

Facilitação de reuniões,
seminários e grupos de
trabalho

MANUAL PRÁTICO



Valéria Salles

2006

abdl

Índice

Introdução	3
Como usar este Manual	4
Eventos participativos	6
Vantagens do trabalho participativo	7
Dificuldades do trabalho participativo	7
Campos de aplicação	7
Tipos de tarefas	8
Participação como uma filosofia	8
Diferentes tipos de eventos para diferentes objectivos	10
Reuniões internas e de rotina	11
Eventos específicos de um ou mais dias	13
Definição dos objectivos	15
Caracterização dos participantes	16
Elaboração da agenda	17
Definição dos métodos	19
Preparação do pessoal, do material, da logística	21
Elaboração e distribuição dos convites	25
A condução e coordenação do evento	27
A avaliação e a documentação	28
A documentação e a lista de tarefas	30
Comunicação	31
A arte de falar	31
Regras para a boa comunicação	38
A arte de elaborar apoios visuais	39
O método Metaplan – regras básicas	42
O moderador e o uso de cartões	43
Vantagens e desvantagens de alguns instrumentos de ajuda visual	44
Métodos para conduzir discussões	45
A tempestade de ideias	45
Inventário de ideias em grupos	48
A discussão dirigida	49
Como elaborar perguntas	51
O trabalho em grupo	52
O Mapa Mental	53
Bons facilitadores e moderadores de eventos participativos	56

Valéria Salles trabalha como consultora independente e facilitadora de eventos participativos desde 1989, primeiro no Brasil e desde 1995 em países da África Austral. Sua especialidade é a planificação, monitoria e avaliação de processos participativos de desenvolvimento em diferentes áreas sociais.

A *ABDL* é a Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças. Visite: www.abdl.org.br

INTRODUÇÃO

Todas as pessoas que compartilham da vida profissional já participaram e participam de reuniões, seminários e outros eventos em grupos. Estes são encontros de qualquer natureza, entre pessoas com um interesse comum, tendo normalmente uma razão definida: divulgar informações, fazer levantamento de ideias ou informações, acompanhar processos ou tomar decisões.

Nos eventos de grupo, o todo é maior do que a soma de suas partes. Mais conhecimento, mais criatividade, mais produtividade, a consolidação de parcerias: tudo isso caracteriza um grupo de trabalho efectivo. Nem toda tarefa, porém, é apropriada para um trabalho de grupo.

Como decidir se precisamos de um grupo para alcançar bons resultados? Seria melhor um grupo pequeno, ou melhor envolver um número maior de pessoas? Qual a função do grupo durante os trabalhos?

Aqui começa o nosso primeiro desafio. Quantas vezes somos convocados para uma reunião ou seminário sem que tenhamos uma ideia correcta do que vai ser tratado e do que se espera de nós?

O trabalho em grupo pode ser também uma grande confusão. Poucos falam muito ou todos dizem alguma coisa sobre assuntos diversos e no final não se entende nada; alguns participantes se aborrecem e a pessoa que presidiu a reunião pensa que o grupo não colaborou para chegar a conclusões.

O moderador, também chamado de facilitador ou mediador, tem aqui o seu campo de actividades. Sua principal tarefa é estimular o processo de comunicação e geração de ideias em um grupo, e tornar este processo produtivo, de forma a conduzir o grupo a acordos e decisões do interesse do próprio grupo. Nós falamos aqui em “moderador”, “facilitador” ou “mediador” porque a língua Portuguesa não permite o género neutro. As mulheres são também reconhecidas como ótimas profissionais no campo da moderação de eventos participativos.

Este MANUAL vai oferecer técnicas e procedimentos para apoiar o trabalho dos moderadores de eventos participativos. Ele foi elaborado para o público Moçambicano, e portanto usa a grafia de Portugal. Aproveitem!

COMO USAR ESTE MANUAL?



- *Desculpe-me, não pude comparecer ontem. Como foi nossa reunião semanal?*
- *Ah!, penso que foi boa. Discutimos várias questões.*
- *Bom! E qual foi o resultado? Vocês decidiram o que fazer sobre o novo recrutamento de pessoal?*
- *Bem, na verdade nós falamos bastante sobre isto outra vez, mas havia tantas coisas a discutir... E de repente já estava tarde e as pessoas tinham de partir. Mas dissemos que temos que fazer uma reunião sobre isto novamente, logo!*
- *Ah! Entendo! Temos que tomar uma decisão urgente na próxima reunião.*

Uma das pré-condições para um bom trabalho em grupo é a existência de um ambiente amistoso, convidativo, em que os participantes possam e queiram trabalhar construtivamente.

Nem sempre todos os participantes estão disponíveis a compartilhar ideias de uma forma igualitária. Alguns participantes podem ser difíceis. Alguns vêem o trabalho em grupo como uma forma de mostrar seu poder individual. Outros bloqueiam as ideias e propostas de soluções dos outros. Ainda outros recusam-se a contribuir com suas opiniões, internamente achando “tudo muito inútil”. Conflictos são naturais e os moderadores devem estar preparados para ajudar os participantes a encontrar as ideias que os reúnem, e não apenas as ideias e opiniões que os separam.

No início do trabalho em grupo, especialmente se os participantes não estão habituados a trabalhar em conjunto, é preciso “sintonizar” os participantes de forma a motivar para o processo de trabalho. O moderador vai desenvolver esta habilidade de “sintonizar” os participantes com sua personalidade, técnicas e experiência.

A função dos moderadores é também, muitas vezes, trazer informações. A sua capacidade de falar e dar esclarecimentos deve ser desenvolvida de forma a aumentar o seu poder de comunicação. Uma parte muito importante da comunicação é o uso de materiais visuais que apóiam a transmissão da mensagem. As técnicas de organizar e mostrar informações, de visualizar, fazem parte dos instrumentos da moderação.

A actividade dos moderadores é muitas vezes chamada de “ajuda ao parto das ideias”, uma forma de tornar compreensíveis e visíveis os pensamentos e as ideias de um grupo.

