

**O FACILITADOR DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO
NO CONTEXTO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICO SOCIAIS**
(ao reproduzir, favor citar a fonte)

1. SUGESTÃO DE ROTEIRO PARA CONDUÇÃO DE UMA REUNIÃO

| | |
|----------------------------------|--|
| Planejamento | <ul style="list-style-type: none"> • Definição da pauta, convidados, local • Preparação e envio de documentos • Organização logística • Definição da metodologia de trabalho • Mobilização dos participantes e divulgação da pauta • Definição de quem coordena a reunião e que será responsável pelo registro |
| Abertura | <ul style="list-style-type: none"> • Sintonizar os participantes • Boas vindas • Apresentação dos participantes • Apresentação de convidados • Apresentação da pauta e verificação de acréscimos |
| Discussão de cada ponto de pauta | <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação. Ter clareza do objetivo em cada ponto de pauta (gerar uma conclusão ou tomada de decisão) • Debate • Conclusão ou tomada de decisão |
| Repasso dos encaminhamentos | <ul style="list-style-type: none"> • Síntese final: o que será feito, por quem, prazos |
| Avaliação | <ul style="list-style-type: none"> • Abrir espaço de avaliação para melhorar a eficiência das próximas reuniões |
| Encerramento | <ul style="list-style-type: none"> • Comentários finais |

MATERIAL DE APOIO A REUNIÕES

REUNIÕES PRODUTIVAS - Perguntas de orientação

Antes da reunião

- Qual o **objetivo** da reunião?
- Quem vai **coordenar** a reunião ou facilitar a discussão?
- **Quem** precisa estar na reunião?
- Que **materiais** serão necessários?

Conteúdo

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

**O FACILITADOR DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO
NO CONTEXTO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICO SOCIAIS**
(ao reproduzir, favor citar a fonte)

necessárias ou chegar a alguma **conclusão**?

Integração

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

Procedimentos

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

Ao final da reunião

- Quais os **encaminhamentos** (responsáveis, prazos)? Está claro para todos?
- Rodada de **avaliação**

2. ETAPAS DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

a. Criar base de informações

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

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

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

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

Recomendações:

- Recuperar todas as informações que se tem sobre o assunto, levantar os fatos pertinentes. Fazer um resumo a ser apresentado de forma clara e objetiva.
- Resgatar lições aprendidas e todas as informações técnicas que possam embasar a tomada de decisão.

**O FACILITADOR DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO
NO CONTEXTO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICO SOCIAIS**
(ao reproduzir, favor citar a fonte)

b. Análise e ponderação

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

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

Recomendações:

- Mediação pode ser necessária.
- Inicialmente, devem ser feitas inscrições de esclarecimento para complementar a formação de imagem e somente depois abrir para posicionamentos.
- Assegurar espaço de participação a todos, organizando inscrições, deixando claro o limite de tempo das exposições e o procedimento.
- Fazer sínteses das questões em debate ao longo da discussão para favorecer a objetividade.

c. Tomada de decisão

| | |
|----------------|--|
| Decisão | Escolha da ação que será implementada. Definição do posicionamento do grupo. |
|----------------|--|

A tomada de decisão propriamente dita, é o terceiro e último passo, pois só depois de pesar cada alternativa junto com suas conseqüências é que o grupo pode decidir sobre algo com ponderação e entusiasmo.

Só a partir de então é que pode-se fazer um plano de ação, um roteiro para organizar os passos a serem dados, definir sobre sua implementação – quem faz o que e quando, e dentro de quais limites – e, inclusive, quando tudo isto será avaliado, sabendo que decisões que provocam efeitos colaterais imprevistos.

Recomendações:

- Rodada de posicionamento individual.
- Visualizar as opções e critérios de tomada de decisão.
- Escrever a decisão tomada para validação.

d. Fechamento

Checar o entendimento, definir papéis, prazos e responsabilidades, aprender da prática

**O FACILITADOR DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO
NO CONTEXTO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICO SOCIAIS**
(ao reproduzir, favor citar a fonte)

