

GUIA PRÁTICO PARA FACILITAÇÃO DE EVENTOS PARTICIPATIVOS

Denise Valéria de Lima
Renata Amidani
Copy Desk Carla Águas



CASA CIVIL



Sumário

1	Apresentação	2
2	O que é um Evento Participativo?	3
2.1	Degraus da Participação Cidadã	3
2.2	Aspectos centrais das Metodologias Participativas	5
2.3	Reunião, Seminário, Oficina, Workshop?	6
2.4	Planejamento de um Evento Participativo	8
2.5	Check-List para preparação de um Evento Participativo	10
2.6	Outras dicas sobre o planejamento de um evento poderiam ser assim sintetizadas:	11
2.7	O papel do(a) facilitador(a)	12
3	Visualização (técnicas e regras)	14
3.1	Power Point	14
3.2	Flip Chart	15
3.3	Metaplan	15
3.4	Mapas Mentais:	16
4	Métodos de facilitação e os Momentos de uma Oficina Participativa	19
4.1	Instalação da Oficina	19
4.2	Abertura do Evento	20
4.3	Apresentação e Levantamento de Expectativas	20
4.3.1	Duas Dinâmicas de Apresentação para Grupos Pequenos:	20
4.3.2	Duas Dinâmicas de Apresentação para Grupos Grandes	21
4.4	Trabalhos em grupos	23
4.5	Técnicas de Hosting e Construção de Diálogos	24
4.5.1	Café Mundial	24
4.5.2	Dinâmica do Aquário (Fish Bowl)	28
4.5.3	Diálogo Intergrupar: Mercado de Informações e Polinização	32
4.5.4	Teatro do Oprimido	33
4.6	Encerramento e Avaliação do evento	35
5	Conflitos: identificação e encaminhamentos	37

1 Apresentação

Este guia prático foi elaborado no contexto da Capacitação em Moderação e Facilitação de Processos Participativos que aconteceu entre os dias 28 e 30 de março de 2017, no Espaço Bambu, em Brasília – DF, com metodologia e conteúdos elaborados e adaptados pelas facilitadoras Denise Lima e Renata Amidani.

A oficina foi organizada pela Cooperação Técnica Alemã, através da GIZ, e contou com a participação de 21 servidores públicos e técnicos da GIA. Foram contabilizadas 24 horas de curso durante os três dias de duração do evento.

O presente guia reúne aspectos conceituais e dinâmicas que embasaram a aprendizagem organizada em três grandes temas:

- A. Atitudes e Papéis do(a) Facilitador(a)
- B. Metodologias participativas
- C. O processo da facilitação

Como temas transversais aos grandes temas da oficina, foram acrescentadas noções de Andragogia, a abordagem da Coerência Corpo-Linguagem e Emoção, a Aprendizagem de Segundo Nível, a Comunicação Não-Verbal, Comunicação Empática e Comunicação Não-Violenta, a Escalada de Conflitos, e técnicas de Hosting (promoção de diálogos) e de facilitação inspirada na Antroposofia.

Este guia está organizado em quatro grandes tópicos, seguindo a orientação da oficina:

Este guia está organizado em quatro grandes tópicos, seguindo a orientação da oficina:

- i. Aspectos Conceituais: participação e metodologias participativas
- ii. Aspectos Práticos: como planejar um evento participativo
- iii. Aspectos Processuais: momentos e dinâmicas de um evento participativo
- iv. Conflito: identificação e encaminhamentos

2 O que é um Evento Participativo?

Participação, onde começa e onde termina? Aclarar o que cada organização ou grupo entende por participação talvez seja o primeiro passo para realizar um evento participativo. No final da década de 90, Sherry R. Arnstei escreveu um artigo denominado “Uma Escada da Participação Cidadã” que busca distinguir oito degraus da participação cidadã.

2.1 Degraus da Participação Cidadã

Para Arnstei, há uma diferença fundamental entre passar pelo “ritual vazio da participação e dispor de poder real para influenciar os resultados de um processo”. Para ela, a continuidade de eventos vazios do valor real da participação pode ser tão frustrante para a sociedade que levaria a uma frustração generalizada e ao descrédito. Arnstei propôs então uma escada de participação e não-participação que pode nos apoiar a identificar com clareza qual o nível de participação esperado para o evento que estamos planejando.

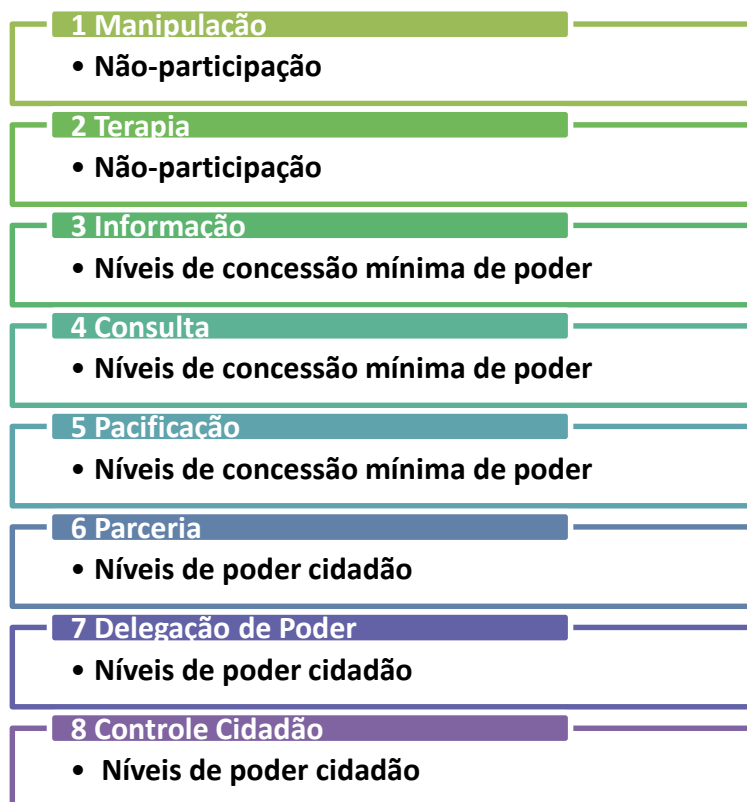


Figura 1 – Escada de Participação Cidadã segundo Sherry R. Arnstei

Em alguns momentos da construção de uma política pública, os agentes do Estado podem estar interessados em uma consulta de interesses, potenciais e desafios. Em outros momentos, o Estado de fato pode ensejar a construção de parcerias e a delegação de poder. O desafio é manter a integridade e a veracidade do discurso dos agentes públicos, construindo e consolidando relações de confiança com os demais atores sociais.

Os primeiros degraus da escada que correspondem à Manipulação e à Terapia são duas estratégias usadas para educar os atores sociais; seria uma espécie de fórmula para atrair os atores para um espaço, doutriná-los ou “curá-los” de distúrbios ou vícios na visão dos agentes públicos. Obviamente, não se trata de uma estratégia pautada pela transparência e interesse no bem maior dos cidadãos.

Os degraus seguintes, que correspondem a Informação e Consulta, são níveis de concessão limitada de poder que permitem aos atores sociais serem ouvidos. Nesse degrau isso efetivamente ocorre, mas isso não significa que os atores tenham poder real de mudança, pois não necessariamente suas opiniões serão aceitas. Como descreve a autora, nesse nível “não há continuidade, não há ‘músculos’, ou seja, não há garantia de mudança do status quo”.

O próximo degrau corresponde à Pacificação. A diferença em relação à consulta é que nesse degrau os atores sociais podem efetivamente aconselhar os tomadores de decisão, mas não detêm o direito de tomar a decisão final.

Aprofundando mais os níveis de participação então, atinge-se o poder cidadão que corresponde a degraus crescentes de poder de decisão. Os cidadãos podem então tomar parte de uma Parceria, negociar em pé de igualdade com os que tradicionalmente detêm o poder.

Nos degraus correspondentes à Delegação de Poder e ao Controle Cidadão, os atores sociais detêm a maioria nos fóruns de tomada de decisão, ou mesmo o completo poder gerencial de recursos que são aplicados segundo as suas deliberações.

As limitações dessa abordagem se aplicam a qualquer teoria que busca simplificar a realidade, mas a própria autora destaca algumas fragilidades:

- Os dois lados, dos tomadores de decisão e dos demais atores sociais tendem a ver um e outro como um bloco monolítico, sem características específicas.
- Há muitas nuances e barreiras para a participação, do lado dos que têm o poder de tomada de decisão, o racismo, o paternalismo e a resistência à distribuição do poder. Do lado dos demais atores sociais, a inadequação da infraestrutura política e socioeconômica das comunidades pobres, o limitado acesso à educação e informação, além das dificuldades com a organização de um grupo comunitário representativo e legitimado face às desavenças pessoais, alienação e a desconfiança mútua.

De qualquer forma, é de fundamental importância no planejamento de um evento participativo, que os atores tenham clareza sobre qual é o nível de participação esperado para que possam assumir compromissos com clareza e integridade e não levantar falsas expectativas que levariam à frustração e descrédito dos agentes públicos.

2.2 Aspectos centrais das Metodologias Participativas

As Metodologias Participativas estão embasadas na Andragogia, ou seja, a forma de construir conhecimentos com adultos. Essa abordagem propõe que os adultos, e também as crianças e os jovens, não são copos vazios que serão preenchidos de novos conhecimentos; pelo contrário, cada ser humano traz conhecimentos, sabedorias e visões de mundo que podem ser enriquecidas pelo diálogo horizontal, onde quem ensina aprende e quem aprende ensina.

Segundo os princípios da Andragogia¹, a metodologia fundamenta-se na motivação e na experiência dos aprendizes adultos que essencialmente:

- Buscam desafios e soluções de problemas
- Aprendem melhor quando o assunto é de valor imediato
- Aprendem com seus próprios erros e acertos
- Protagonizam a aprendizagem

Dessa forma, a Andragogia considera que todos sabemos algo, por isso, as relações são horizontais, de parceiras entre facilitadores e aprendizes. Também que aprendemos uns com os outros, então os resultados das oficinas participativas se constroem com os empenhos somados dos atores, e, principalmente, o aprendizado é vivencial, factível e aplicável.

O papel das metodologias participativas é propiciar o desenho de processos inteligentes e bem articulados onde as pessoas mobilizem a sua inteligência a partir da vivência de dinâmicas que se assemelham às suas realidades concretas, de forma a encontrar soluções efetivas para as suas angústias e necessidades humanas. Qualquer coisa que se distancie da experiência humana concreta não tem como ser objeto das metodologias participativas, tais quais elas foram concebidas.