Ideias e decisões que são tomadas durante os trabalhos devem ser permanentemente “mostradas” para os participantes pelo moderador do grupo, de forma que todos saibam “onde estamos” e “quanto falta para chegarmos aonde queremos”. Este trabalho de visualizar as discussões e decisões facilita a elaboração do relatório da reunião, porque as principais ideias ficam registadas. A documentação visualizada também deixa livres todos os membros do grupo para uma verdadeira e intensa participação, já que ninguém precisa ficar copiando e anotando durante as discussões.

Existem à disposição técnicas, instrumentos e procedimentos particulares, dependendo do objectivo que se quer alcançar. A tarefa do moderador/da moderadora é oferecer ao grupo o método mais apropriado para alcançar o que se deseja. Para a busca de consensos, normalmente se trabalha em grupos maiores, envolvendo maior número de pessoas que serão afectadas por aquelas decisões. No entanto, grupos menores são mais efectivos para a livre troca de opiniões divergentes, quando se tem mais oportunidades para examinar argumentos.

Este MANUAL vai apoiar moderadores a planificar a sua moderação, a seleccionar métodos adequados e a preparar-se para conduzir as discussões de forma eficaz e prazerosa.



EVENTOS PARTICIPATIVOS

Indivíduos em conjunto formam grupos. Grupos são um organismo social formado por pessoas que se inter-relacionam e que têm um elemento em comum.

O que acontece com um grupo pode ser comparado a uma teia de aranha: uma vez que todos estejam ligados uns aos outros, o movimento de um afecta todos os outros. A vibração criada pelo movimento de uma só pessoa ou de várias pessoas num grupo é chamada de “dinâmica de grupo”.

Dinâmica significa uma coisa que não pára nunca, está sempre em movimento. Isto significa que o grupo muda e parece outro a todo momento. Se o grupo, ou o moderador, está consciente deste movimento, esta dinâmica pode motivar processos de aprendizagem dentro do grupo.

O que o moderador pode influenciar dentro de um grupo:

- A dinâmica do grupo
(modo e estabilidade dos papéis que os membros do grupo assumem, quando em processo de interacção)
- A comunicação dentro do grupo
(intensidade e forma com que os membros de um grupo interagem através da linguagem verbal e corporal)
- Equilíbrio entre foco e dispersão
(intensidade com que os trabalhos são orientados tendo em vista alcançar os objectivos pré-definidos)
- Profundidade e sustentabilidade das decisões
(disponibilidade do grupo em esgotar uma questão, de forma que todos possam alcançar o mesmo grau de compreensão e aceitação)
- Coesão do grupo
(grau de companheirismo, descoberta de semelhanças e identidades entre indivíduos)
- Atmosfera do grupo
(estado de ânimo, do humor, das tensões)

VANTAGENS DO TRABALHO PARTICIPATIVO

- Aprendizagem interactiva e auto-organizada
- Participação de todos
- Mobilização das qualidades e conhecimentos existentes
- Estímulo ao desenvolvimento da personalidade
- Estímulo à competência intelectual e de argumentação
- Forte elemento de motivação e reconhecimento pessoal

DIFICULDADES

- Requer tempo e trabalho de organização
- Requer especial capacidade organizatória e metodológica por parte do moderador
- Estruturas sociais centralizadas podem reproduzir-se nos grupos de trabalho
- Pode ser usado para justificar a “participação” em processos de tomada de decisões

CAMPOS DE APLICAÇÃO

- Para introduzir um tema, um tópico, transferir conhecimentos
- Para aprofundar um tema, expandir entendimento, buscar novos pontos de vista
- Para trabalhar problemas, entender causalidades, identificar intervenientes
- Para buscar soluções, desenhar alternativas, alcançar consensos
- Para avaliar um processo, entender potencialidades, corrigir caminhos

TIPOS DE TAREFAS

O trabalho participativo agrega os conhecimentos de todos os participantes. Por este motivo os seguintes tipos de tarefas podem ser realizados em forma de equipa:

- Compilar (do individual para o grupal)
- Analisar (entender e deduzir causas, relações e conseqüências)
- Decidir (os próximos passos para a acção)
- Construir (conceito conjunto e divisão de trabalho)

PARTICIPAÇÃO COMO UMA FILOSOFIA

Para ser um bom moderador ou uma boa moderadora, o profissional tem que acreditar que a participação na tomada de decisões é um direito inalienável do cidadão, que de outra forma não faz ouvir a sua voz.

Mesmo no sector privado, as reuniões a para tomada de decisões só fazem sentido se as decisões ali tomadas forem mesmo implementadas. Se uma reunião serve apenas para **informar** decisões, o moderador ou facilitador não é necessário, porque o processo não é comunicativo. Um processo comunicativo **sempre** tem mais do que um lado que se expressa.

O indivíduo que se dispõe a facilitar ou moderar um processo participativo, e o faz com qualidade, é aquele que sabe que ninguém é superior a ninguém e que todos têm algum tipo de contribuição a fazer num processo grupal.

O bom moderador e facilitador deve adoptar esta filosofia como princípio de seu trabalho e função. Este é um bom momento para você, como indivíduo, fazer esta reflexão!

TÍPICOS PROBLEMAS DOS TRABALHOS PARTICIPATIVOS

- ✓ *As questões são discutidas sem ordem ou prioridade durante o encontro e os participantes não estão preparados*

Especialmente em encontros informais ou internos, acreditamos que uma agenda antecipada para as reuniões não seja necessária. Na maioria das vezes uma agenda não existe, os assuntos simplesmente aparecem, introduzidos pelo chefe ou presidente dos trabalhos, sem que exista uma resposta adequada, por causa da falta de preparação dos participantes.

- ✓ *Novos assuntos são iniciados quando os anteriores ainda não chegaram ao fim*

A falta de clareza sobre a agenda a ser seguida, ou a falta da indicação de uma pessoa para dirigir a reunião, faz com que os encontros sigam sem direcção e prioridades.