3. FORMAS DE TOMADA DE DECISÃO¹

Decisão por autoridade formal

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

Decisão pelo silêncio

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

Decisão por maioria ou votação

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

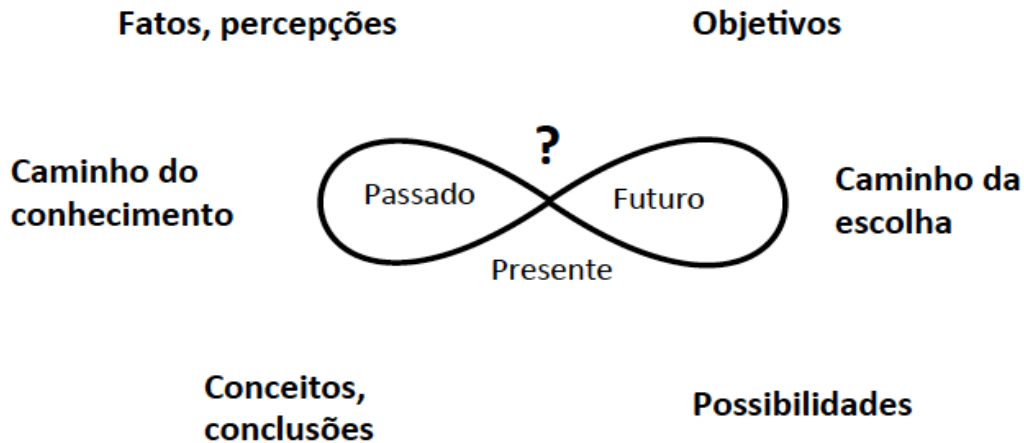
Decisão por consenso

Este é um dos mais efetivos, e ao mesmo tempo demorados, métodos de tomada de decisão em grupo. Consenso não é o mesmo que unanimidade. Ao invés disso, é uma condição na qual as comunicações foram suficientemente abertas e o ambiente grupal foi acolhedor o bastante para a participação de todos. Se a maioria dos membros apóia claramente uma alternativa e aqueles que se opõem sentem que tiveram a sua chance de influenciar a decisão, então existe consenso. Para chegar a tal condição é preciso dar tempo para que todos os membros se expressem o suficiente para serem compreendidos. As decisões devem ser importantes o suficiente para justificar o uso desse método, assim como o grupo deve estar de acordo em empreender esse esforço coletivamente.

¹ Adaptado a partir do livro “Princípios da Consultoria de Processo”, Edgar H. Schein, 2008.

**O FACILITADOR DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO
NO CONTEXTO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICO SOCIAIS**
(ao reproduzir, favor citar a fonte)

4. FORMAÇÃO DINÂMICA DE JUÍZO



| FATOS | OBJETIVOS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> *O que aconteceu exatamente? Quando, onde, quem *Pode descrever um pouco mais precisamente...? *Em que fatos você baseia esta sua opinião? *O que você pensou / sentiu/ queria, quando isto aconteceu? *O que você percebe quando isto acontecer? *Quais foram os fatos que atraíram a sua atenção? *Quais são as suas experiências com relação a isto? *De onde você pegou esta idéia? *Espera aí! que fatos concretas você têm para supor isso? *Você pode tornar isto mais concreto? *Me dê um exemplo por favor, mas bem concreto. *Quem fez isso? *E o que você fez? etc. etc. | <ul style="list-style-type: none"> *O que você quer alcançar? *Qual era/é a sua intenção? *Mesmo não sabendo como, o que você quer/ não quer? *O que você quer/quis evitar? Por quê? *O que vale tudo isso para você? *Por quê fazer esse trabalho todo? *Para o quê você se entusiasmou/entusiasma? *O que tem a ver com você e seu futuro, com a sua situação? *Qual é o seu objetivo? *Por quê você quer/ não quer estas conseqüências? *Quais são as suas prioridades, por quê? *Qual o rumo que você quer tomar? etc |
| PERGUNTA | |
| <ul style="list-style-type: none"> *Como você formularia o problema? *Quais foram as perguntas que impulsionaram /preocuparam você? *De onde vem esta pergunta? *Algo mudou na sua ótica do problema? *Você viu mais problemas enquanto aconteceu isso? *O que está atrás desta pergunta? etc. | |

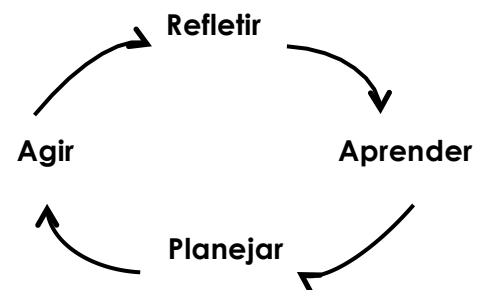
**O FACILITADOR DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO
NO CONTEXTO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICO SOCIAIS**
(ao reproduzir, favor citar a fonte)

5. FORMAÇÃO NA AÇÃO

Concebemos a formação do adulto como algo que envolve dois processos essenciais - o aprender e o empreender. Ou seja, a nossa prática, nas situações reais da vida, são também fonte de aprendizagem, embora as pessoas estejam mais acostumadas, e talvez valorizem mais, o aprender *a partir de outros*, ou seja, no caminho da instrução (escolar) ou da troca.

A formação da equipe do projeto será feita através desses dois caminhos. O aprender, durante as oficinas de formação – e o empreender, a aprendizagem a partir da própria prática.

Entre as diversas abordagens para a ação-aprendizagem, Allan Kaplan, do CDRA² propõe um modelo na tentativa de organizar este processo complexo. Embora processos raramente aconteçam de forma tão ordenada, em passos separados, o modelo tem valor para planejar, facilitar e demonstrar o caminho de ação-aprendizagem através dos 4 elementos destacados no diagrama ao lado.



Na prática de formação de adultos do Núcleo Maturi incorporou dois novos elementos ao ciclo: a caracterização da realidade e a ampliação de referenciais. O agir, que surge a partir desses dois elementos, assume então um caráter de experimentação, a base para refletir, aprender e replanejar novas ações, como descrevemos abaixo.

Caracterizar a realidade

A caracterização é acima de tudo uma tomada de consciência. Possibilita à pessoa evidenciar e estruturar sua percepção da realidade (com foco definido conforme os objetivos das situações de aprendizagem). Ao mesmo tempo a caracterização cria a oportunidade de ampliar esse olhar a partir da troca com os outras pessoas/realidades. Na caracterização o participante tem a chance de tomar consciência de aspectos que anteriormente não estava percebendo.

Para os facilitadores, a caracterização possibilita partilhar dessa compreensão com o participante, identificando “onde o grupo está” em termos de: sua visão, conhecimentos, capacidade de análise, habilidades sobre o tema, perguntas, etc. Assim, o facilitador poderá detalhar e direcionar o processo formativo a partir das capacidade e necessidades do grupo. Nesse processo podem ser reveladas oportunidades de troca de experiências entre o próprio grupo.