Outro aspecto importante a considerar é a pirâmide da aprendizagem de Edgar Dale. Segundo estudos realizados pelo autor, nossa capacidade de aprendizagem e/ou retenção de conteúdos está diretamente

¹ Andragogia (*do grego: andros - adulto e gogos - educar*), é um caminho educacional que busca compreender o adulto e a sua forma de aprender.

relacionada com a possibilidade de interagirmos diretamente com os conteúdos, explicando-os com as nossas próprias palavras, realizando sínteses, debatendo, interpretando, comunicando e realizando distinções. Essa pirâmide deve ser considerada no desenho das oficinas participativas.

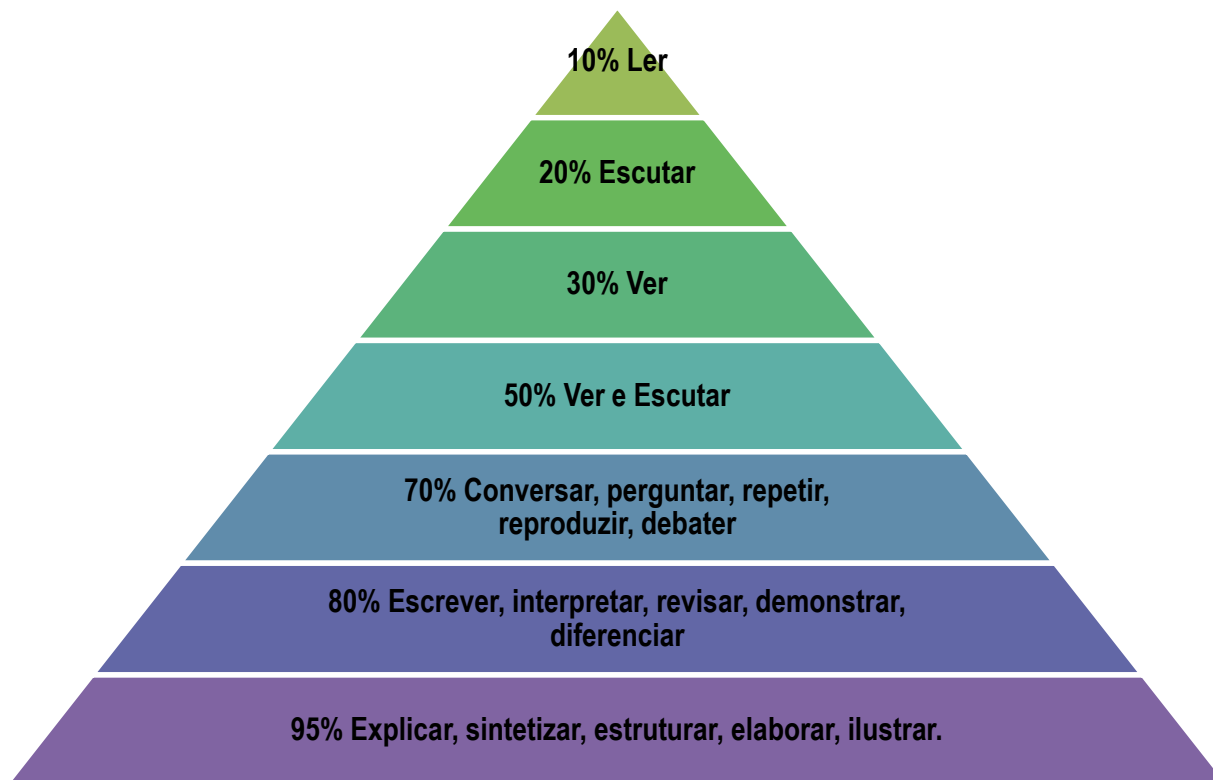


Figura 2 – Pirâmide da Aprendizagem de Dale

2.3 Reunião, Seminário, Oficina, Workshop?

A palavra workshop, do inglês, significa uma reunião em que um grupo de pessoas se envolve em intensa discussão e atividade sobre um determinado assunto ou projeto, com uma moderação ou facilitação de diálogo, a partir de um procedimento estruturado em objetivos, resultados, metodologia. No Brasil, usamos o termo “oficina” para descrever esse tipo de evento.

Essa definição também poderia se referir a uma reunião de trabalho, mas, normalmente, o “Workshop” abrange um círculo maior (5-20 participantes) em que se discutem problemas complexos e buscam-se soluções de problemas ou tomadas de decisão.

Eis aqui algumas distinções importantes que podem auxiliar no momento de planejar um evento. Algumas delas constam do O Manual de Eventos da Universidade Estadual de Campinas².

Seminário: reunião de um grupo de estudos que centraliza debates de assuntos expostos pelos participantes. Trata-se de uma exposição oral para participantes que possuam algum conhecimento prévio do assunto a ser debatido. A sessão divide-se em três partes: fase de exposição, fase de discussão, fase de conclusão.

Curso: conjunto de matérias ou lições ministradas em aulas, conferências ou palestras.

Palestra: conversa, apresentação de ideias ou conceitos sobre determinado assunto.

Exposição Dialogada: é uma palestra, mas que estimula simultaneamente a participação do público envolvido para o desenvolvimento de uma ideia.

Feira: demonstração pública. Pode ser organizada por um órgão público para promover uma política pública ou para dar visibilidade a determinados atores sociais.

Exposição: exibição pública de produção artística, industrial, técnica ou científica.

Mesa-redonda: é preparada e conduzida por um coordenador que modera e passa a palavra nos momentos das discussões, cuidando para que o foco seja mantido em torno do tema principal. Os participantes geralmente são especialistas que apresentam seus pontos de vista sobre o tema, com tempo limitado para a exposição. Após as exposições, os participantes são levados a debater entre si os vários pontos de suas teses, podendo haver a participação do público na forma de perguntas. Essas perguntas podem chegar por escrito para o coordenador da mesa, ou por manifestações orais.

Painel: forma de reunião limitada a um pequeno número de especialistas, em que os expositores debatem entre si o assunto em pauta. O público não tem direito a formular perguntas à mesa e, portanto, não tem caráter participativo.

Fórum: tipo de reunião menos técnica cujo objetivo é conseguir a efetiva participação de um público numeroso, que deve ser motivado.

Importante considerar que o formato melhor se adequa ao evento que se pretende realizar. No caso dos eventos participativos, um workshop pode conter diferentes momentos. Assim, podem ser convidados especialistas para uma mesa redonda, para trazerem aspectos que se consideram relevantes sobre o tema do workshop. Ou pode ser realizado um workshop durante uma Feira ou Exposição para contribuir com a compreensão do que está sendo exposto. O desenho do programa do Fio Lógico do evento é a etapa onde se

² http://www.reitoria.unicamp.br/manualdeeventos/eventos/proto-eventos_cientificos.shtml

discriminam as suas diversas etapas, o que cada uma dessas etapas agrega à etapa subsequente e o ritmo do trabalho.

2.4 Planejamento de um Evento Participativo

Realizar eventos participativos é uma arte. Não é uma tarefa dura guiada puramente pelos resultados e metas a serem atingidas. Assim é, porque os eventos participativos pretendem envolver as pessoas e mobilizar as suas diferentes inteligências para se chegar a uma construção coletiva.

O planejamento de um Evento Participativo começa com a definição da equipe que irá coordenar e realizar a organização do evento. Essa equipe pode ser interinstitucional. Se um exercício que envolve diferentes atores é por si só um desafio, quando esses atores pertencem a diferentes instituições, então os interesses de cada organização precisa ser esclarecido e estar sobre a mesa de forma muito transparente.

Neste Guia Prático, propomos uma metodologia baseada em um arquétipo de tomada de decisão, chamada de Processo Decisório em Grupo, com referencia no Programa Germinar de base antropológica. O processo decisório possibilita que os componentes de um grupo cheguem juntos a uma decisão, a partir da observação e vivência de um processo que os apoie nesse caminho. Confiar no processo e não pular etapas: é uma das regras fundamentais, assim como iniciar o processo a partir de uma pergunta. A pergunta é mais instigante de ser respondida e leva a maiores desdobramentos durante o processo.

As etapas dessa metodologia, que promove a visão sistêmica do processo, são as seguintes:

Preparação: fase de planejamento de uma reunião, referente a uma convocação para a tomada de decisão (neste caso, o planejamento de um evento) e o alinhamento sobre a pauta. Esta fase se divide em: a) preparação prévia da reunião onde se define a pauta, convocam-se os participantes e outros arranjos necessários para que a reunião aconteça, b) no início da reunião, com a revisão da pauta, alinhamento de expectativas e objetivos e a definição de papéis para garantir a produtividade da reunião através da observação e acompanhamento do processo até o seu fim. Na oficina, esta fase corresponde à própria explicação do exercício em sala antes da formação de grupos, como se fosse a reunião de um grupo que teria como pauta planejar um evento juntos. Este é o momento de identificar o desafio e organizar o processo.

Formação de Imagem: fase de alinhar o entendimento de todos do grupo sobre o contexto. Neste caso, refere-se ao contexto que envolve o evento em si como, por exemplo, a necessidade de realização do evento, o público participante, o histórico de participação prévio, envolvidos, conflitos, riscos, oportunidades, etc. Esta fase é crítica no processo, pois é a partir das perguntas e contribuições feitas neste momento que a demanda, o objetivo e as possíveis soluções vão se tornando claras aos participantes. Esta fase é dividida também em duas outras fases:

a) Passado-presente: o grupo discute e coleta de informações sobre tudo o que já foi feito no passado até o presente momento em relação ao evento a ser planejado (clareza do contexto e da demanda),

b) Presente – Futuro: chuva de ideias para elencar possíveis soluções e ver a demanda sob diversos pontos de vista; é a fase de co-criação do grupo. O fator crítico de sucesso desta fase é a retenção do julgamento. Em uma chuva de ideias não há certo ou errado, todas as ideias devem ser anotadas e levadas em consideração para, apenas na próxima fase, serem julgadas. Este é o momento de construir uma imagem comum para o grupo poder seguir junto na mesma direção.

Julgamento: esta é a fase onde se filtram as soluções apresentadas na fase anterior, deixando apenas aquelas que são passíveis de execução. Para a escolha, alguns critérios podem surgir naturalmente durante o processo ou podem ser desenhados de maneira conjunta antes da tomada de decisão. Aqui é importante exercitar o “ceder” para o grupo em busca de uma visão do todo e não apenas de ideias individuais. Importante lembrar que, em um processo participativo, o criador das propostas é o grupo – os participantes são co-criadores, já que as soluções finais muitas vezes são ideias modificadas a partir de diferentes contribuições individuais dentro do grupo. Este é o momento de transformar opiniões pessoais em opiniões do grupo.

Conclusão/Decisão: esta é a etapa onde decisões são tomadas para que as sugestões de solução / ideias sejam realizadas. É a etapa de construção de um plano de ação, com definição de prazos, responsáveis e a clareza de como realizá-la. Depois do plano pronto, é importante sempre checar se o grupo realmente consegue se comprometer com o proposto, e se o plano reflete onde todos querem chegar com o objetivo traçado. Importante checar também se estão todos satisfeitos com o resultado ou se há algo que ainda precisa ser discutido e/ou incluído. Este é o momento de pactuação do grupo, onde todos apoiam a decisão.