- ✓ *Algumas pessoas saem do encontro antes dos fins do trabalho, sem ter avisado com antecedência, deixando decisões em aberto por causa de sua ausência. Outras vezes, a tempo de duração da reunião não foi devidamente esclarecido*

Se não há uma agenda prévia, ou um programa e horário definidos, ou um objectivo claramente indicado, e talvez nem mesmo uma pessoa designada para dirigir a reunião, não será surpresa se cada um seguir sua própria agenda, tempo e objectivos...

- ✓ *Participantes são apáticos e não estão interessados*

Às vezes as pessoas participam de workshops e seminários somente porque desta forma podem receber um complemento ao seu salário ou porque foram para isto designadas pelo chefe. Estes participantes geralmente não têm interesse nos assuntos discutidos, e raramente se preparam para oferecer uma contribuição significativa em termos de conhecimentos, ideias e opiniões, mesmo que com certeza as tenha.

- ✓ *Todos se sentem frustrados porque mais reuniões, seminários e encontros voltam a discutir o mesmo assunto outra vez e outra vez...resultados e benefícios concretos não são alcançados...*

DIFERENTES TIPOS DE EVENTOS PARA DIFERENTES OBJECTIVOS

Nesta brochura, vamos falar de diferentes tipo e durações de eventos participativos. Um seminário, ou a oficina de trabalho (workshop) ou a conferência têm objectivos e duração diferentes, mas devem obedecer aos mesmos princípios de organização. Aqui vamos tratar de ...

1. COMO PLANIFICAR E COORDENAR REUNIÕES INTERNAS E DE ROTINA

2. COMO PREPARAR REUNIÕES ESPECÍFICAS DE UM OU DOIS DIAS - WORKSHOPS, CONFERÊNCIAS, SEMINÁRIOS –

Neste Manual, você vai encontrar um roteiro completo para preparar reuniões curtas ou mais longas, mais elaboradas.

Em seguida, algumas técnicas específicas que podem ser utilizadas em todos os tipos de reuniões vão ser apresentadas, tais como a “tempestade de ideias” (Brainstorming), o mapa mental (mind mapping), a formulação de perguntas orientadoras, o quadro lógico, a sintetização de ideias.

Uma das principais qualidades dos moderadores é a boa comunicação. Por isto, como um dos elementos fundamentais para o sucesso de seminários e outros eventos participativos, a comunicação é também discutida neste Manual, como uma técnica a ser aperfeiçoada por moderadores e facilitadores.

Neste nosso Manual, assim como em nosso trabalho do dia a dia, não vamos distinguir entre “moderador” e “facilitador”. Aqui, os dois termos serão usados indistintamente.

Vamos começar então apresentando uma fórmula bastante simples para a planificação de reuniões de rotina.

1. REUNIÕES INTERNAS E DE ROTINA

Existem diferentes maneiras de melhorar a efectividade de suas reuniões internas. Aqui, alguns exemplos.

O começo:

- ✓ Quem vai moderar/facilitar a nossa reunião hoje? (ou, melhor, “Na última reunião, nós decidimos que o Sr. Souza vai moderar hoje”)
- ✓ Quem vai escrever a acta?
- ✓ O/a moderador/a assume:
 - Colectar todos os assuntos a serem discutidos ou apresentar a proposta já elaborada dos assuntos a serem discutidos – a agenda (Escreva os temas num quadro preto, ou numa folha de papel grande, de forma que todos possam ver e acompanhar a qualquer hora)
 - “De acordo com as actas da nossa última reunião, temos que discutir as seguintes questões: ...”
 - “Quais as outras questões importantes que também devem ser discutidas?”
 - “Quanto tempo precisamos para discutir cada uma destas questões?”
 - “A que horas devemos terminar? Alguém deve sair mais cedo?”
 - “Parece que não haverá tempo suficiente para tudo. Então...”
 - “Quais os pontos em que gostaríamos de nos concentrar hoje?”
 - “Em que ordem devemos abordar estas questões?”

**NÃO SE PREOCUPE! UMA VEZ ACOSTUMADO/A
A ESTE PROCEDIMENTO, TODA A INTRODUÇÃO
NÃO LEVARÁ MAIS DO QUE 5 MINUTOS ATÉ
CHEGAR A ESTE PONTO...**

O desenvolvimento:

Seguindo a agenda definida, o grupo pode discutir ponto por ponto, um após o outro. O moderador/facilitador/a cuida para que a agenda definida seja seguida.

Se ele/a nota que será difícil cumprir a agenda, o grupo deve decidir se esgota o assunto prolongando a reunião ou se adia a discussão. Só não é permitido ao facilitador/a perder o controle da situação, e deixar o grupo discutir por muito tempo o que fazer...

NÃO VÁ AO PONTO SEGUINTE DA AGENDA SEM HAVER
CHEGADO A UMA DECISÃO NO PONTO ANTERIOR.

ESTA DECISÃO PODE SER:

QUEM VAI FAZER O QUE, QUANDO.

OU: VAMOS DISCUTIR ISTO OUTRA VEZ NO DIA TAL, EM TAL LUGAR.

OU: "DONA MARTA" VAI PREPARAR UMA PROPOSTA E ENVIAR PARA TODOS.

Fechando a reunião:

- ✓ Repita rapidamente os principais pontos definidos
- ✓ Marque a data da próxima reunião, e indique os assuntos que já estão definidos
- ✓ Diga como e quando a minuta (a acta) será distribuída (se já não houver rotina neste sentido...)
- ✓ Escolham quem será o/a moderador/a do próximo encontro.

**TERMINE A
REUNIÃO
NO TEMPO
DEFINIDO !!**



2. EVENTOS ESPECÍFICOS DE UM OU MAIS DIAS

Algumas circunstâncias especiais exigem o trabalho em equipe, que se traduz tanto numa rotina de encontros quanto na necessidade de realização de eventos específicos mais longos, com diferentes objectivos.

Quando uma equipe é necessária?

- ❑ Quando se está lidando com problemas de tal ordem que ninguém sozinho tem a resposta, precisa-se de diferentes pontos de vista (quando uma situação tem uma resposta relativamente simples, não é necessário um trabalho de equipe).
- ❑ Quando se quer definir a tarefa ou o plano a ser executado, é necessário compartilhar os pontos de vista e experiências, para aumentar as chances de sucesso.
- ❑ Quando se espera uma reacção ou uma mudança rápida, é preciso trabalhar em conjunto, para garantir que as pessoas que sofrerão as mudanças compartilhem do processo de discussões e tomada de decisões.
- ❑ Quando existe uma necessidade real de garantir uma abordagem integrada, devido à natureza do trabalho, que exige múltiplas perspectivas.