² Community Development Resource Association – centre for development practice - África do Sul
www.cdra.org.za

**O FACILITADOR DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO
NO CONTEXTO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICO SOCIAIS**
(ao reproduzir, favor citar a fonte)

Na caracterização cria-se a base a partir da qual poderão ser criadas atividades de “oxigenação”, ou seja, trazer *novos ares* ao conhecimento que o participante já possui. Nesse sentido, cabe dizer que a troca que acontece entre os participantes no processo de caracterização também é vista como “oxigenação”.

Ampliar referenciais

Em muitos momentos chamamos de oxigenação a ampliação de referenciais, um nome que revela a idéia de arejar, ou seja, trazer novos ares para as idéias, práticas e posturas.

Se de um lado a caracterização pode levantar novas perguntas acerca da realidade, na oxigenação o que se busca é trazer referenciais que sirvam, num primeiro momento como termo de comparação e reflexão sobre a realidade (incluindo a si mesmo). Mas deve ir mais adiante, porque as pessoas podem lidar apenas com uma soma limitada de contradição e perguntas, e precisam também de respostas, que sirvam, inclusive, como motivação e fonte de experimentação e reflexão. Assim, a oxigenação também deve indicar instrumentos e técnicas que possibilitem novas formas de lidar com determinadas situações.

A oxigenação é o elo entre a caracterização e a tomada de iniciativa (realizar uma experimentação), retroalimentando a caracterização e orientando a realização de uma ação, iniciativa, ou experimentação.

A oxigenação significa um input, algo que se coloca sobre uma base de conhecimento e experiência já existente. Há diferentes maneiras de promover a ampliação de referenciais e deve-se ter atenção e criatividade na escolha do método a ser utilizado. A ampliação de referenciais deve ser gradativa, com atenção ao ritmo e características do grupo.

Esses inputs podem vir do próprio grupo, a partir de trocas mais ou menos estruturadas, e/ou a partir de atividades conduzidas por facilitadores (e convidados), viagens e visitas de intercâmbio, etc. Uma lição aprendida foi de que os parceiros-convidados nem sempre têm metodologia apropriada para realizar uma oxigenação, embora sejam executores ou especialistas no assunto em questão. Assim, consideramos que mesmo que a equipe de coordenação não seja especialista em determinado assunto, pode ser mais indicado investir tempo e estudo numa boa preparação do que trazer convidados pouco preparados ou que atuem a partir de metodologias conflitantes com a linha pedagógica do programa.

Tomar uma iniciativa e Planejar

A partir de uma maior consciência sobre sua realidade (individual ou do contexto), o participante de um processo de formação na ação, decide, ou não tomar uma iniciativa de experimentação em sua realidade, a qual deverá ser planejada.

**O FACILITADOR DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO
NO CONTEXTO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICO SOCIAIS**
(ao reproduzir, favor citar a fonte)

Experimentação

Na formação na ação, a realização de um iniciativa assume a função de experimentação, possibilitando ao participante levar para a prática uma habilidade ou conhecimento adquirido, e com isso identificar dúvidas, limites (pessoais inclusive) e verificar potenciais e desafios para a integração com a sua realidade. Embora o foco da ação seja criar base para a aprendizagem, o participante estará lidando com seu contexto real, e provavelmente desencadeando mudanças. Essas mudanças podem ter diferentes alcances, a depender das condições existentes no contexto, no participante e no processo de formação.

Na experimentação a aprendizagem se dá a partir do conteúdo (assunto, técnica, propósito, etc), como também do próprio processo de aprendizagem (seus limites, canais de aprendizagem, capacidades, resistências, reações, etc). Assim, as situações de experimentação devem ser planejadas para criar condições que apoiem o participante na sua aprendizagem desses dois campos. Algumas recomendações nesse sentido:

- Experimentos precisam começar simples: na medida em que a pessoa se aprofunda na caracterização da situação, adquire novos referenciais e compreende seu processo de aprendizagem, vai criando condições para experimentos mais complexos.
- As situações de experimentação devem estar relacionados a objetivos de mudança claros (na pessoa, ou no contexto) para que sejam preenchidas de sentido e propósito.
- Os experimentos devem ser planejados e registrados: cabe aos facilitadores apoiarem os participantes no exercício de um planejamento detalhado do que será feito e como será feito o registro. O planejamento deve incluir quais as necessidades de apoio para sua realização.

Refletir

Allan Kaplan diz que reflexão envolve reexaminar e pensar sobre um evento. No ciclo de formação na ação, a reflexão se torna uma atividade planejada.

Na reflexão o facilitador tem um papel fundamental que é conduzir os participantes a identificar, organizar e valorizar os aprendizados vindos da prática. Para tanto, devem ser criadas situações de aprendizagem que conduzam a pessoa a aprofundar sua reflexão, lidar com resistências e tirar conclusões.