Avaliação do Processo: a avaliação é importante para observar pontos como: a) a interação do grupo (todos participaram? Como foi a energia, o respeito, a fluidez entre as pessoas?), b) a dinâmica do grupo em relação ao processo (as etapas foram cumpridas? Os objetivos foram alcançados?), c) como as pessoas estão saindo da reunião (como elas estão se sentindo? Como se sentiram durante a reunião?). A partir destes pontos, pode-se avaliar e sugerir pontos de melhoria para as próximas reuniões. Importante lembrar que, caso haja interesse no desenvolvimento do grupo e das pessoas envolvidas, acordar entre todos que a avaliação seja feita de maneira honesta, que as pessoas prendam-se aos fatos/processo e, caso necessário, referir-se a sentimentos pessoais apenas, e que não haja réplicas para evitar debates. A avaliação é um presente para o grupo, que deve ser digerido e levado em consideração para o desenvolvimento integrado do grupo.

2.5 Check-List para preparação de um Evento Participativo

O uso deste check-list não elimina a etapa anterior que é muito importante para manter a clareza no processo de planejamento do evento. Mas, no caso de equipes que estão iniciando essa arte de planejar eventos, a lista aqui apresentada pode ser de grande ajuda para o Plano de Ação.

- Preparação** **Quanto tempo disponível temos para a preparação?**
Quando tem que ser terminada cada etapa da preparação?
- Comunicação** **São suficientes os termos de referência combinados?**
Será que é necessário mais um encontro da equipe de coordenação? (aclarção de contexto, descrição de instrumentos, informações a respeito dos participantes, lugar do evento, orçamento etc.)
- Roteiro** **Tem que ser elaborado um roteiro detalhado ou só um programa para os participantes?**
Até que ponto o programa ou o roteiro tem que ser detalhado? Tempo-material-meios-métodos-conteúdos-intenções para cada módulo?
Os participantes devem se preparar antes do evento? Leitura? Estudos de caso? Boas práticas? Resumo de experiências específicas?
- O conteúdo da carta convite para os participantes?**
O que não se deve comunicar (antes do evento)?
Quais os documentos/materiais que os participantes devem receber junto com a carta convite?
Qual será a duração do evento?
Quem assina a carta convite?
- Qual é a função dos intervalos?**
Pausa de descanso para os participantes? Intervalo para preparar/arranjar a próxima unidade?
- O tempo para a utilização de mídia/meios técnicos foi calculado de maneira realista?**
Data Show instalado e testado?
P.e.: Intérpretes – Cabines instaladas, Headphones para os participantes?
- Foram calculados tempos e prazos para convidar e instruir palestrantes e/ou especialistas no assunto?**

Produção/Elaboração de material

Já existem módulos adequados e elaborados?

Eles têm que ser adaptados?

Precisa-se de tradução de material? Visualização de conteúdos (Flipchart, painel, tarjetas, Power Point etc.)?

Produtos

Quais os produtos que os participantes devem elaborar?

Cartazes, palestras curtas, painéis de informação, apresentação de projetos, esboços etc.

O trabalho grupal e a tarefa foram formulados e visualizados?

Custos

Orçamento (remuneração) para moderadores/facilitadores, palestrantes, pessoal e logística?

Critérios para a seleção do staff e dos outros envolvidos? Orçamento disponível?

Garantia de qualidade

Têm que ser comparadas as informações entre cliente, participantes e moderador(a)/facilitador(a) antes, durante e depois do evento

Instrumentos, p.e.: Aclaração de contexto, monitoramento, formas da avaliação prévia e posterior.

2.6 Outras dicas sobre o planejamento de um evento poderiam ser assim sintetizadas:

Texto base sobre o tema: é importante que a temática seja objeto de um texto explicativo. Normalmente esse texto já consta dos documentos da política sobre a qual o evento participativo trabalhará. Resgatar essas referências teóricas e os marcos conceituais e legais da política pode ser muito útil para os participantes, facilitadores e demais envolvidos.

Resultados claros e factíveis: ao fim e ao cabo, todo evento se norteia por resultados esperados. Esses resultados podem variar do entrelaçamento de atores e redução de níveis de conflitos à tomada de decisões sobre temas de interesse comuns. É muito importante que sejam formulados claramente e passem pela análise dos resultados SMART.

Equipe de coordenação: a designação de uma equipe de coordenação-geral que responde rapidamente e toma decisões sobre o evento é um fator de sucesso.

Revisão do programa a cada dia: a facilitação de eventos demanda um constante reprogramar para que o ritmo e as necessidades dos grupos participantes sejam considerados. O programa é um guia, o planejamento

central deve ser mantido, mas a adequação do ritmo é um fator de sucesso. Muitas vezes é preciso abrir mão de algumas dinâmicas para preservar o engajamento do grupo e para que os resultados almejados sejam atingidos.

Co-facilitação: o exercício da facilitação é exaustivo porque demanda concentração absoluta e 100% de presença. Então ter um co-facilitador que apoia a escuta do ritmo e das inquietudes do grupo, que contribui com os registros e as tomadas de decisão é um fator decisivo para o sucesso de qualquer evento participativo.

2.7 O papel do(a) facilitador(a)

A facilitação, há alguns anos, recebia com maior frequência o nome de “moderação”, talvez em referência à moderação de conflitos. Constitui um conjunto de técnicas que têm sido aprimoradas agregando diferentes abordagens, sendo as técnicas de “holsting” as mais atuais. As técnicas de “holsting”, inicialmente, não tinham objetivos ou resultados específicos a atingir; eram espaços de diálogos que visavam basicamente gerar conversas relevantes de aprendizagens ou de co-criação, porém de forma mais livre, atendendo aos interesses e dinâmicas particulares dos grupos. No entanto as ferramentas criadas e adaptadas pelo “holsting” se mostraram tão interessantes e eficazes que a facilitação de eventos “se apropriou” de algumas dessas dinâmicas, aliando-as a resultados.

Um conceito para a facilitação pode ser aproximado desta elaboração de Collete, 2001³: “Moderação é uma forma de condução de processos que visa promover uma discussão objetiva e equilibrada entre os diversos participantes de determinado grupo e contribuir para que todos participem ativamente na construção do produto dessa discussão. É uma forma de promover a aprendizagem de novas relações de trabalho, otimizando recursos e conhecimentos presentes no grupo em prol da elaboração criativa de soluções para os problemas a serem enfrentados.” Para Collete, o papel do Moderador é garantir a qualidade do processo de discussão. Não é seu papel participar ativamente na discussão do grupo, caso contrário ele/ela pode ferir o equilíbrio da discussão.

São considerados papéis de um(a) facilitador(a)⁴:

- Saber traduzir os objetivos e mensagens fundamentais de forma que sejam bem compreendidos pelos participantes de um evento

³ COLLETE, Maria M. Moderação. In: Markus Brose (org). Metodologia Participativa. Uma introdução a 20 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001. pp. 17-24.

⁴ O Papel do Facilitador – Portal Educação , 2012.

<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/psicologia/o-papel-do-facilitador/22854>

-
- Proporcionar um clima agradável, livre de ameaças, deixando os participantes à vontade para expressar opiniões, ideias e sentimentos
 - Conduzir e ou mediar interações entre pessoas ou grupos
 - Apoiar o estabelecimento de acordos de convivência e normas para as interações
 - Zelar pelos acordos e normas estabelecidos pelos grupos
 - Garantir a participação equilibrada entre pessoas e grupos
 - Manter o foco das discussões
 - Zelar pelos objetivos e resultados esperados de um evento
 - Mediar conflitos e dirimir polêmicas
 - Propor soluções de conciliação
 - Guardar os produtos dos grupos e elaborar o relatório do evento.
 - Promover a participação e motivar o diálogo
 - Contribuir para ampliar a visão do grupo (sair da caixa)
 - Criar um ambiente que favoreça o engajamento das pessoas
 - Apoiar a tomada de decisão do grupo
 - Orientar o grupo para atingir os resultados propostos
 - Proporcionar foco e objetividade
 - Identificar as relações de poder no grupo e observar os diferentes perfis para apoiar a participação
 - Gerenciar conflitos

Em termos de habilidades, estas poderiam ser assim sintetizadas:

- Ouvir e interpretar esclarecendo as situações
- Capacidade de síntese
- Capacidade de planejar, elaborar e facilitar dinâmicas de grupo
- Comunicação clara e objetiva com indivíduos ou o grupo
- Flexibilidade e adaptabilidade aos ritmos e necessidades dos grupos
- Abertura a opiniões divergentes das suas
- Conhecimento sobre os seus processos emocionais e os dos grupos
- Consciência do seu papel e dos limites e possibilidades da sua atuação
- Saber a hora de falar e a hora de calar para que o grupo flua e realize os insights e aprendizagens.
- Habilidade para dar e receber feedback, respeitando a diversidade de opiniões e diferenças individuais
- Saber fazer pedidos e co-responsabilizar o grupo pelo evento
- Intuição ativa
- Consciência de abertura e foco
- Isenção – não influenciar com as suas ideias
- Visão sistêmica
- Saber escolher a melhor ferramenta e propor um ritmo adequado ao grupo
- Promover a participação
- Consciência da linguagem corporal e da comunicação não-verbal
- Fazer boas perguntas
- Perguntar mais do que afirmar

Dentre as atitudes, o(a) facilitador(a) deve buscar:

-
- Mostrar interesse pelas pessoas do grupo e respeitá-las, sempre atento, para o movimento do grupo e movimento isolado de algum dos participantes.
 - Acreditar no grupo
 - Tratar a todos com igualdade, sem mostrar predileções ou preconceitos.
 - Ser sensível e entusiasta, utilizando o máximo possível de habilidades interpessoais para a agregação do grupo
 - Cuidar de jamais seduzir, mentir ou fazer promessas que não serão cumpridas
 - Usar um vocabulário acessível e adequado de acordo com o grupo
 - Lembrar que o facilitador não é um palestrante e por isso deve evitar o prolongamento de explicações desnecessárias, tornando o momento cansativo e enfadonho
 - Respeitar os silêncios e ser paciente com as hesitações, procurando não completar as frases para o participante, permitindo que ele próprio encontre as palavras mais adequadas.
 - Saber ouvir e checar a escuta, se o que está registrando é realmente o que o grupo ou aquele indivíduo gostaria de expressar

3 Visualização (técnicas e regras)

É o processo de registro visual das falas individuais e das informações fundamentais que facilitam a compreensão do que está sendo tratado, da evolução da discussão e das deliberações do grupo. Este registro pode ser através da escrita, de figuras, de desenhos e outras formas de expressão que possam ser registradas. Dessa forma, facilita-se a participação ativa: a interação grupal é fortalecida pela valorização e registro das diferentes contribuições, além de que se torna possível a construção de soluções e deliberações mais acuradas pela ativação de outros sentidos e atitudes tais como a escuta, a argumentação, a escrita, a síntese, a exposição, etc.