CENTRALIZAÇÃO VERSUS PARTICIPAÇÃO

Muito tem sido dito sobre a gestão participativa e suas vantagens sobre os sistemas centralizados de gestão, sua modernidade frente às exigências de um mundo cada vez mais integrado e multidisciplinar.

Para suceder nesta abordagem, é preciso ter claros os limites que o trabalho participativo impõe.

A qualidade do trabalho
reflece a qualidade
do grupo que o faz

Isto não quer dizer que o grupo é em si bom ou ruim apenas; é preciso ter em conta a dinâmica do grupo.

Existe em cada grupo uma potencialidade muitas vezes não descoberta no dia-a-dia das organizações. Pessoas com muita experiência, mas tímidas, podem não contribuir de modo eficiente. Pessoas com domínio em grupos, com presença forte, podem não ter uma base teórica ou uma compreensão política suficiente. Daí as vantagens de reunir pessoas com perfis diferentes, muitas vezes de diferentes organizações, para discutir ou planificar para um mesmo objectivo.

Para garantir que este evento participativo atinja seus resultados, é preciso utilizar certas técnicas que apóiem o grupo em toda a sua potencialidade.

O papel do/a facilitador/a é da maior importância, pois quem conduz o encontro tem a chance de...

- ✓ fazê-lo de modo a dar a palavra a quem normalmente não a tem
- ✓ equilibrar as participações de todos
- ✓ usar técnicas e dinâmicas de integração interpessoal
- ✓ orientar o grupo para alcançar o objectivo definido.

Por isto, a questão da centralização versus participação não tem sentido. É preciso definir **quando** é importante que os chefes tomem as decisões rapidamente e sozinhos, e quando a discussão em grupos é necessária. Os chefes continuarão a ter seu papel na tomada de decisões, pelas quais são responsáveis. Mas nada substituirá, como potencialidade humana e criativa, com responsabilidade compartilhada, o trabalho em equipe.

SITUAÇÕES QUE PODEM EXIGIR UMA REUNIÃO MAIS PROLONGADA:

- ❑ Reformas internas institucionais
- ❑ Revisão e distribuição de tarefas dentro de um grupo de trabalho
- ❑ Elaboração de planos de trabalho
- ❑ Definição de estratégias de trabalho
- ❑ Discussão de políticas públicas
- ❑ Avaliações de planos em andamento
- ❑ Avaliações de situação para a tomada de decisões

...

PASSOS DO TRABALHO

Genericamente, todas as reuniões seguem os seguintes passos:

1. Definição dos objectivos do encontro
2. Caracterização dos participantes (perfil e número)
3. Elaboração da agenda ou pauta de trabalho
4. Definição dos métodos a serem utilizados para a discussão
5. Preparação do pessoal, do material e da logística
6. Elaboração e distribuição de convites
7. Condução e coordenação da reunião
8. Avaliação e documentação da reunião
9. Distribuição de documentos e tarefas



Estes passos serão mais simples ou mais complexos a depender da abrangência dos objectivos, do tempo de trabalho e do número de participantes.

1. DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS DO ENCONTRO

Passo crucial para o sucesso de qualquer evento. Mesmo uma reunião de rotina deverá ter claro o seu objectivo.

Se o objectivo não é claro, repetimos uma rotina sem ter a clareza do que é esperado do grupo, e o trabalho colectivo não avança!

Conhecer os antecedentes da reunião ajuda a definir com mais precisão os seus objectivos.

Há de se ter **MUITO** cuidado para não confundir **objectivos da reunião** com **objectivos que o grupo deseja alcançar no futuro**.

Por exemplo...
o objectivo de uma reunião pode ser:

Elaborar um plano de trabalho para melhorar as condições de trabalho dos professores da zona rural

Mas jamais deverá ser:

Melhorar as condições de trabalho dos professores da zona rural

...porque isto definitivamente não vai acontecer durante a reunião!

Portanto,

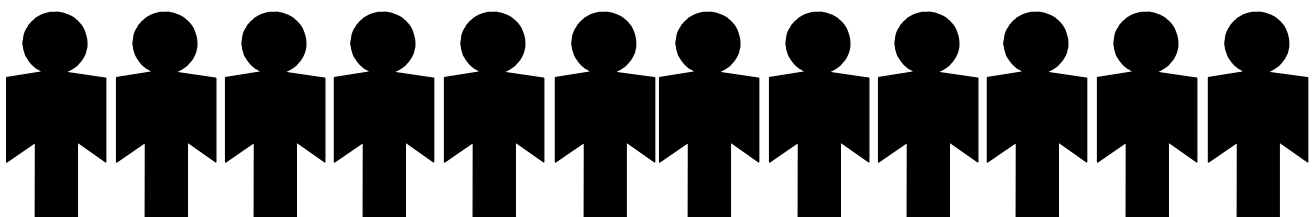
O OBJECTIVO DEVE DESCREVER
O QUE SE PRETENDE ALCANÇAR
AO FIM DA REUNIÃO,
COM AQUELES PARTICIPANTES,
NO TEMPO DEFINIDO

2. CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES (PERFIL E NÚMERO)

A organização do evento (local, material etc) e os métodos a serem utilizados dependerão totalmente do número e do perfil dos participantes.

- ❑ Quais as informações que os participantes já têm?
- ❑ O que é preciso informar a todos antes de iniciar a discussão?
- ❑ São todos chefes ou de diferentes níveis hierárquicos?
- ❑ São todos da mesma área de trabalho ou vêm de diferentes experiências?
- ❑ O grupo já se conhece ou trabalha junto pela primeira vez?
- ❑ Existe alguma outra característica do grupo que deve ser levada em conta? (Falam a mesma língua? Têm idades muito diferentes? Vêm de culturas diferentes? Pertencem a grupos em conflito? Alguns não sabem ler ou escrever? Há só homens no grupo? Há só mulheres no grupo? etc...)
- ❑ Quantas pessoas serão convidadas?
- ❑ Como dividir com este número os grupos de trabalho?
- ❑ A sala prevista comporta este número de pessoas, mesmo com grupos de trabalho?