Aprender

Reflexão não precisa sempre resultar em aprendizados. As pessoas geralmente assumem, incorretamente, que o conhecimento ganho através da reflexão vai impactar automaticamente a forma como as coisas serão feitas no futuro. Facilitar o processo de ação-aprendizagem é essencial para tirar conscientemente aprendizados antes de entrar no planejamento. Se os aprendizados não são construídos no plano para o futuro há um alto risco de se cair na armadilha da espiral descendente de ações cada vez menos

**O FACILITADOR DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO
NO CONTEXTO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICO SOCIAIS**
(ao reproduzir, favor citar a fonte)

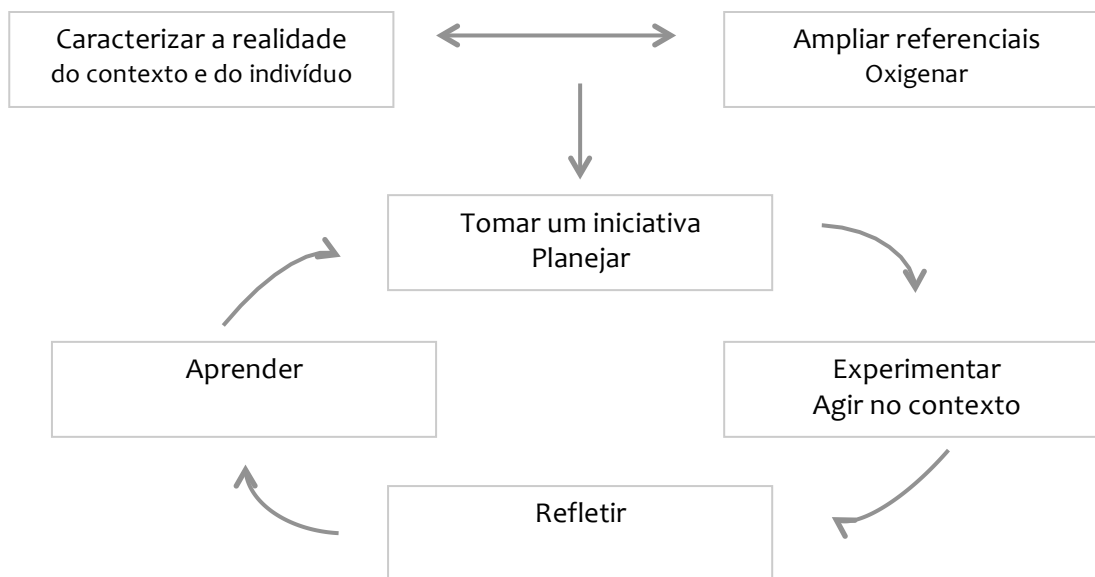
efetivas. Nessa fase é possível gerar conhecimentos, organizados e sistematizados a partir da prática.

Planejar e seguir em frente

Planejar é a ligação entre o aprendizado passado, a ação futura e o novo aprendizado. Quando você planeja, considera todas as experiências prévias e aprendizados para ajudá-lo a prever o que precisa acontecer para alcançar suas metas. Planejar o que não se relaciona com aprendizados do passado é uma perda de tempo. No momento em que você confiar de que o aprendizado passado foi incorporado no plano, é tempo de agir novamente, reiniciando o ciclo.

O reinício de um ciclo pode se dar a partir de uma nova caracterização, identificando necessidades de referenciais, ou mesmo replanejando a ação a partir dos aprendizados da prática. Caberá ao facilitador, identificar que contribuições podem apoiar o participante em seu processo de aprendizagem.

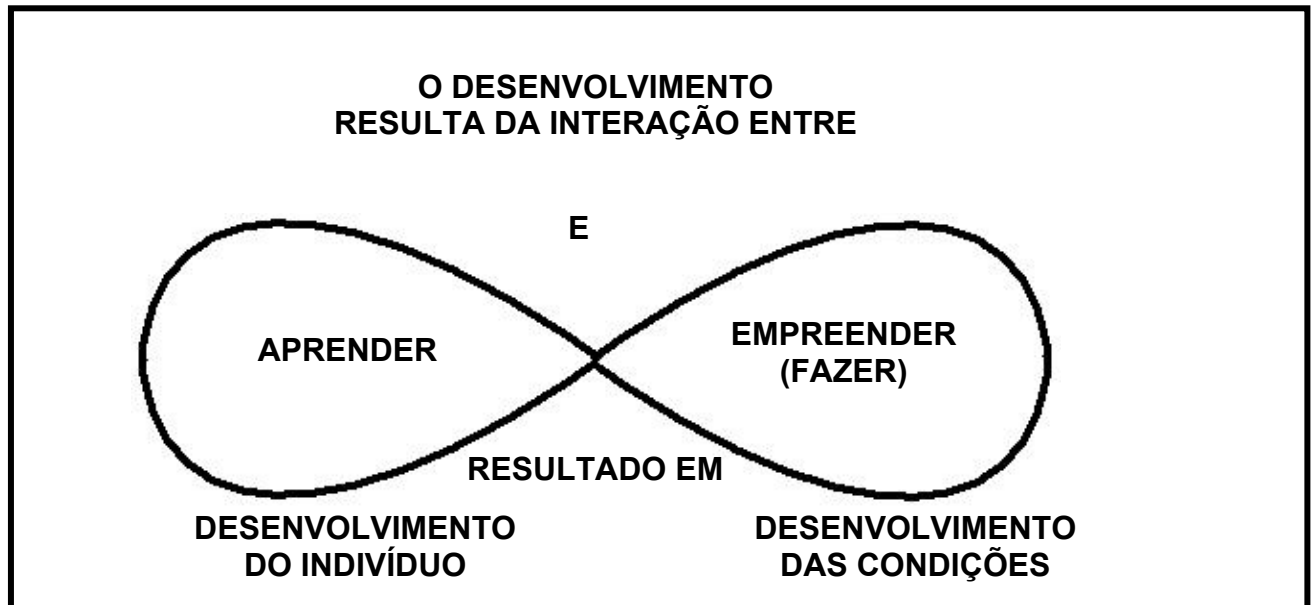
Em síntese podemos esquematizar os elementos da formação na ação da seguinte forma:



Para cada um desses processos da formação na ação existem diferentes formas didáticas a serem utilizadas pelos facilitadores.