Abordamos quatro maneiras de visualização básicas, a partir das quais se pode criar e adaptar as apresentações para incorporar metáforas de elementos das culturas locais, facilitando o diálogo intercultural, a compreensão dos conteúdos e o sentimento de pertencimento em relação ao que se vai construir participativamente:

3.1 Power Point

As apresentações em power point, que têm a vantagem de utilizar recursos gráficos interessantes, porém, reduzem a possibilidade de interação e não ficam todo o tempo visualizadas. Uma forma de aprimorar essa técnica visando a maior participação é entregar uma cópia impressa dos slides aos participantes (em formato econômico para evitar o desperdício de papel) e/ou, alternativamente, montar um painel onde os slides permaneçam afixados, permitindo o acesso à informação.

Há muitas dicas sobre como usar o power point na web, há inclusive cursos específicos para ensinar os técnicos a explorarem essa ferramenta amplamente. Atualmente, o que se propõe é o minimalismo, seja nas cores, nas formas, na quantidade de informação. O uso preferencial de imagens ao invés de

muitas explicações, a criatividade para fazer analogias que façam sentido para o público meta e a adição de vídeos curtos, de no máximo 5 minutos, associados às apresentações, são novas propostas que podem ser exploradas. Neste caso, talvez uma regra simples seja: em se tratando de power point, menos é mais.

3.2 Flip Chart

Uso do Flip Chart, que funciona bem se o grupo não é muito grande e se é possível garantir a visualização clara do que está sendo exposto. O flip chart é sempre um recurso muito útil que pode ser acionado em vários momentos das oficinas para registrar e garantir que certas ideias-chaves que estão sendo expressas não se percam. Neste caso, o(a) facilitador(a) ou um(a) relator(a) pode anotar as contribuições à medida em que elas surgem no diálogo do grupo. Neste caso, se o grupo não concordar com o que está sendo anotado, o(a) facilitador(a) deve manter os registros que são acordados, no formato que atenda às necessidades do grupo.

O uso do flip chart deve seguir algumas regras básicas:

- *Usar gráficos, desenhos e símbolos*
- *Usar letras grandes e pequenas*
- *Máximo de três cores*
- *Máximo de 10 linhas*

3.3 Metaplan

Uso do Metaplan, que é uma ferramenta muito útil para os eventos participativos, uma vez que permite a mobilidade da informação e a correção rápida dos registros, caso seja essa a decisão do grupo. Está baseado no uso de fichas coloridas, normalmente em cartolina, mas também podem ser usadas folhas A4 coloridas, com o cuidado de estar sobre uma base que pode ser manchada pelo uso dos marcadores.

O uso das fichas atende a algumas regras:

- No máximo 4 linhas por ficha
- Letras maiúsculas e minúsculas
- Ser visível a 5 metros
- Letras legíveis
- Uma ideia por ficha

-
- Não usar cores dissonantes de marcadores (por exemplo, vermelho sobre ficha rosa, verde sobre ficha azul, etc.)
 - Manter a coerência das cores
 - Ser agradável de olhar e extremamente organizado

As **vantagens** do uso do metaplan são:

- Estabelece um foco comum de atenção
- Reduz os mal entendidos e equívocos
- Cada ideia (ficha) é considerada
- Facilita a estruturação das ideias do grupo
- Estimula a objetividade, a síntese
- Permite a expressão anônima se necessário
- Ajuda o grupo a se identificar com os resultados.

Mas para que essa técnica funcione, há algumas **condicionantes**:

- *Todos devem ter acesso aos materiais*
- *A forma não deve limitar o conteúdo*
- *Tem que ser legível e visível para todos*
- *Deve ser usado para garantir o enfoque participativo*
- Concordâncias e discordâncias ficam visíveis
- Contribuições individuais se tornam um resultado grupal

Algumas variações para o uso do Metaplan é criar metáforas para expressar ideias e conteúdos. Durante a formação de facilitadores(as) os participantes criaram lindas metáforas como podem ser vistas nas figuras a seguir.

3.4 **Mapas Mentais:**

Os mapas mentais são um tipo de diagrama criado por Tony Buzan, um psicólogo inglês, voltado para a gestão de conhecimentos; compreensão e solução de problemas; memorização e aprendizado; também para a organização e criação de manuais, livros e palestras.

Os desenhos partem de um centro a partir do qual irradiam as informações relacionadas. Podem ser elaborados por meio de canetas coloridas sobre folhas de papel ou um programa de computador. Pode ser aplicado a qualquer tarefa, atividade, profissional ou lazer, de modo individual ou em grupo. Trata-se de um método para planejamento e registro gráfico.

Buzan sugere as seguintes diretrizes para a criação de mapas mentais:

- Iniciar no centro com uma imagem relativa ao tema.
- Selecione as palavras-chave, subtópicos do tema principal, e as escreva usando letras minúsculas ou maiúsculas, determine um padrão.
- Coloque cada palavra/imagem sozinha e em sua própria linha.
- As linhas devem estar conectadas a partir da imagem central.
- As linhas centrais são mais grossas, orgânicas, e afinam-se à medida que irradiam para fora do centro.
- Use várias cores em todo o mapa mental, para a estimulação visual e também para codificar ou agrupar, enfatizar ou realizar associações.
- Use imagens, símbolos, códigos e dimensões em todo o seu mapa mental.
- Mantenha o mapa mental claro, usando hierarquia radial, ordem numérica ou contornos para agrupar ramos.

Durante a formação de facilitadores, o grupo usou o Mind Map associado ao Metaplan, com figuras criadas nas tarjetas. Foi uma forma criativa de apresentar um plano de formação em gênero que facilita a compreensão no momento da exposição.



Figura 3 – Uso do Metaplan em plenária para construir uma ideia comum



Figura 4 – Uso do Mapa Mental com metáfora para apresentar um plano de formação em Gênero e a dinâmica do Slow Food



Figura 5 – Uso do Metaplan para apresentar uma estratégia de envolvimento de atores



Figura 6 – Instalação utilizando tecido TNT e tarjetas para representar o “rio do turismo” e o que traz para as comunidades, destacando a necessidade da gestão territorial

4 Métodos de facilitação e os Momentos de uma Oficina Participativa

4.1 Instalação da Oficina

Talvez o momento mais importante de um Evento Participativo seja a instalação da oficina, quando se realizam as seguintes atividades:

- Abertura oficial
- Apresentação dos (as) Participantes
- Levantamento de expectativas e alinhamento com os objetivos do Evento
- Apresentação dos objetivos, resultados esperados, metodologia e dinâmica do evento
- Acordos do Grupo

Este é o momento do famoso “quebra-gelo”, quando as pessoas que farão parte do grupo se apresentam e começam a interagir. A postura aberta, simpática e agregadora do(a) facilitador(a) é de fundamental importância para construir relações de confiança que permearão todo o evento. Fundamental que ao final desse momento:

- Os acordos estejam claramente estabelecidos
- Os objetivos da oficina estejam claros para todos
- Os princípios metodológicos sejam conhecidos.

-
- Haja um clima de cooperação e apoio presente

4.2 Abertura do Evento

A abertura oficial pode ser realizada com uma mesa de abertura, onde as principais autoridades e representantes dos grupos participantes tomam assento. Neste ponto, é muito importante atentar ao equilíbrio de gênero, ou pelo menos para a presença de mulheres e de outros representantes de minorias na abertura. Essa presença demonstra o respeito e a abertura para as pessoas do local. Caso não haja uma abertura oficial e seja algo mais leve, também aqui deve-se atentar para as regras da boa educação e de convívio, dando voz e protagonismo aos comunitários e, se for o caso, aos poderes locais constituídos.

4.3 Apresentação e Levantamento de Expectativas

A apresentação dos participantes também é importante e pode ser realizada de diversas maneiras, dependendo do tempo disponível e da quantidade de pessoas em um evento. Caso seja um evento de até 30 pessoas, é de bom tom que as pessoas digam seus nomes e os locais ou organizações as quais representam.

4.3.1 Duas Dinâmicas de Apresentação para Grupos Pequenos:

Consideramos como grupos pequenos, os grupos de até 20 pessoas. Qualquer dinâmica precisa ser planejada em relação ao tempo previsto para a sua execução e os materiais necessários. Então, até 20 participantes, podemos estimar, por exemplo, 5 minutos para apresentar a dinâmica e convidar as pessoas, 2 minutos para cada participante se manifestar (algumas pessoas levam 1 minuto, outras 3, então 2 minutos é uma boa média a depender da quantidade de perguntas ou informações que se requer dos participantes) e mais 5 minutos para fechar a dinâmica. Dinâmicas muito longas nem sempre são confortáveis ou produtivas. Entre 30 e 40 minutos é um bom tempo, a menos que se trate de uma dinâmica formativa, que podem durar até duas horas.

Técnica da Entrevista:

Objetivo: apresentação dos participantes e “quebra-gelo”

Como:

1. Formação de duplas: coloque uma música alegre, cuidando para que a letra dessa música não contenha nenhuma possibilidade de ofensa aos valores locais, nem referências negativas sobre gênero, raça ou etnia. Peça às pessoas que caminhem pela sala até que a música pare. Então, devem ser formados pares com a pessoa mais próxima que ainda não se conhecem.
2. Oriente a conversa: peça que compartilhem os seus nomes, locais de onde residem, organizações que representam e alguma outra pergunta que seja relevante para o contexto da oficina.

-
3. Então, em círculo, peça que as duplas se apresentem, de forma que uma pessoa apresenta a outra.
 4. Nesse momento você pode também pedir que a dupla manifeste as suas expectativas em relação ao evento. Nesse caso, um co-moderador deve escrever em um Flip Chart as expectativas manifestadas.

Técnica das Palavras na Teia – ou Novelo de Lã

Objetivo: apresentação rápida dos participantes

Como:

1. As pessoas estão de pé em círculo.
2. A Facilitadora segura um novelo, prende em dos dedos da mão um pedaço do fio do novelo, diz seu nome, de onde vem, a organização que representa ou outra pergunta relevante. Então, lança o novelo para alguém, de preferência à sua frente. Essa pessoa que recebe faz o mesmo e lança para outra pessoa. Então, vai-se formando uma rede e as pessoas vão segurando cada uma a sua ponta, cuidando para que os fios estejam esticados suficientemente para se formar a rede, mas não tão apertado que possa romper ou machucar as mãos dos participantes.
3. Quando todos concluem, a facilitadora pergunta ao grupo o que acontece se uma pessoa solta o fio – então a rede fica frouxa. Se muitas pessoas soltam, a rede se desfaz. Se uma pessoa puxa demais (então a facilitadora puxa para demonstrar), força a rede, incomoda a todos e pode romper o fio. Então, a facilitadora pede cuidado com a rede que se forma nesse momento.
4. A partir daí desfaz-se a rede, onde cada pessoa devolve o novelo para a pessoa de quem recebeu, dizendo uma palavra, um desejo para o trabalho do grupo.