E mais quantas perguntas forem necessárias para se ter uma idéia clara da composição e perfil do grupo de trabalho.



Em uma reunião equilibrada, em que a média dos participantes contribuem com suas opiniões, podemos calcular cerca de 5 a 7 minutos de contribuição por participante por hora, sem contar o tempo de apresentações ou do facilitador.

Isto significa que em uma reunião de uma hora, com um coordenador e 6 participantes, cada participante terá a oportunidade de expressar opiniões por 7 a 8 minutos apenas!!!

Se o coordenador da reunião precisa da opinião profissional dos participantes, deve reduzir o tamanho do grupo ou prolongar o tempo da discussão. De outra forma, nem todos terão a oportunidade de dar a sua contribuição.

No caso em que se precisa trabalhar com um número muito maior de pessoas, é melhor fazer mais de uma reunião, chegar a conclusões parciais, eleger representantes, e fazer uma reunião de consenso final.

3. ELABORAÇÃO DA AGENDA OU PAUTA DE TRABALHO

A agenda, roteiro ou pauta de trabalho é importante porque todos estão de acordo quanto ao QUE será discutido, em QUE ORDEM, e POR QUANTO TEMPO. Este procedimento proporciona uma referência para que os participantes se preparem com antecedência (lendo documentos, fazendo pesquisas, ou discutindo com seus subordinados e chefes), e cheguem com a mesma expectativa ao evento.

Nada pior do que participantes convidados para uma reunião sem ter ideia do que se trata. Eles não estarão preparados, terão expectativas equivocadas e na maioria das vezes não se responsabilizarão pelos resultados da reunião.

Uma agenda de trabalho prévia (a definitiva sempre será acertada durante o evento, numa verificação conjunta) deve ser distribuída junto com a descrição dos objectivos da reunião no convite.

É melhor que a agenda de trabalho não contenha em detalhes tudo o que será tratado, mas deverá conter os principais tópicos e resultados esperados.

Esta é também uma questão de estilo, e depende também de quão “fechada” está a programação na hora da distribuição dos convites.



Veja o exemplo:

Agenda de trabalho

09h00

Abertura e apresentação dos participantes.
Aprovação da agenda

09h40

Apresentação do tema “Educação das raparigas em Sofala”
Resp.: José Almeida

10h00

Discussão e conclusões: “Quais as mudanças pedagógicas mais importantes a serem introduzidas no próximo ano lectivo?”

Intervalo

11h30

Plano de trabalho distrital sobre a introdução das mudanças pedagógicas. Trabalho de grupo.

12h30

Almoço

14h30

Apresentação e consenso sobre os planos distritais
Intervalo

16h30

Agenda de tarefas para implementação dos planos

17h30

Avaliação final

Uma agenda muito detalhada sobrecarrega o texto com informações e faz com que as informações mais importantes “desapareçam” no meio do texto



MUITO IMPORTANTE: o cálculo do tempo necessário para cada ponto da agenda.

Seja realista. Se a agenda concede 10 minutos para cada apresentação, alguém deve controlar este tempo.

As discussões previstas devem sempre ser coordenadas e moderadas de forma a se manterem dentro do tema, dos objectivos e do tempo disponível.

Evite sobrecarregar os participantes. Não sobrecarregue a agenda, faça um bom cálculo do tempo – com sobra -, contando com atrasos, que normalmente são tolerados.

E ...considere sua experiência na participação de reuniões, para planificar uma reunião agradável e produtiva.

4. DEFINIÇÃO DOS MÉTODOS A SEREM UTILIZADOS PARA ALCANÇAR OS OBJECTIVOS

Em reuniões mais longas, para manter o interesse das pessoas, é preciso alternar diferentes dinâmicas de trabalho. Trabalhos de grupo, apresentações, discussões, simulações e outras técnicas podem ser usadas para manter permanente o interesse dos participantes na busca de alcançar os objectivos definidos.

Também mudam as técnicas em função dos objectivos e do perfil dos participantes. Mudam as técnicas em função do local de trabalho e dos materiais disponíveis. Mudam as técnicas em função do tempo disponível para o trabalho.



Os principais métodos a serem definidos previamente em uma reunião de um ou mais dias são:

- ❑ Como será feita a apresentação dos participantes?
- ❑ Como serão feitas as apresentações e comunicações necessárias?
- ❑ Como serão encaminhadas as discussões e conclusões?
- ❑ Como serão documentadas as decisões ou elaboradas as actas?
- ❑ Como será feita a avaliação do trabalho?
- ❑ Como se encerrará a reunião?

É importante saber que quem está responsável por preparar o encontro é responsável por preparar muito bem o **roteiro metodológico interno**, de modo a ter claramente indicados os métodos a seguir em cada ponto.

Para facilitar, é recomendável fazer um cartaz, ou uma folha de orientação, onde se anotem os passos do trabalho, os métodos, os materiais necessários, os responsáveis e o tempo previsto. Este roteiro não deve ser apresentado aos participantes, mas serve de guia para a coordenação ou para a moderação.

MODELO DE ROTEIRO METODOLÓGICO

Actividade	Método	Material necessário	Resp./Coord.	Tempo
1. Abertura	Discurso	Tribuna organizada + microfone	Director	10 m.
2. Apresentação dos participantes	Entrevista dois a dois	Cartolinas + pincel de feltro	José	30 m
3. Apres. Tema 1	Comunicação + visualização	Retroprojector + microfone	Prof. Maria	20 m
4. Discussão e conclusões	Trabalho em grupo 4 grupos de 5 pessoas	Mesas de trabalho + papel e caneta	José	40 m
5. Apresentação dos grupos	Livre com visualização	Painel, cartazes, e material de apresentação	Líderes dos grupos	15 m. cada grupo
6. Definição de conclusões	Moderação em plenário	Painéis e álbum seriado com papel	José	20 m

Os métodos de trabalho podem ser apresentados aos participantes, mas a coordenação tem o direito e o dever de guardar um pouco de surpresa, para manter aceso o interesse pelos próximos passos.