Inicialmente este processo deve acontecer nos momentos presenciais (módulos), através da integração entre as diversas atividades realizadas, incluindo a partilha e aprendizagem dos experimentos e os outros exercícios vivenciais (dinâmicas, habilidades sociais). Recomendamos que durante no prosseguimento da formação, a reflexão e aprendizagem aconteça também em espaços entre-módulos, através de encontros de pequenos grupos de aprendizagem. Estes grupos, organizados de forma temática ou regional podem constituir-se espaços de ajuda mútua para a implementação de mudanças organizacionais/locais.

**O FACILITADOR DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO
NO CONTEXTO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICO SOCIAIS**
(ao reproduzir, favor citar a fonte)

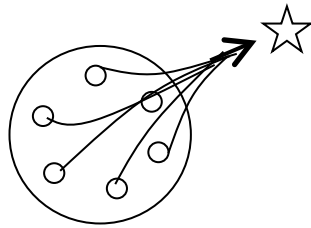


6. NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

| |
|--|
| 7. IDENTIDADE |
| Missão; razão de ser; sentido e significado para existência da organização no mundo; Imagem – guia; auto-compreensão histórica. Filosofia; Princípios e valores fundamentais; imagem para dentro e para fora; imagem do ser humano; maneira de ser da organização. |
| 6. ESTRATÉGIAS, OBJETIVOS |
| Visão, estratégias de negócio; diretrizes básicas e metas de atuação a mais longo prazo; Políticas institucionais e fundamentais de organização e funcionamento; política de pessoal. |
| Limiar 2 - mudanças de rumo / paradigmas. |
| 5. ESTRUTURA |
| Estrutura jurídica da organização; Organização funcional – organograma; Estrutura de direção e de tomada de decisões; definição de órgãos; delegação de poderes e atribuições. |
| 4. PESSOAS, GRUPOS, CLIMA |
| Conhecimentos e capacidades dos integrantes; qualificação, postura, atitude, estilos de atuação; articulação informal e interação entre pessoas e órgãos; papéis, poder e conflitos; clima de cooperação e de trabalho. |
| 3. FUNÇÕES INDIVIDUAIS, ÓRGÃOS |
| Tarefas, competências, responsabilidades; atribuições individuais; Equipes, círculos, grupos de trabalho / comissões. |
| Limiar 1 - mudanças organizacionais / estruturais. |
| 2. PROCESSOS E PROCEDIMENTOS |
| Processo primário – cliente-produção-cliente; processo de aquisição, produção e qualidade, distribuição e vendas. Processos de suporte – informação, registro e controle, financeiro, administrativo, logística, marketing, etc.. Processos de gestão / decisão – planejamento, execução e acompanhamento; processos de desenvolvimento. |
| 1. RECURSOS FÍSICOS |
| Terras, Construções, Instalações, Máquinas, Equipamentos, Materiais, Estoques, Recursos Financeiros. |

**O FACILITADOR DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO
NO CONTEXTO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICO SOCIAIS**
(ao reproduzir, favor citar a fonte)

7. Grupo de trabalho

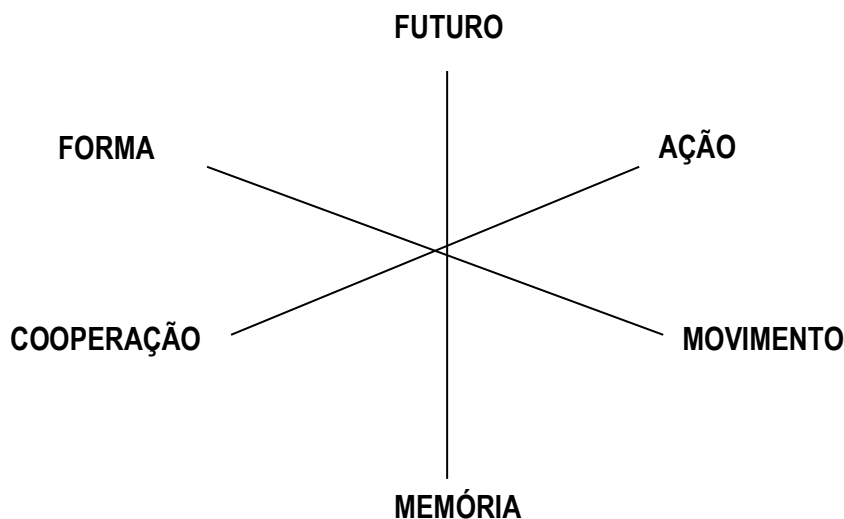


**Foco se dirige para uma
tarefa a ser realizado fora**

Ao trabalhar em grupo precisamos ter sempre claro:

- Qual o objetivo do grupo?
- Qual é sua tarefa comum? Qual é seu impulso?
- O que estamos fazendo, na verdade?
- O grupo sabe o que faz?
- As expectativas de todos estão no mesmo nível?
- Para que? O que se quer atingir com o grupo? Quais são os resultados?
- As pessoas sabem cooperar, trabalhar em conjunto? Tem habilidades para trabalhar entre si?
- Como é o interrelacionamento entre as pessoas?