Obs. Essa dinâmica pode ser usada na abertura quando já há algum nível de confiança, ou no fim do evento para fortalecer os vínculos da rede recém- formada.

4.3.2 Duas Dinâmicas de Apresentação para Grupos Grandes

No caso de grupos grandes, com mais de 30 participantes, a estratégia deve ser de contemplar os grupos presentes, ainda que alguns tenham um número maior de representantes que outros. Neste caso, pedir que as pessoas de um determinado grupo, por exemplo, todos os participantes que são da associação x, ou da região y, se levantem e se apresentem em conjunto, apenas dizendo o nome, irá valorizar os grupos presentes e as pessoas.

Técnica do Encontro

Objetivo: apresentação entre os participantes

Como:

1. Coloque uma música alegre, cuidando para que a letra dessa música não contenha nenhuma possibilidade de ofensa aos valores locais, nem referências negativas sobre gênero, raça ou etnia. Peça às pessoas que caminhem pela sala até que a música pare. Então, devem ser formados pares com as pessoas mais próximas que ainda não se conhecem e o(a) facilitador(a) irá apresentar, em um telão, duas perguntas que essa dupla irá responder. Por exemplo, de onde eu venho e qual a organização à qual pertença. Após 2 minutos, a facilitadora volta a colocar a música e pede que todos continuem caminhando, após 40 segundos, a música para e a facilitadora pede que as pessoas busquem formar pares com quem ainda não conhece. Novamente o(a) facilitador(a) apresenta no telão duas perguntas para guiar a conversa da dupla. Por exemplo: minhas expectativas em relação ao evento e como eu gostaria de contribuir para o evento. Podem ser realizadas mais duas rodadas, com perguntas de quebra-gelo.

Ao final das rodadas, o(a) facilitador(a) solicita que os participantes escrevam em tarjetas as expectativas para o evento e entreguem à co-facilitadora.

A co-facilitadora faz uma filtragem e monta um painel com as expectativas, para serem apresentadas ao grupo, nivelando os objetivos do evento vis-à-vis às expectativas.

Técnica do Território

Objetivo: apresentação rápida dos participantes e identificação de características do grupo

Como:

As pessoas estão de pé em um espaço aberto, juntas em um lado do espaço. Então o(a) facilitador(a) solicita, por exemplo, que todas as pessoas com menos de 20 anos se posicionem ao lado direito, as pessoas com até 30 anos no centro e as pessoas com mais de 50 anos no lado esquerdo. Em seguida, solicita que todas as pessoas que são técnicas de governo se coloquem à direita, os agricultores no centro e os técnicos do governo estadual à esquerda... e assim por diante. Podem ser inseridas perguntas engraçadas para divertir o grupo. Por exemplo, quem gosta de comer torresmo, quem está namorando, quem está procurando namoro, quem gosta de andar de bicicleta. Mesclando perguntas divertidas com perguntas investigativas, os(as) participantes e facilitadores(as) têm uma visão do grupo todo, suas similaridades e diferenças. Se forem até 35 pessoas, é possível pedir para cada um(a) dizer seu nome.

Esse ritual de dizer o nome é importante para firmar a identidade, o valor e favorecer o pertencimento. Quando são muitas pessoas, e o evento tem três dias, por exemplo, pode-se iniciar cada dia com uma dinâmica onde em pequenos grupos, de até 10 pessoas, as pessoas se apresentam.

4.4 Trabalhos em grupos

O trabalho grupal é um importante elemento nos eventos participativos, para discutir temas relevantes para todos, para realizar consultas sobre políticas públicas e construir propostas comuns.

No planejamento do trabalho de grupo os moderadores devem atentar para determinados pontos:

- A tarefa é apropriada para ser trabalhada em grupo? Algumas tarefas em grupo demandam uma preparação. Por exemplo, a realização de uma mesa redonda sobre o tema, uma explanação dialogada, a exibição de um vídeo instrutivo, dentre outros.
- As instruções para o trabalho de grupo (tarefa, tempo disponível etc.) foram claramente descritas e visualizadas?
- A composição do grupo é adequada? Algumas vezes é interessante ter pessoas das mesmas organizações em um grupo, outras vezes, é importante separá-las para que haja uma diversidade de participantes em cada grupo. Também pode-se atentar a critérios de gênero e geração. Há temas que demandam diálogo entre pares, ou entre pessoas de uma mesma geração. Por exemplo, discutindo-se o tema da ATER, pode ser interessante ter grupos com pesquisadores, extensionistas e agricultores para tratar do formato da ATER. Em outro momento, pode ser interessante ter um grupo só de agricultores, outro de pesquisadores, outro de técnicos para coletar as diferentes perspectivas e depois, em plenária, apresentá-las para um diálogo de concepção conjunta. No caso da prevenção da AIDS, por exemplo, algumas metodologias aconselham a construção de grupos por geração, para trocas de experiências. Para cada tema, e a depender dos propósitos do evento, a composição dos grupos pode ser adaptada.

Um grupo que trabalha bem se distingue pelas seguintes características:

- A atmosfera de trabalho no grupo é descontraída.
- Todos os membros do grupo participam da discussão.
- A tarefa a realizar é aceita por todos. Caso haja dúvidas, pedem-se esclarecimentos.
- Os membros do grupo ouvem o que cada um tem a dizer e não têm medo de exprimir pensamentos extremos e discordantes.
- Mal-entendidos não são simplesmente ignorados; pelo contrário, suas razões são procuradas.

-
- A maioria das decisões é tomada com base num consentimento geral.
 - A votação formal desempenha um papel apenas secundário. A simples maioria não vale como critério definitivo para a veracidade de uma decisão.
 - Na maioria das vezes a crítica é feita abertamente. De modo geral ela não é nem pessoal nem equívoca.
 - Os membros do grupo se sentem livres o bastante para expressar tudo o que pensam sobre o que acontece no grupo.
 - Quando é necessário agir concretamente, isto se passa tendo por base instruções claras, que são aceitas por todos.
 - O respectivo moderador de cada grupo não é dominante. A liderança do grupo se dá conforme as exigências da situação. Há poucas lutas pelo poder no grupo.
 - Todos os membros do grupo são conscientes daquilo que fazem sozinhos no grupo e daquilo que fazem como grupo.
 - Não há hierarquias no grupo.

4.5 Técnicas de Hosting e Construção de Diálogos

Mais recentemente, surgiram as chamadas técnicas de hosting, ou técnicas de anfitriar conversas de co-criação. Segundo o Guia Prático para Conversas Significativas:

“Anfitriar conversas é ao mesmo tempo mais e menos do que facilitar. Significa assumir a responsabilidade de criar e segurar um ‘campo’ no qual um grupo de pessoas possa realizar seu melhor trabalho conjunto. (...) O mínimo a se fazer é detectar a necessidade, preparar uma boa pergunta e saber o que você fará com a colheita”.

Dentre as principais técnicas de anfitriar conversas estão o Café Mundial (World Café), o Aquário (Fisch Bowl) e o Espaço Aberto (Open Space). A principal diferença entre anfitriar e facilitar é que, ao anfitriar, o(a) anfitrião(ã) participa do diálogo como os demais e não tem um resultado pré-definido a alcançar. Ao facilitar, o(a) facilitador(a) não interage como os demais e tem uma agenda a cumprir, acordada com os participantes.

4.5.1 Café Mundial

O formato do Café é flexível e se adapta a muitas circunstâncias diferentes. Quando as diretrizes a seguir são consideradas, fomentam o diálogo colaborativo, compromisso ativo e possibilidades construtivas para ação.

- Tema e Propósito do World Café: é importante ter clareza de qual o tema e o propósito do Café Mundial. Pode-se elaborar um pequeno Mapa Mental com o tema ao centro e os possíveis subtemas

de interesse que orientarão a elaboração das perguntas orientadoras com as quais os grupos trabalharão.

- Crie um Espaço Receptivo e Hospitaleiro: os(as) anfitriões(ãs) de Cafés pelo mundo todo enfatizam o poder e a importância de criar um espaço hospitaleiro, confortável e divertido. Podem ser usadas toalhas de mesa coloridas, um serviço de café com comidas interessantes e uma música ambiente muito suave que ajuda a dar a sensação de que as pessoas estão realmente em um café, conversando com amigos descontraidamente.
- Estimule a criatividade: colocar sobre as mesas um papel de flip chart, giz de cera, lápis de cor ou canetas coloridas para que os participantes possam desenhar e anotar ideias-chaves durante as rodadas do Café.
- Formule Perguntas Relevantes e Instigantes: estruturar perguntas relevantes para aqueles que estão participando no Café é fundamental e é a chave para os melhores resultados. O Café pode explorar uma única questão, sobre a qual todas as mesas trabalharão simultaneamente, ou um número maior de perguntas sobre o mesmo tema. Neste caso, cada mesa terá duas ou três perguntas no máximo para serem respondidas. A cada rodada de conversações, os grupos se deslocam para outras mesas, ficando apenas o embaixador ou embaixadora da mesa, para recepcionar os novos grupos a cada rodada, e contar o que se passou nas rodadas anteriores.
- Estimule a Contribuição de todos: O anfitrião deve estimular as pessoas a trazerem a sua contribuição única e autêntica. É importante encorajar a todos os presentes no seu encontro a contribuir com ideias e perspectivas, permitindo também que qualquer um possa participar simplesmente ouvindo, se este é o seu estilo ou vontade.
- Conecte Perspectivas Diversificadas: a oportunidade de passear entre as mesas, conhecer novas pessoas, contribuir ativamente com o seu pensamento e ligar a essência das suas descobertas aos círculos de pensamento em constante ampliação é uma das características marcantes do Café. Enquanto os participantes levam ideias-chave ou temas para novas mesas, compartilham perspectivas, enriquecendo a possibilidade de insights surpreendentemente novos.
 - Escute os Insights e Compartilhe as Descobertas: por meio da prática de escutar em grupo e prestar atenção aos temas, padrões e insights, começamos a sentir uma conexão ao conjunto maior. Após várias rodadas de conversação, é útil participar de uma conversação em plenária. Isto oferece ao grupo inteiro uma oportunidade de conectar os temas gerais ou perguntas que agora estão presentes. Os cartazes que foram elaborados nas mesas podem servir para expor as discussões na plenária. Outra medida que pode ser importante, no caso de o Word Café ter

um objetivo, uma agenda a cumprir, é ter um(a) relator(a) que fica nas mesas, apenas registrando as ideias principais para apoiar a partilha na plenária.