É importante salientar que não se deve fazer trabalho de grupo “só por fazer”. O trabalho de grupo deve fazer sentido, e os grupos devem ver os resultados de seus trabalhos reflectidos nas decisões finais. Não faça grupos de trabalho se os resultados não puderem ser apresentados e discutidos de alguma forma.

Em qualquer trabalho participativo, a VISUALIZAÇÃO permanente do andamento dos trabalhos ajuda a manter a atenção dos participantes focalizada.

A **visualização** é o uso de meios visuais (quadro preto, cartaz, painel ou outros) para documentar e apoiar as discussões. Assim, todos podem concordar ou discordar sem problemas de comunicação ou mal-entendidos. Cada decisão tomada deve ser anotada à vista de todos, para se ter certeza de que todos concordam ou têm conhecimento.

Os métodos para a moderação podem ser encontrados no capítulo específico deste Manual.

5. PREPARAÇÃO DO PESSOAL, DO MATERIAL E DA LOGÍSTICA

Sobre o local de trabalho

Em um evento de carácter participativo, não podemos descuidar do formato da sala e da arrumação das cadeiras.

Para facilitar discussões, troca de ideias e busca de consensos, é importante que as pessoas possam ouvir bem, e olhar uns para os outros. Por isto, o formato ideal para reuniões de carácter participativo é o circular. Cadeiras em círculo, ou em U, proporcionam uma atmosfera de conversa e integração.

O formato em “sala de aula”, onde todos se sentam virados para um mesmo lugar, dificulta, ou mesmo impede, a comunicação interpessoal, estando as atenções voltadas apenas para fora do grupo.

Deve haver algum tipo de material visual, para que as discussões e decisões possam ser escritas e visualizadas claramente pelo e para o grupo todo. Um quadro preto, um bloco de papel gigante (flipchart), um painel com cartolinas,

ou ainda cartazes em branco são os materiais mais comuns de apoio à visualização.

O local deve ser o mais silencioso possível. De preferência, a sala deve ter luz natural e não artificial. A luz artificial acelera o processo de cansaço nas pessoas.

O lugar deve possuir boa ventilação natural e devemos fazer o possível para evitar excesso de calor ou frio. Água para beber deve estar disponível no local e as casas de banho devem estar limpas.

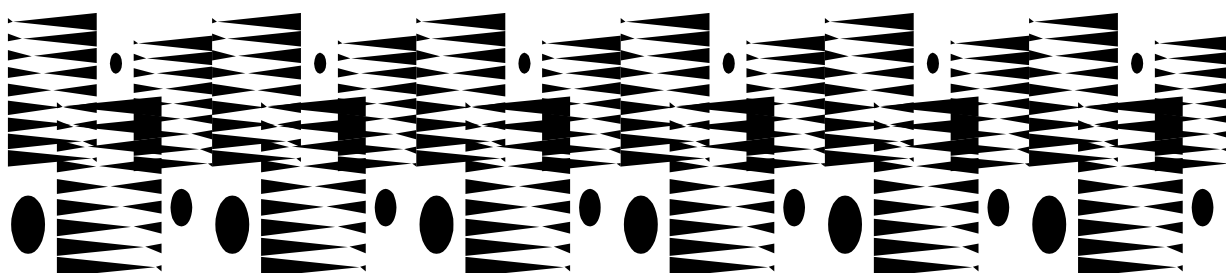
Os intervalos têm um significado específico. Eles deveriam ser pensados para criar “cortes” numa programação, de modo a facilitar a integração informal entre as pessoas, e criar novas situações dentro do grupo. Por isto, normalmente os “lanches” devem ser oferecidos em local diferente do local de trabalho.

Em geral, os lanches são vistos como a obrigação do “anfitrião” em oferecer comidas e bebidas, reproduzindo um hábito e costume da família. Mas reuniões de trabalho não são uma “visita”, devendo ser do interesse de todos. É preciso pensar bem no significado dos “lanches” e “almoços”, para não criar expectativas erradas nos participantes!

A comida, se muito pesada, leva ao sono. Sucos naturais são preferíveis a refrescos artificiais. Para contribuir para a limpeza do meio ambiente, é bom evitar plásticos e não produzir lixo. Não esqueça o cesto para o lixo na sala.

O/a moderador/a deve aproveitar os momentos de intervalo para preparar os próximos passos do evento junto com o pessoal da logística, que são sempre **os últimos a sair e os primeiros a voltar à sala de trabalho.**

Os moderadores podem sugerir que as pessoas troquem de lugar quando voltam do intervalo, para imprimir nova dinâmica de participação, quebrando “subgrupos” que se formam dentro do grupo.



Sobre os materiais

É importante que os moderadores preparem antecipadamente TODOS os materiais necessários para o evento.

Se um dos apresentadores, por exemplo, disse que vai utilizar apresentação eletrónica em sua comunicação, deve-se verificar com antecedência se:

- ❑ O computador e o projector funcionam e se comunicam?
- ❑ A sala tem ligação eléctrica?
- ❑ Os cabos têm comprimento suficiente?
- ❑ É necessário e possível escurecer a sala?
- ❑ Existe uma superfície adequada para projectar as imagens?

Se se pretende fazer trabalhos em grupo:

- ❑ Existe lugar suficiente para diferentes grupos de trabalho?
- ❑ Existem mesas disponíveis?
- ❑ O espaço entre os grupos será suficiente para que um não atrapalhe o outro?
- ❑ Os materiais estão disponíveis para os grupos, em número suficiente?

Se se vai usar texto de base para estudo:

- ❑ Existem cópias em número suficiente?
- ❑ Existem traduções para não falantes da língua?
- ❑ A qualidade da cópia é adequada?
- ❑ O texto tem tamanho adequado?