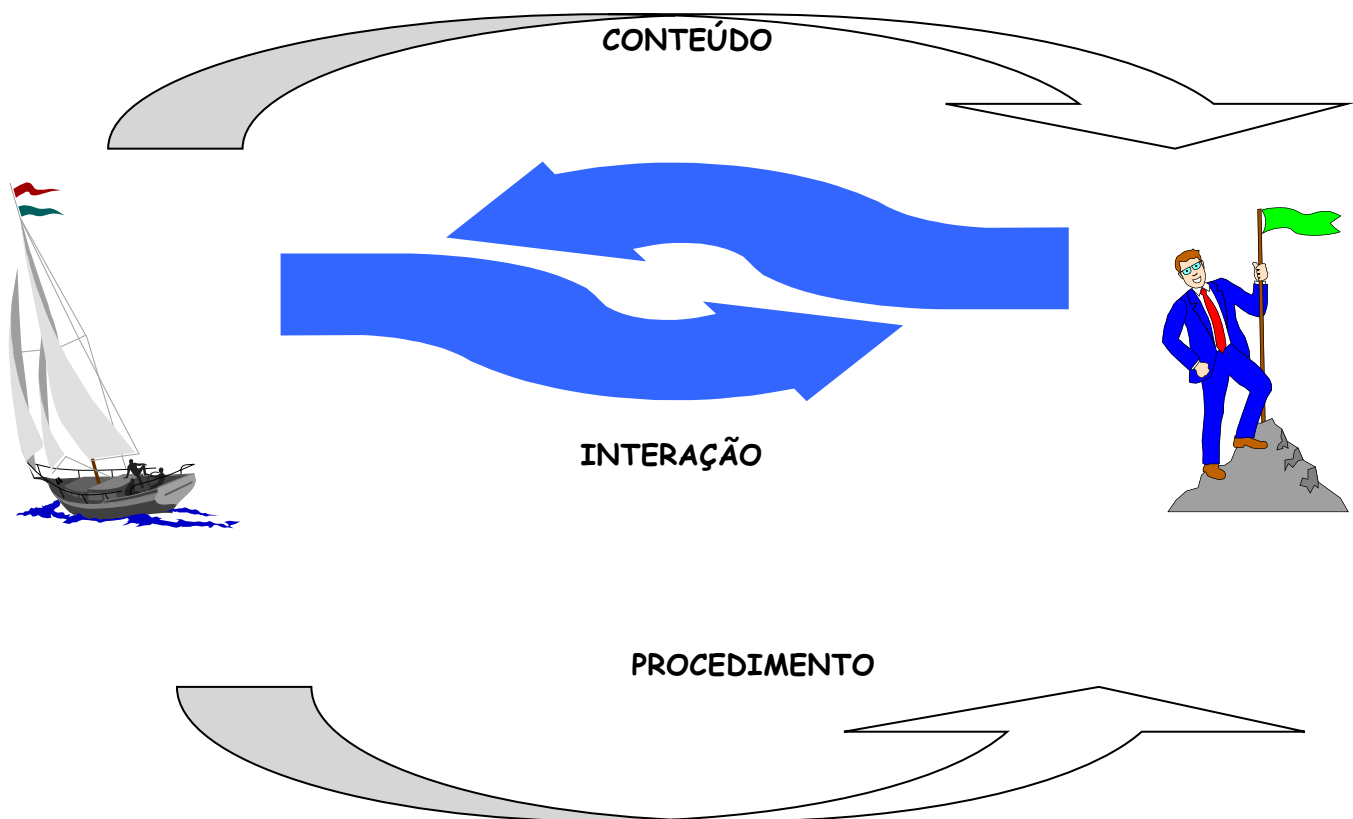
Qualidades do trabalho em grupo



**O FACILITADOR DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO
NO CONTEXTO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICO SOCIAIS**
(ao reproduzir, favor citar a fonte)

Toda vez que temos um grupo reunido para realizar uma tarefa, podemos observar três níveis no processo de trabalho. Há, em primeiro lugar, o nível do conteúdo, o encontro através das idéias, fatos, exemplos e conceitos que existem sobre o tema do trabalho. O segundo nível é aquele do encontro através da vontade, do fazer propriamente dito, do procedimento que o grupo segue para alcançar seu objetivo. E, entre esses dois, há um terceiro nível, que podemos dizer que é o encontro através do coração, através das relações que se estabelecem entre as pessoas, da interação.

Vamos ver esses três níveis de forma mais detalhada:



**O FACILITADOR DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO
NO CONTEXTO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICO SOCIAIS**
(ao reproduzir, favor citar a fonte)

Quanto ao conteúdo:

- acompanhamos as contribuições dadas ?
- desenvolvemos outras novas?
- ouvimos com receptividade?
- todos entenderam a discussão?
- o que deixou alguns perdidos?
- no final, compartilhamos uma mesma compreensão sobre o assunto?
- que efeito tiveram os exemplos pessoais mencionados?
- como os conceitos apresentados contribuíram para o entendimento da situação?