- Algumas dicas importantes:
 - ✓ Acomode cinco a seis pessoas nas mesas.
 - ✓ O número de pessoas na mesa vai determinar o tempo das rodadas que são normalmente de 20 a 30 minutos cada e não mais que três rodadas, preferencialmente.
 - ✓ As perguntas devem estar expostas na mesa, visualizadas de forma que todos possam ler e se orientar por elas.
 - ✓ Defina previamente quem será o(a) anfitrião(ã) de cada mesa e encoraje-os todos a escrever, rabiscar e desenhar ideias-chave em suas toalhas de mesa de papel, ou anotar ideias-chave em grandes fichas, post-it ou descansos de prato no centro do grupo.
 - ✓ Após completar a rodada inicial de diálogo, peça para que uma pessoa permaneça na mesa como a “anfitriã”, enquanto as outras atuam como viajantes ou “embaixadores do significado”. Os viajantes levam ideias-chave, temas e perguntas para as suas novas conversas.
 - ✓ Peça para que o anfitrião da mesa dê as boas-vindas aos novos convidados e brevemente compartilhe as ideias principais, temas e perguntas da rodada inicial. Incentive os convidados a ligarem e conectarem ideias provenientes das conversas das mesas anteriores — escutando com atenção e refletindo sobre as contribuições uns dos outros.
 - ✓ Ao proporcionar a oportunidade para que as pessoas se movam em diferentes rodadas de diálogo, ideias, perguntas e temas começam a se conectar. Ao final da segunda rodada, todas as mesas ou grupos de conversação na sala serão “polinizados” com insights de conversas anteriores.
 - ✓ Na terceira rodada de diálogo, as pessoas podem voltar às suas mesas iniciais para sintetizar suas descobertas, ou podem continuar viajando às outras mesas, deixando o mesmo ou um novo anfitrião à mesa. Às vezes, uma nova pergunta que ajuda a aprofundar a investigação é colocada para a terceira rodada de conversa.
 - ✓ Depois de diversas rodadas de diálogo, inicie um período de compartilhamento de descobertas e insights em uma conversação com todo o grupo. São nessas conversas estilo “plenária ou assembleia” que os padrões podem ser identificados, o conhecimento coletivo cresce e as possibilidades para ação surgem.

Etiqueta do Café

Foque no que importa.

Contribua com o seu pensamento.

Fale através de sua mente e seu coração.

Escute para compreender.

Ligue e conecte ideias.

Escutem juntos os *insights* e perguntas mais profundos.

Brinque, rabisque, desenhe – escrever nas toalhas de mesa é desejável!

Divirta-se!

Invista tempo e energia para construir boas perguntas. Lembre que uma pergunta poderosa:

- É simples e clara
- É provocativa e inquietante
- Energiza
- Foca a investigação
- Desafia pressupostos
- Abre novas possibilidades
- Estimula novas perguntas



Figura 7 – Café Mundial durante a formação de Facilitadores



4.5.2 Dinâmica do Aquário (Fish Bowl)

O Aquário é uma dinâmica que auxilia a promoção de diálogos em grupos entre 20 e 50 pessoas. Ao contrário de uma palestra onde apenas uma pessoa está compartilhando informação, ou de uma mesa redonda onde a audiência envia perguntas para a mesa, o Aquário deixa uma cadeira aberta para que qualquer pessoa dentre os participantes possa entrar no diálogo e contribuir com perguntas e observações.

O nome da dinâmica é uma analogia a um aquário, que possui alguns peixes nadando e as pessoas ficam ao redor observando, mas um peixe que está fora pode entrar e fazer parte. A disposição geralmente é composta por 4 cadeiras no centro, e o restante do público ao redor, em círculos.

Objetivos

O processo Fishbowl visa aumentar a compreensão sobre as perspectivas de um grupo de pessoas sobre uma questão ou proposta, bem como permitir-lhes opinar livremente. Quando usá-lo? Quando você precisa ter uma consulta de longo alcance sobre um tema controverso com a comunidade em geral, ou quando é necessário partilhar uma gama de opiniões que existe dentro de uma comunidade, ou para ajudar um grande grupo a sentir que suas opiniões foram representadas em uma discussão. Também para construir confiança com o grupo, a partir da transparência na tomada de decisão.

Recursos necessários:

- Espaço grande com uma parede para colocar papéis de flip-chart.
- Entre 15 a 50 pessoas (não mais de 4 devem sentar no centro - mais as 2 cadeiras vazias - com as pessoas restantes como observadores).
- 1 Facilitador(a) líder que controla o processo e pelo menos 2 outros(as) relatores(as) que captam a discussão e registram nos flip charts perguntas e respostas.
- Cadeiras para todos que estejam sentados ao redor do aquário
- Blocos de notas e canetas para todos.
- Flip-chart para capturar a discussão.

Processo do Aquário Aberto

- O Facilitador deve co-criar um conjunto Regras Fundamentais com o Grupo (por exemplo, não interromper, tratar as opiniões de cada um com respeito, abordar cada nova ideia com positividade, respeitar a integridade do processo etc.)

-
- O(a) Anfitrião(ã) ou o(a) facilitador(a) fornece uma breve apresentação (não mais de 5 minutos) da situação ou proposta sobre a mesa para discussão.
 - O(a) facilitador(a) então ajuda os Participantes a começarem a discutir a situação.
 - Se um(a) observador(a) gostaria de participar ativamente, então ele(a) pode sentar-se em uma das cadeiras vazias e esperar por seu momento para falar.
 - Sempre deve haver duas cadeiras vazias disponíveis, assim, durante uma pausa natural na discussão, ou em qualquer momento, de acordo com as regras pré-estabelecidas, o(a) facilitador(a) deve perguntar se há alguém ao redor da mesa que gostaria de se juntar aos observadores.
 - Permita que a discussão continue até que ela se esgote, ou 10 minutos antes do horário acordado para terminar.
 - Cabe à Equipe de Facilitação, em seguida, compilar um relatório sobre a discussão e garantir que todas as decisões sejam destacadas, para a equipe de ação realizar os encaminhamentos.

Processo do Aquário Fechado

Você também pode fazer o que é chamado de "Fishbowl fechado", onde todas as 4 ou 6 cadeiras do aquário estão cheias e, após 10 minutos de discussões, todas as 10 pessoas trocam com 10 observadores(as) diferentes para que eles(as) continuem a discussão. E assim por diante, para que todas as pessoas que queiram participar ativamente consigam obter a sua oportunidade.

Dicas:

- ✓ A apresentação do(a) Anfitrião(ã) é fundamental para o sucesso da sessão. Deve ser breve, direto ao ponto e tão neutra quanto possível, de modo a não conduzir a discussão em uma direção ou outra.
- ✓ Se o contato físico for apropriado em sua cultura, encoraje os observadores a tocarem nos ombros dos participantes para tomarem seu lugar no aquário, pois isso permitirá que a discussão continue ininterruptamente.
- ✓ A magia deste processo reside na reflexão pessoal de cada participante após o evento, porque se a discussão for aberta e transparente, muitas pessoas poderão compartilhar um entendimento comum que poderia não ter acontecido de outra forma.
- ✓ Regras claras, com muita simpatia e empatia.



Figura 8 – Preparação para o Aquário

Durante a oficina de formação, foi realizada uma dinâmica do aquário usando a seguinte pergunta para motivar o diálogo: “E quando o facilitador tem envolvimento com o tema... como fica?”. Uma pessoa foi convidada a ser a relatora do grupo e a co-facilitadora também apoiou relatando os tópicos principais do diálogo. Durante a vivência, três pessoas intervieram na discussão, se juntando às pessoas do centro do Aquário, na cadeira que permanecia vazia. Ao final, a relatora leu ao grupo suas anotações, trazendo a todos a imagem final da discussão e os principais pontos de conclusão da conversa:

- É o grande desafio de quem está aqui; o autoconhecimento para ajudar você a se colocar no grupo. É um desafio que deve ser tratado de alguma forma. A gente sempre tem uma linha de defesa, às vezes acadêmica, outras vezes da militância pelo tema. Então deixar claro, se olhar no espelho, treinar a respiração, dar um passo atrás no impulso de se posicionar tendenciosamente.
- Ter esse reconhecimento mais individual do seu papel. Não pode escapar da sua percepção qual o seu papel ali enquanto facilitador.
- É muito tênue a linha entre o participante, o debatedor e o facilitador. Tem que ter consciência desse risco. É importante ter um certo nível de conhecimento.
- Por outro lado, não dá pra facilitar se você não conhece nada sobre o tema.
- Mas será, gente, que uma pessoa que chega muito fria, muito distante, ela pode estar menos comprometida ou interessada em chegar aos resultados?
- A gente teve essa experiência em 2014 quando organizamos os encontros nacionais dos PCTs. A orientação era de que os moderadores conhecessem minimamente o tema. E daí aconteceu isso, o moderador não sabia nada de PGPMBIO, na hora da discussão ele estava perdido.
- No meio jurídico, por exemplo, um juiz ou promotor pode alegar suspeição para deixar de pegar um caso.

-
- Depende do tema, por exemplo, nós que estamos acostumados a trabalhar com PCTs, se a gente vai facilitar uma oficina de planejamento no CNA, da galera envolvida no agronegócio, com que nível de comprometimento ou isenção você vai trabalhar ali? Eu sei qual é o conflito que existe entre os dois lados, a agricultura familiar e o CNA.
 - Uma das vantagens do moderador não ter total apropriação do tema é que se ele tiver jogo de cintura, ele vai trazer uma contribuição de quem não está contaminado na discussão.
 - Se essa pessoa tiver uma ambiência de moderação que atrapalhe, pode até reverter de maneira mais interessante para o que vai ser produzido.
 - Se me chamam pra moderar no CNA, eu vou? Eu vou lá? Não vou, não tenho o que fazer lá.
 - Ao mesmo tempo vamos ser chamados a moderar reuniões entre os PCTs e a indústria, então esse tema vai se apresentar.
 - E difícil o meio termo; entre uma pessoa que não conhece nada do tema, a condução às vezes não faz sentido.
 - A síntese tem que ser feita por alguém que tem conhecimento desse tema. Tem que ser uma pessoa com uma habilidade muito especial.
 - Eu ainda tendo a pensar em como a gente se posicionaria como um moderador que conhece o tema, mas olha para aquilo como um processo de aprendizagem. Então esses atores vão ter que caminhar para um consenso. É um processo coletivo, a sua responsabilidade individual cai. Então, como um gerente meu dizia, não se apegue tanto aos resultados.
 - Alguns eventos demandam especialistas. Imagina um evento sobre gênero, onde o facilitador não tem nenhum conhecimento do tema.
 - Estamos aqui pensando também no trabalho das facilitadoras que nos orientam. Às vezes elas têm que trabalhar em grupos diferentes, que não necessariamente vão trabalhar juntos. Como um trabalho como facilitador, será que não é importante trabalhar com esse grupo diferente e pode ser interessante para o nosso aprendizado? Para a gente também seria interessante enfrentar uma situação onde a questão da neutralidade é um desafio. Mas seria interessante para trabalhar as questões do mediador. Pra poder se posicionar em diversas situações.

Em seguida, abrimos uma conversa com o grupo sobre a dinâmica em si. Lançamos a pergunta: como foi ficar dentro do aquário?