Se se vai utilizar quadro preto para visualização:

- ❑ Existe giz de várias cores e apagador?
- ❑ Quem vai documentar as anotações antes de se apagar e começar de novo?
- ❑ Todos podem ver bem o quadro?
- ❑ É possível guardar as ideias principais em cartazes nas paredes depois de se apagar o quadro?



Se se vai utilizar o bloco de papel gigante (flipchart):

- ❑ Existem canetas adequadas – de feltro?
- ❑ As canetas que existem estão boas e não secas?
- ❑ Quem escreve tem letra legível e grande?
- ❑ Existem espaços e material para afixar os cartazes depois de escritos?

Sobre o pessoal

O pessoal mínimo que se vai necessitar em um evento de um até 3 dias de duração é composto de:

1 ou 2 coordenadores/moderadores/as

Com a tarefa de preparar o conceito, o programa e encaminhar a reunião, os/as coordenadores/as têm a responsabilidade de prever tempo, métodos e garantir que se alcance o objectivo definido para a reunião. São responsáveis por garantir a produção de uma documentação sobre as decisões que são tomadas.

1 ou 2 secretários/as

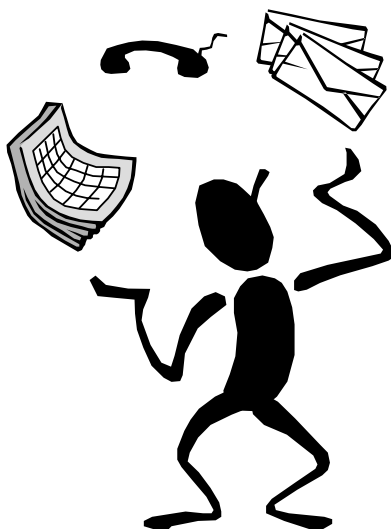
Com a tarefa de apoiar a coordenação, organizar materiais, anotar os principais pontos das discussões, e compilar as decisões já tomadas. É importante ressaltar que neste caso, em que se adota a visualização permanente das decisões, não é necessário elaborar uma minuta longa, mas apenas anotar os pontos essenciais, copiando directamente dos cartazes que foram aprovados por todo o grupo.

1 ou 2 pessoas de apoio

Com a tarefa de organizar a logística, encaminhar ou resolver problemas dos participantes (transporte, hospedagem etc), controlar que o lanche e o almoço sejam servidos na hora certa e outras tarefas relativas à organização do evento.

Lista de participantes

É importante que diariamente, e às vezes a cada turno, seja passada uma lista de participantes para ser assinada. Este procedimento facilita o controle de presença mas é também um **instrumento essencial** para o controle do número de almoços e lanches a serem pagos (para um hotel, por exemplo). É também um instrumento de transparência de investimentos, pois prova a existência do evento na contabilidade dos promotores.



6. ELABORAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE CONVITES

Naturalmente, este parece um passo simples. E é. Basta seguir as regras:

Um convite deve conter:

- ❑ Assunto e objectivo
- ❑ Local, data e hora do evento
- ❑ Programa
- ❑ Outras informações relevantes.

Deve ser redigido de forma **bem simples** de modo que as informações sejam rapidamente visualizadas.

Um exemplo...

CONVITE

O **Programa Especial das Nações Unidas de Combate ao Cólera** convida
o/a Sr./a

para participar de uma reunião **para traçar um plano integrado de combate ao cólera na cidade da Beira** (objectivo).

Este encontro terá a duração de dois dias. Sua presença é de muita importância para a mais rápida solução do problema. Pedimos que prepare para a ocasião informações sobre o programa que a vossa instituição desenvolveu dentro do assunto.

Local: Clube de Golf da Cidade da Beira
Data: Dias 27 e 28 de abril
Das 08h30 às 17h30.

A organização do evento oferece lanches e almoço no local.
Por favor, confirme antecipadamente sua presença pelo telefone 323232, com a sra. Isa, até o dia 23 de abril.

Assina: a coordenação do evento.

Anexamos a programação do evento para seu conhecimento.

7. CONDUÇÃO E COORDENAÇÃO DA REUNIÃO

Em geral, pode-se dizer que todos os eventos seguem o seguinte padrão sequencial:



Preliminares

- ❑ Boas vindas e apresentações
- ❑ Apresentação dos papéis dos participantes (coordenadores, secretários, apresentadores – o que se espera de cada um)
- ❑ Objectivo e agenda do encontro: apresentação e consenso
- ❑ Linhas gerais de trabalho, com as informações mais relevantes, para estabelecer uma base de trabalho comum

Introdução dos tópicos concretos

- ❑ Apresentação de um tema para debate ... ou
- ❑ A colocação de uma pergunta pelos moderadores ... ou
- ❑ Apresentação de um vídeo ou filme para iniciar a discussão ... ou
- ❑ A distribuição de um texto para leitura ... ou
- ❑ Um trabalho de grupo para elaborar a questão inicial do trabalho

Resolvendo problemas, tirando conclusões e tomando decisões

- ❑ Aprofundar a questão, através de outras apresentações, discussões e trabalhos de grupo
- ❑ Contextualizar a questão, comparando com outros países ou grupos
- ❑ Introduzir variadas questões, discutir e produzir possíveis soluções e alternativas
- ❑ Avaliar opções, estabelecer critérios de decisão
- ❑ Seleccionar as melhores opções e decidir
- ❑ Visualizar as decisões, propostas e sugestões
- ❑ Visualizar os pontos de conflito para futuras decisões

Encerramento

- ❑ Reunir e confirmar as decisões de consenso
- ❑ Desenvolver um plano de implementação com responsabilidades
- ❑ Definir os próximos passos – agenda de trabalho com datas limites para realização das tarefas
- ❑ Se for o caso, avaliar o cumprimento dos objectivos da reunião.



8. AVALIAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO DA REUNIÃO

A AVALIAÇÃO do evento deve ser feita sempre que:

- ❑ For importante para o aprendizado da condução de reuniões
- ❑ For necessário para comparar com outros eventos do mesmo teor
- ❑ Fizer parte de um programa de avaliação permanente
- ❑ For desejável conhecer se os participantes ficaram ou não satisfeitos

Existem várias maneiras simples e outras mais complexas de se fazer avaliações. Desde um questionário previamente preparado, com perguntas específicas e detalhadas, com valores numéricos para medir a qualidade, até avaliações mais abertas.