Quanto à interação:

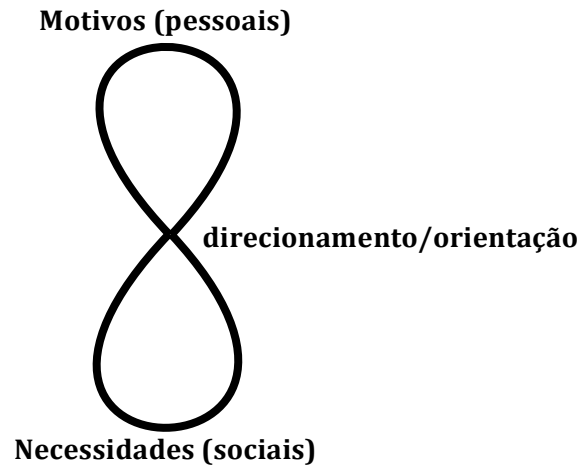
- qual foi o clima predominante no grupo?
- que papéis emergiram?
- como foram desempenhadas as funções de liderança?
- qual foi o padrão de participação?
- o que foi quente, frio ou morno?
- formaram-se subgrupos?
- tensões ou conflitos causaram problemas? Como lidamos com isso?

Quanto ao procedimento:

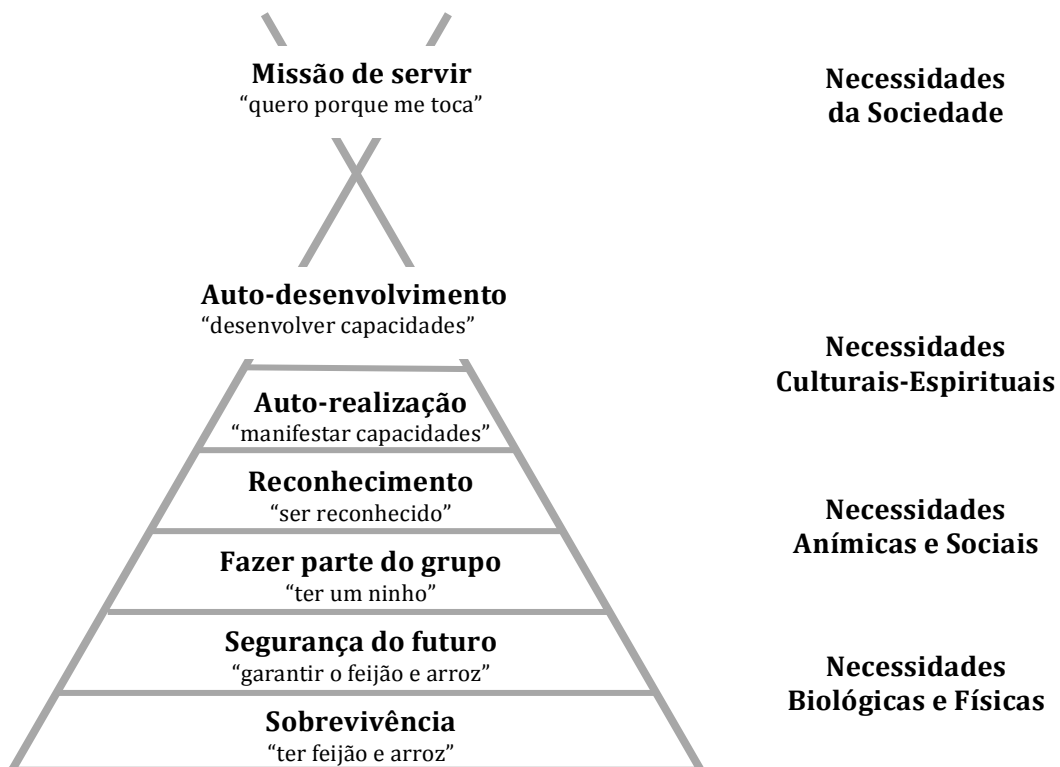
- como estava a motivação para o trabalho?
- chegamos aos resultados a que pretendíamos chegar?
- onde o grupo se desviou do seu objetivo? Por que?
- a tarefa se completou? O grupo ficou satisfeito?
- o que salvou o procedimento?
- a meta estava clara?
- como usamos o tempo?

**O FACILITADOR DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO
NO CONTEXTO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICO SOCIAIS**
(ao reproduzir, favor citar a fonte)

8. Modelo dinâmico de motivação



Pirâmide de motivação



**O FACILITADOR DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO
NO CONTEXTO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICO SOCIAIS**
(ao reproduzir, favor citar a fonte)

9. O FACILITADOR DE PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO

Em nossa compreensão, independente do cargo institucional assumido, toda pessoa que se comprometer com desenvolvimento **é um educador**, no sentido de vivenciar e mediar/facilitar o processo de ação-reflexão-aprendizagem-ação e transformação de grupos.

Co-criar, conduzir e facilitar um processo participativo pode ser mais complexo e delicado do que chegar a uma boa análise dos sistemas de produção e dar receitas para corrigir os problemas. O técnico/educador também tem que **estar em processo de auto-desenvolvimento** e auto-análise para realizar este tipo de trabalho e intervenção, para estar trabalhando a partir de uma ética e coerência verdadeiras, claras e compromissadas.

O compromisso não está no discurso e sim nas ações, intenções e sentimentos, e estas “coisas” são subjetivas, porém percebidas por todos. Esta sensibilidade, honestidade e verdade de intenção, dos educadores e da comunidade, constroem a confiança e co-responsabilidade que são a chave para a qualidade de uma relação de profissional voltada ao desenvolvimento. Pois a tarefa do profissional de desenvolvimento é facilitar o aumento no poder e na consciência do grupos sociais e isso só pode ser feito a partir de uma relação de confiança.