- Inicialmente um constrangimento porque eu tive poucas experiências com TV e você sabe que tem uma audiência toda por trás.
- Lembra um pouco o programa roda viva. Foi bom.

Para quem entrou no meio da conversa, como foi a experiência?

-
- Como é rápido, você entra meio que numa angústia, será que eu vou conseguir falar o que tenho que falar, pra não atrapalhar e contribuir?
 - Quando alguém entra é muito bom, porque você tem tempo para preparar. Quando alguém traz uma ideia nova, ou alguém é mais tímido, então dá tempo pra elaborar a fala.
 - A dinâmica é muito legal. Como nós podemos fazer uma discussão sobre um tema interessante, sem virar uma 'zona'.
 - Essa cadeira vazia tem o papel do microfone que passa. Teve um tom mais natural, é mais acolhedor.

4.5.3 Diálogo Intergrupar: Mercado de Informações e Polinização

O Word Café é um ótimo exemplo de diálogo intergrupar. Mas também há uma dinâmica chamada Mercado de Informações que pode ser realizada de duas formas: com polinização ou sem polinização.

No Mercado, o(a) facilitador(a) identifica grupos organizados durante o evento para realizar uma tarefa, ou grupos que são procedentes de uma região ou comunidade e que, neste caso, foram previamente avisados de que teriam a oportunidade de fazer uma exposição do seu trabalho, para organizarem uma espécie de feira de informações. Uma vez que cada grupo organizou seu espaço e sua exposição (é dado um tempo para isso), começam as visitas. Essas visitas podem acontecer de várias formas:

- Pode ser uma visita livre, por interesse, onde cada participante busca conhecer o grupo que lhe apetece. Pode ser solicitado que pelo menos uma pessoa de cada grupo permaneça como anfitrião/anfitriã para receber os visitantes e responder perguntas sobre o que está exposto.
- Pode ser uma visita guiada, onde todos os participantes visitam um grupo por vez, e o grupo anfitrião tem um tempo determinado para apresentar suas informações ou produtos.
- Pode também acontecer uma polinização, ou seja, os grupos que visitam deixam recomendações ou ideias para o grupo anfitrião. Essa polinização pode ser falada ou registrada em tarjetas e entregues ao(à) anfitrião(ã). Pode também ser objeto de uma rápida conversa entre os grupos.
- No caso de visitas organizadas em rodadas, por exemplo, imagine que estão trabalhando juntos sobre uma política grupos representantes de todas as regiões do Brasil. Então cada grupo escolhe um anfitrião que não irá visitar os demais grupos, mas ficará responsável por receber as visitas, explicar o trabalho do grupo e, quando for o caso, as contribuições dos grupos visitantes. Então, o grupo da região Norte visita o grupo da região Sul, o da região Sul visita o da região Centro-Oeste e assim por diante.

Imaginemos a primeira rodada, o grupo da região sul visita o grupo da região norte que apresenta suas propostas. O grupo da região Norte terá 5 minutos para apresentar propostas de mudanças ou

aprimoramentos ao grupo da região Sul e registra isso em tarjetas. Na próxima rodada o grupo da região Centro-Oeste visitará o da região Sul e fará o mesmo. Ao final de todas as rodadas, o(a) anfitrião(ã) apresenta ao restante do seu grupo quais foram as propostas recebidas dos demais grupos. O grupo da região Sul acolhe o que for considerado relevante e apropriado e descarta as recomendações que não forem aceitas pelo grupo Sul. Ao final, na plenária, cada grupo apresenta o resultado final do seu trabalho, com as incorporações aceitas.

Como todos os grupos tiveram a oportunidade de visitar e polinizar as propostas construídas, a plenária fluiu mais tranquila, com menos dúvidas e maiores condições de deliberar.



Figura 9 – Diálogo Intergruppal

4.5.4 Teatro do Oprimido

O Teatro do Oprimido é uma metodologia criada por Augusto Boal na década de sessenta, que pretendia usar o teatro como ferramenta de trabalho político, social e ético, com o objetivo de contribuir para a transformação social. Parte do reconhecimento de que o teatro é a linguagem humana utilizada pelos indivíduos no seu cotidiano e que todos fazem teatro, ampliando as suas possibilidades de expressão. A sua finalidade é a transformação da realidade – o teatro funciona como um mobilizador do debate dos problemas, dando voz e visibilidade para os sujeitos/atores sociais na defesa dos seus direitos e na construção da sua própria realidade.

No Teatro do Oprimido, os grupos podem, em conjunto, construir o seu “sonho possível”. Para se sonhar coletivamente e o sonho ter um alcance de movimento transformador, é preciso que se ensaiem as formas de ação.

No teatro convencional há uma clara separação entre atores e público. Numa peça de Teatro-Fórum, derruba-se a barreira entre palco e plateia para implementar o diálogo – a comunicação direta e ativa entre os espectadores e os atores. Aí, apresenta-se ao público um (ou vários) problemas, em forma de teatro, e o público é estimulado a entrar em cena, substituir o protagonista, participando de forma direta na criação de um final ou de vários finais possíveis. O Teatro-Fórum, ao montar quadros de interação que apresentam problemas vividos pelas comunidades e ao propor que elas assumam o protagonismo de mudarem o final das histórias apresentadas, é um meio muito interessante de diálogo entre as comunidades. A base do Teatro do Oprimido é a exploração de situações de opressão e a valorização da capacidade criadora e criativa de todas as pessoas, através da sua ativação enquanto sujeitos.

Durante o processo de formação foram vivenciadas três possibilidades do Teatro do Oprimido. Foi sugerido que os grupos dramatizassem um episódio de conflito corriqueiro ou simbólico do dia-a-dia dos técnicos. Após 30 minutos para os ensaios e apresentações, cada grupo teve um tempo para apresentar.

Na primeira situação, após a apresentação da “peça”, as facilitadoras pediram que os “atores” trocassem de papel e apresentassem novamente. Em seguida, abrimos um diálogo sobre como foi entrar em outro papel, representar ora um lado do conflito, ora o outro lado do conflito.

Na segunda situação, as facilitadoras realizaram uma pausa inesperada na peça e perguntaram se alguém da plateia gostaria de intervir e assumir um outro papel dentro da peça.

E na terceira situação, o grupo apresentou dois finais diferentes para a mesma peça, explorando outras alternativas de ação.

Essas três possibilidades podem ser exploradas, mas é importante que os facilitadores estejam preparados para o que pode emergir e também tomar o cuidado e ter a sensibilidade para perceber se a dinâmica é apropriada ao contexto e ao grupo. Normalmente as comunidades são mais abertas a experimentar do que os técnicos. Mas, criar uma oportunidade para que os observadores experimentem os diversos ângulos de uma mesma situação pode ser profundamente enriquecedor do ponto de vista humano.

4.6 Encerramento e Avaliação do evento

No encerramento, todas as dinâmicas e trabalhos de grupo realizados devem confluir para os encaminhamentos, o ritual de encerramento e uma avaliação do nível de atingimento dos objetivos e resultados esperados, assim como da metodologia e facilitação.

O encerramento, assim como a abertura, podem envolver um tipo de ritual. Como seres humanos, temos muito vivas as lembranças das celebrações. Festas de colheitas, momentos emblemáticos, enfim, todas essas celebrações que constituem as nossas culturas. Para que os grupos se mantenham coesos e as redes se fortaleçam, é recomendável realizar uma celebração de encerramento que pode ser uma roda com uma partilha de “últimas palavras” ou uma canção que todos conheçam, que possa ser cantada em conjunto. O círculo é importante porque nos remete a memórias ancestrais quando nos reuníamos em torno de uma fogueira.

Quanto à avaliação, no caso de **grupos pequenos**, pode-se solicitar a cada um dos(as) participantes para falarem sobre o seu nível de satisfação ou insatisfação com o evento, estabelecendo, por exemplo, um minuto para cada um.

No caso de **grupos grandes**, pode-se utilizar a mesma técnica do território sugerida para a abertura. Neste caso, o grupo está de pé em um espaço grande o suficiente para que o(a) facilitador(a) possa solicitar às pessoas que estão satisfeitas para se colocarem à direita, às insatisfeitas para ficarem à esquerda e às mais ou menos satisfeitas para ficarem no centro. Então o(a) facilitador(a) entrevista aleatoriamente duas ou três pessoas dos três grupos pedindo que se manifestem sobre os motivos da satisfação ou insatisfação. Essa é uma técnica rápida, mas eficiente.

A avaliação também pode ser realizada a partir de um questionário estruturado, que abranja os aspectos prioritários a serem monitorados, ou através de alguns elementos gráficos que podem ser facilmente desenhados em um flip chart ou painel de moderação. A dificuldade do questionário é que precisa ser sucinto, com perguntas claras e objetivas, se possível de múltipla escolha ou com gradação de nota, de 0 a 4, por exemplo, onde 0 significa muito insatisfeito, 1 insatisfeito, 2 pouco satisfeito, 3 satisfeito, 4 muito satisfeito. Será necessário reservar o tempo necessário para que os participantes preencham o questionário e tempo para a compilação de dados.

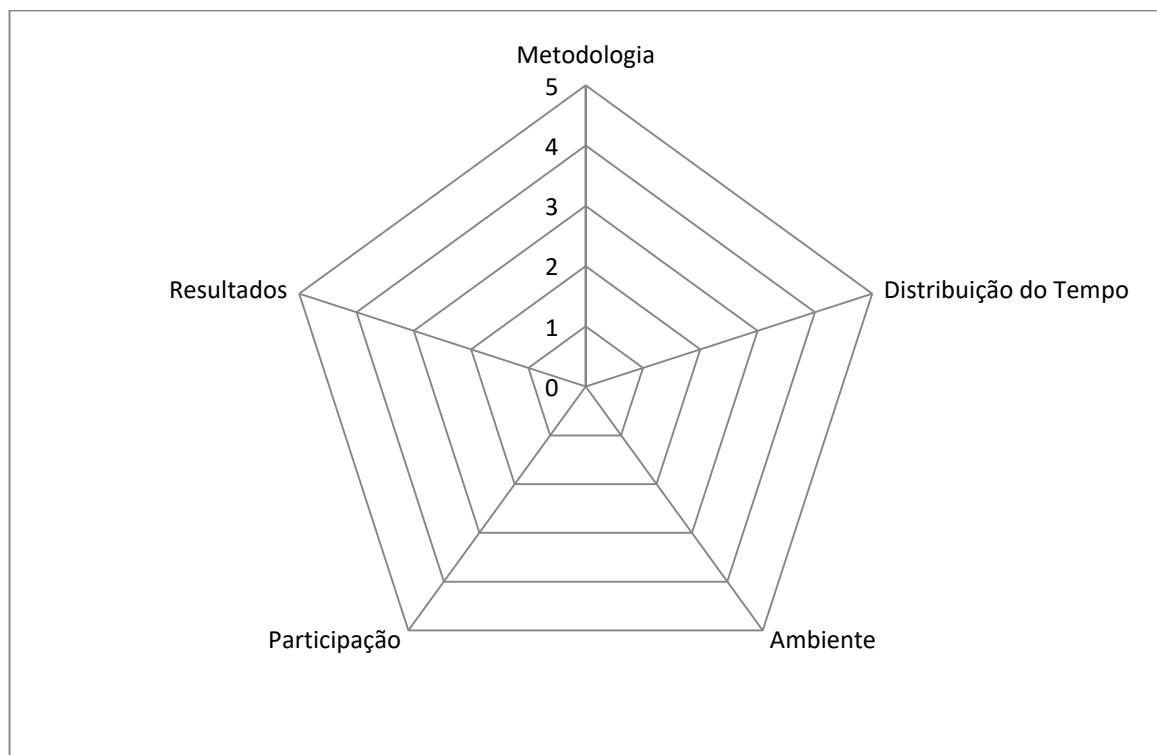
O método mais usado é o humorômetro, que consiste no desenho de um cartaz onde se colocam carinhas expressando diferentes humores do feliz ao triste. Podem ser acrescentadas linhas com aspectos

para serem avaliados e não algo genérico. O recomendável é que em todos os dias do evento, ao final, as pessoas coloquem suas marquinhas no quadro do Humorômetro.



