			Branco	Rosa	Amarelo	Azul	Verde
		Retangulares	10cm x 20cm (4" x 8")					
			10cm x 30cm (4" x 12")					
			14cm x 56cm (5,5" x 22")					
		Redondas	9cm diâmetro (3,5" diâmetro)					
			14cm diâmetro (5,5" diâmetro)					
			19,5cm diâmetro (7,75" diâmetro)					
		Ovais	11cm x 19cm (4,3" x 7,5")					
		Tiras de cartolina	Aproximadamente 56cm x 70cm (22" x 27,5")					
3.	Pontos (adesivos)	13-16mm (1/2"-5/8") (outros tamanhos são opcionais)		Vermelho				
				Azul				
				Verde				
4.	Marcadores (preferencialmente de ponta chanfrada)			Preto				
				Azul				
				Vermelho				
				Verde				
5.	Alfinetes	13mm (1/2")						
6.	Cola líquida	Tubo de 120ml/4oz. liq.						
7.	Fita adesiva	Rolo grande 2,5cm (1")						
		Rolo grande 5cm (2")						
8.	Papel pardo - Aproximadamente 120cm x 145cm (48" x 57") Comprar um rolo grande e recortar de acordo com a necessidade							
9.	Régua/escala	1 metro ou 3 pés						
10.	Tesouras							
11.	Blocos de papel para usar nos cavaletes (flipcharts) - Tamanho aproximado 67cm x 99cm (26.5" x 40")							
12.	Flipcharts (blocos de cavaletes)							
13.	Tarjetas de identificação							
14.	Retroprojektor LCD e Notebook							
15.	Máquina fotográfica digital							
16.	Outros artigos							



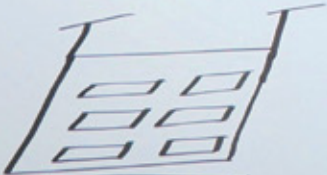


Referências

- Moreno, Alejandro (2003). **El votante mexicano**: democracia, actitudes políticas y conducta electoral, México, Fondo de Cultura Económica.
- Salas, M.A; Tillmann H.J. e outros (2020). **VIPP Manual de facilitação e visualização em processos participativos**. Brasil, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível aqui: [Manual VIPP](#).
- Geilfus, Frans (2002). **80 herramientas para el desarrollo participativo**: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. Costa Rica. Disponível aqui: [80 herramientas para el desarrollo participativo](#).
- Grundmann, G.; Stahl, J.(2002). **Como la sal en la sopa**. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo. Capacitación – Asesoría – Comunicación – Manejo de Proyectos – Contexto Organizacional. Ecuador. Disponível aqui: [bivica.org](#).
- Global Learning Partners. **Os 8 passos do desenho, uma estrutura de desenho de aprendizagem**. Disponível aqui: [8_Steps_of_Design](#).



Thaís







MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO
AGRÁRIO E
AGRICULTURA FAMILIAR