O técnico como agente de desenvolvimento tem o papel de:

Promover autonomia e empoderamento a partir da participação e envolvimento do público alvo nos processos de desenvolvimento – criar condições para que o indivíduo possa se colocar como sujeito participativo – aquele que participa ativamente na definição de caminhos para o seu desenvolvimento, da sua comunidade e da região. “Ninguém desenvolve ninguém; desenvolvimento é uma escolha e caminho pessoal”.

O conceito de agente de desenvolvimento deve ser ajustado ao longo do processo de formação de acordo com a realidade interna dos indivíduos (idade, experiência, abertura para se desenvolver) e externa (contexto de atuação, empreendimento, programa).

Além disso, o técnico pode atuar profissionalmente a partir de duas polaridades: como **agente de desenvolvimento ou como empreendedor**.

O agente de desenvolvimento atua a partir das perguntas do grupo. Mas o que fazer quando o grupo não tem perguntas? Ou ainda quando suas perguntas tangenciam o problema real? Noutra situação, o grupo ou a liderança tem a pergunta mas não tem referencial para criar a solução. Ou ainda, quando a liderança ainda não tem condições

**O FACILITADOR DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO
NO CONTEXTO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICO SOCIAIS**
(ao reproduzir, favor citar a fonte)

de capitanear o processo de mudança? Nesses casos, o agente facilitador precisa ser um pouco empreendedor ou “ativista”, no sentido de estimular que as perguntas surjam, trazer idéias, oportunizar o contato com novas experiências e referenciais. A partir das “portas que se abrem” apoiar o grupo em tomar consciência e realizar iniciativas.

Em momentos diferentes, sob circunstâncias diferentes, formas diferentes de intervenção social podem ser necessárias para proporcionar desenvolvimento. Enquanto todas estas intervenções possam ser necessárias – de acordo com o contexto do momento – nem todas delas são realizadas de forma a possibilitar desenvolvimento na sua essência. Algumas podem até ser prejudicial ao processo de desenvolvimento. O profissional de desenvolvimento deve ser capaz de diagnosticar o contexto e responder adequadamente.

Mantendo a consciência sobre estes dois papéis, e norteado pelos princípios da autonomia e empoderamento, o profissional de desenvolvimento deve ter habilidade de transitar de um lado e de outro. A situação é que deve determinar a forma mais adequada de atuar. Além disso, é preciso criar condições para que ele integre e equilibre suas capacidades e necessidades com as do contexto / grupos com os quais trabalha e as molduras do programa (tempo, metas, recursos, etc.).

Palavras aos facilitadores

Algumas palavras para quem conduz, monitora, guia, facilita, media...

- Os instrumentos devem ser entendidos como ferramentas dos participantes para atingir os objetivos de autonomia, potência de ação e sustentabilidade
- A elaboração dos instrumentos, na medida do possível, deve ser participativa, para que reflita as demandas e potencialidades de toda o grupo e dos parceiros
- É preciso encantar! Cada pessoa deve descobrir e exercitar o seu próprio encantamento, ou seja, a maneira que se sente mais a vontade no convite à participação, o seu estilo próprio.
- Pergunte mais que responda, compartilhe mais que ensine. É preciso encorajar as descobertas.
- Estimule a percepção das sensações por trás dos fatos. Muitas vezes, é mais importante partilhar os sentimentos que vivenciamos frente a uma situação ou ambiente que despejar conteúdo a respeito. A espontaneidade cria laços.
- Ajude, apóie, permita que algo aconteça, não imponha.
- Aceite o resultado que vier como útil e enriquecedor.
- O começo é sempre difícil. Não se desespere. Depois tudo entra nos eixos.
- Focalize as pessoas e suas necessidades.
- Deixe suas expectativas para uma avaliação posterior à atividade, espere até o fim.

**O FACILITADOR DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO
NO CONTEXTO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICO SOCIAIS**
(ao reproduzir, favor citar a fonte)

- O nível de participação e envolvimento em relação às atividades podem variar pois as pessoas não sendo iguais podem manifestar seu interesse de diversas formas.
- Respeite as pessoas como de fato elas são. Nesse universo não existe erro.
- Buscar e propiciar oportunidades de auto conhecimento é fundamental. Cada um deve conhecer seus limites e possibilidades. A confiança é uma consequência. Exercite isso em você.
- Cuidado para não fazer prevalecer o seu ponto de vista e seus valores, isso sufoca a possibilidade de expressão dos outros.
- A Liberdade deve ser a diretriz fundamental. E a flexibilidade também...
- Lidar com o imprevisível é imprescindível e uma arte que se exercita e cria.
- Adapte-se e modifique o que for necessário para sua realidade. Não tenha medo de ousar, criar e ser espontâneo.
- Errando também se aprende.
- Cada momento é único. O mesmo planejamento com dois grupos diferentes resultará em coisas bem diferentes. As regras do jogo podem ser mudadas tanto por você, como por qualquer um do grupo, desde que tenham argumentos para tal.
- O importante é competir? Muito mais legal é cooperar! Ninguém quer chegar primeiro, queremos chegar juntos!
- Uma atividade junto à natureza vai muito além da percepção visual!
- Quando seu grupo estiver subindo pelas paredes, você já deve estar dançando no teto!
- É importante que todos participem, mesmo os portadores de necessidades especiais ou os desanimados ou quem não se sente a vontade. O ideal é que todos participem do foco central da ação, mesmo que para isso sejam necessárias algumas adaptações. Quando isto não é possível, é interessante a participação indireta, como observador, relator, controle de tempo, segurar a corda, enfim, fazer parte da proposta de alguma forma.