Figura 08 – Técnicas de Avaliação de Eventos

Outra possibilidade é o Gráfico Aranha, ou Gráfico Radar, onde cada quadrante do gráfico representa um tópico a ser avaliado.



Então os(as) participantes são convidados a posicionar as marcas ou adesivos de acordo com seu nível de satisfação. Para graduar o nível de satisfação, padroniza-se que no ponto de interseção dos eixos está a nota zero e quanto mais distante, nas extremidades dos eixos, a maior nota, por exemplo 5.

Também é possível criar um painel muito simples e objetivo com três colunas, por exemplo, com os seguintes registros?

Que Bom que.... (aspectos positivos)	Que pena que... (aspectos que precisam melhorar)	Que tal se.... (Recomendações do grupo)

5 Conflitos: identificação e encaminhamentos

Uma das habilidades mais desejáveis em um(a) facilitador(a) e talvez aquela que demande mais dedicação para a aprendizagem é a gestão de conflitos. Há algumas escolas de gestão de conflitos específicos que atuam com políticas setoriais, como por exemplo, a questão fundiária. Há também escolas que estudam conflitos em relações de gênero, ou mesmo frente a situações de conflito armado. Todas essas escolas se inspiram em grande parte em técnicas de comunicação verbal e não-verbal, análise de discurso e no coaching como ferramenta para construir conversas preparadoras de conversas, conversas de coordenação e de harmonização entre indivíduos, equipes de trabalho e grupos ou comunidades.

Neste caso, é importante saber diagnosticar o momento em que o conflito aparece. Alguns indícios poderiam ser os seguintes:

- Certos indivíduos não se engajarem trabalhos grupais
- Argumentos estão apresentados com uma certa violência verbal
- Falta de paciência entre os colegas
- Participantes resistem em se comunicarem uns com os outros
- Participantes levantam dúvidas a respeito das atividades e dos conteúdos; eles parecem frustrados
- Mútuos ataques pessoais sutis
- Manifestações racistas ou misóginas

Também é importante a percepção do(a) facilitador(a) sobre os diferentes tipos de conversações que se estabelecem para pré-identificar onde se quer chegar com a conversa, para onde a conversa está indo, como

mudarmos o rumo de determinados tipos de conversa. Em uma oficina e/ou evento participativo, nem todas as conversas serão diálogos; muitas vezes é preciso passar pelos diferentes tipos de conversa, mas é importante que o facilitador saiba qual delas deve ser incentivada em determinado momento, contribuindo sempre para a aprendizagem, desenvolvimento e integração do grupo, sem perder o foco do resultado esperado.

A distinção entre os chamados 4D's - diálogo, discussão, debate e deliberação - pode ajudar nessa tarefa. O **diálogo** é uma conversa de compartilhamento de significados ("dia" = através e "logos" = sentido), significa que um sentido atravessa um grupo. O diálogo não necessariamente chega a uma conclusão, apenas quer compartilhar significados, que é o que mantém as sociedades e grupos unidos. A **discussão** é uma conversa que envolve um movimento de análise, discriminação, escolha entre as partes; uma conversa voltada para chegar-se a uma conclusão. A **deliberação** é uma tomada de decisão. E o **debate** é uma conversa em que as pessoas entram para ganhar, não tem o objetivo de chegar a um consenso.

Alguns sinais de que um conflito está se instalando e transitando do diálogo ou discussão para o debate são:

- Mal-entendidos
- Percepções distintas dos objetivos do evento
- Problemas ou impasses que parecem insolúveis
- Frustração pessoal
- Diferentes necessidades individuais não explicitadas ou não consideradas
- Clima de comunicação desfavorável

Também é importante atentar para a escalada do conflito, quando as pessoas saem da zona da discussão para a zona do falar mal um do outro na ausência do outro, para a zona das trocas de agressões verbais e, finalmente, as agressões físicas. É relevante perceber que a escalada do conflito ocorre quando o nível de consciência diminui. Há um momento do conflito onde as partes envolvidas já não têm condições de se auto-mediar e precisam de um apoio externo.

Assim como o conceito sobre os diferentes tipos de conversa (4D's), o conceito sobre os diferentes níveis de conflito também pode apoiar a percepção do(a) facilitador(a) sobre como um conflito começa e quais caminhos ele pode percorrer. Ao observar os sinais presentes em diferentes níveis de conflito, o(a) facilitador(a) pode vir a evitar o aprofundamento em um conflito como também buscar levar consciência aos envolvidos no conflito.

De acordo com o arquétipo apresentado, os conflitos passam por três grandes escalas, com diferentes fases em cada escala. As escalas são percebidas de acordo com a possibilidade de gerenciamento do conflito, sendo:

a) Escala Ganha-Ganha: uma escala de conflito onde os envolvidos podem se “autoajudar” a administrar a questão, podendo sair do conflito sem a ajuda de terceiros, pois o conflito ainda permanece no campo das ideias e nas diferenças de opiniões.

b) Escala Ganha-Perde: uma escala onde as pessoas já precisam de apoio de terceiro, formal ou informal, especializado ou não, para saírem do conflito. Neste âmbito, a questão já se tornou pessoal, os ataques saem do campo das ideias e se tornam afrontas contra as pessoas envolvidas, diminuindo consideravelmente a conexão com o ser humano por trás da questão.

c) Escala Perde-Perde: última escala no nível dos conflitos onde já não há saída se não houver uma ajuda especializada para resolver a questão. Diferente da primeira escala, onde o conflito vai somente até o campo das ideias, e do segundo nível, onde o conflito se torna pessoal, o terceiro vai para além do nível pessoal e chega a ser desumano, no sentido de se perder totalmente a conexão com o ser humano por trás da questão, e onde os envolvidos já não se importam com agressões físicas, destruição de bens e até uma possível autodestruição de ambas as partes.

O(a) facilitador(a) precisa estar atento(a) para esse instante em que precisa intervir com uma estratégia que pode ser:

- Reafirmar os acordos de convivência
- Repactuar os procedimentos a partir desse momento
- Estabelecer um “contrato” (acordo)
- Continuação do trabalho segundo a decisão do grupo
- Ter uma conversa em separado, durante o intervalo, com as duas partes, uma de cada vez, para tentar compreender o conflito e fortalecer a necessidade de se voltar ao diálogo
- Expor o preço que o grupo paga quando um conflito se instala e buscar que o próprio grupo fortaleça um acordo de retomada do trabalho.
- Interromper um conflito de maneira assertiva e decidida
- Pedir aos envolvidos para que descrevam o que aconteceu
- Os envolvidos comunicam – dos seus pontos de vista – a causa do conflito
- Os envolvidos formulam o que precisariam para terminar o conflito
- Elabora-se um acordo sobre o combinado
- Continuação do trabalho segundo o acordo

Quando não se sabe quais conflitos parciais compõem um conflito, este acaba sendo reprimido, adiado ou mal solucionado. Vários tipos de conflito agrupam-se em um único conflito⁵:

- **Conflito de avaliação:** os participantes têm princípios e valores diferentes e incompatíveis.
- **Conflito de apreciação:** os participantes têm pontos de vista diferentes sobre a situação e sobre o motivo.
- **Conflito de distribuição:** os participantes não estão de acordo sobre a (justa) distribuição de um bem limitado.
- **Conflito de objetivo:** os participantes têm objetivos diferentes.
- **Conflito de método:** os participantes - apesar de concordarem em termos de objetivo - discordam sobre como atingir o objetivo.
- **Conflito de informação:** os participantes possuem informações diferentes e não aceitam as informações dos outros: as informações são retidas ou usadas com uma determinada finalidade; falta transparência; fontes de informação são difamadas; a fiabilidade da informação é posta em dúvida.
- **Conflito de papéis:** as expectativas recíprocas dos participantes não se complementam.
- **Conflito cultural:** os participantes não se entendem, porque a irritação do outro lhes causa estranheza, insegurança ou intimida e porque a própria cultura fornece explicações que induzem em erro.
- **Conflito de poder:** os participantes não aceitam as decisões e a autoridade ou duvidam delas e procuram bloqueá-las e contorná-las.
- **Conflito de concorrência:** rivalidades entre pessoas e grupos por motivo de status, poder e vantagens materiais, misturados com antipatias pessoais.

⁵ Extrato de: Brochura do seminário “Organisationsberatung” do programa de formação da GTZ

ANEXO - MODELOS DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

MODELO 1 – CAPACITAÇÃO

Como avalio a Formação:

O que foi bom?

O que pode melhorar?

O que ficou para mim de concreto?

Que novas ações se tornam possíveis no meu âmbito de trabalho a partir da formação?

Como eu posso seguir aprendendo após o término da oficina?

Que tipo de apoio eu necessito para seguir aprendendo?

MODELO 2 - FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE EVENTOS

Nome do Evento:

Data/Período de Realização do Evento:

Esta avaliação objetiva colher informações, sugestões e opiniões dos participantes no sentido de buscar nos próximos eventos as adequações necessárias às ações planejadas. Não é necessário identificar-se.

Para cada item, assinale a opção que melhor reflete sua opinião.

		P É S S I M O	R U I M	R E G U L A R	B O M	E X C E L E N T E	N Ã O S E A P L I C A
1. Divulgação do Evento.							
2. Programação do Evento.							
3. Organização do Evento.							
4. Tema(s) abordado(s).							
5. Conhecimento da(s) facilitadoras(s) em relação ao(s) tema(s) da(s) atividade(s).							
6. Adequação das instalações à realização do evento.							

7. As suas expectativas em relação ao evento foram supridas?

() Sim () Não () Parcialmente

Comentários opcionais (sugestões, pontos positivos e negativos)

Que tema(s) sugere para a segunda etapa de formação?