Uma das formas mais simples é perguntar, ao final do evento:

O que foi bom neste evento?

O que poderia melhorar num evento futuro?

E pedir que as pessoas respondam anonimamente em papéis separados, para serem entregues à coordenação.

*A **DOCUMENTAÇÃO** de uma reunião ou de um evento deve ser feita da forma mais simples possível. Quanto mais elaborada e complicada, menos leitores vão dispor do seu tempo para a leitura da documentação.*

A acta da reunião serve basicamente a duas funções:

1. Estabelecem e documentam o consenso obtido durante as discussões.
2. Propiciam um melhor acompanhamento dos desdobramentos das decisões.

Problemas das actas que se preparam:

- são burocráticas e usam linguagem muito formal e floreada
- tomam muito tempo
- não são distribuídas entre os participantes
- não mostram claramente quais foram as decisões tomadas
- o processo de buscar as informações relevantes é difícil e demorado.

Abaixo, temos uma sugestão de como elaborar actas simples para reuniões, mas sabemos que existe uma resistência muito grande à simplificação das actas. Esta resistência se dá pelos seguintes motivos:

- ❑ receio de mudanças de procedimentos
- ❑ receio de maior transparência nas decisões
- ❑ as informações circulam mais abertamente e não só nas mãos de quem “tem” o livro de actas;
- ❑ existe maior facilidade de verificar se as tarefas delegadas foram cumpridas no tempo ou não.

Como se vê, o simples facto de se mudar o formato das actas de uma reunião pode implicar uma mudança profunda de comportamento institucional.

Um modelo muito simples de uma acta...

Acta da reunião de 27 e 28 de abril de 2001, na DPS Sofala. Participantes: Carmen, José, Lina, Estêvão e Carlos. Secretária: Maria				
Nr	Assunto	Decisões/Conclusões/Tarefas	Resp.	Data final
1	Alcance do cólera	Fazer levantamento dos casos notificados nas escolas	Lina Para Sr. Carlos	Até 3.05
2	Trabalho conjunto	Fazer reunião para definir as atribuições de cada instituição envolvida	Carmen	No dia 15.05, na DPS
3	Problemas associados	Elaborar um programa de limpeza da cidade- águas, esgotos e lixo. Fazer reunião com Saúde-Cidade.	José Enviar para o director	10.05

Outros eventos, workshops e seminários, também devem buscar uma documentação simples, que facilite a leitura e o acompanhamento posterior.

9. DOCUMENTAÇÃO E LISTA DE TAREFAS

É importante que os participantes de um evento recebam as actas ou a documentação o mais breve possível. Em reuniões curtas, o ideal é receberem no dia seguinte. Em reuniões mais longas, em que a documentação precisa de mais tempo de preparação, pode-se marcar o dia em que as actas serão distribuídas, como parte de uma das decisões finais da própria reunião.

O relatório de um seminário deve ser o mais curto possível e deve conter informações úteis, em um formato atraente.

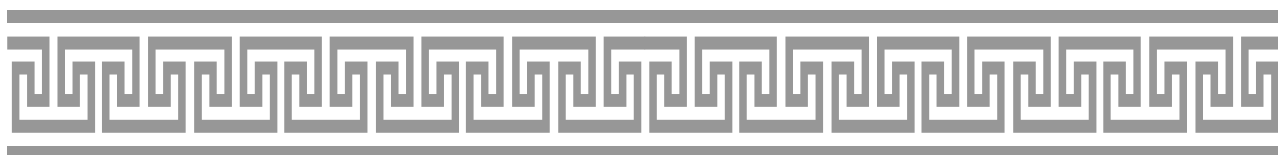
A capa deve indicar claramente o assunto, os responsáveis, a data e o local do encontro.

Uma página com o sumário executivo inicia o relatório, fazendo um resumo dos antecedentes, procedimentos do encontro e resultados alcançados.

O conteúdo central vai depender dos objectivos:

- O relatório será distribuído só para os participantes ou para um grupo maior?
- O relatório vai só informar ou vai servir como um “manual” de operações?
- Informações sobre os antecedentes do evento devem ser também incluídas?
- Existem outras informações que são importantes e necessárias?

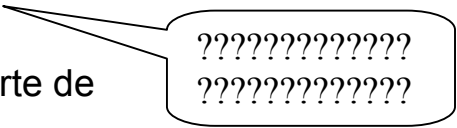
A cópia da documentação original, produzida durante o evento, assim como a lista de participantes, pode vir ao final do documento, como anexos.



COMUNICAÇÃO

A ARTE DE FALAR

O termo “retórica” vem do grego e significa a arte de falar de forma expressiva. A retórica não pode substituir o conhecimento profundo de um assunto, mas é necessária para transmitir conteúdos para uma audiência. A habilidade de falar em público, de conversar de forma persuasiva e de argumentar convincentemente pode ser adquirida. A retórica revela o seu estilo através da forma e da estrutura dos conteúdos do seu discurso.



????????????
????????????

Qualquer pessoa que fala em público exercita um poder. Ter o poder implica ter responsabilidade ética, especialmente na arena política e social. Por isto, retórica e postura democrática devem ser conceitos muito próximos, para evitar que o poder da persuasão entre nos limites da manipulação.

Os princípios éticos do orador deveriam ser:

- levar seriamente em conta os interesses dos ouvintes
- sentir a obrigação de pesquisar seriamente o assunto a ser discutido
- falar honestamente, isto é, não manipular factos nem apresentar deliberadamente visões parciais e deturpadas.

Mas, por que somos motivados pela oratória de alguns oradores e não de outros?

**O efeito de uma apresentação
deriva de
50 % da linguagem verbal
e 50 % da linguagem corporal**

O que é a linguagem verbal?

- estrutura
- argumentos
- conteúdo informativo
- descrição esquemática e fácil

Elementos da retórica

- frases curtas
- perguntas retóricas
- linguagem simples
- comparações e exemplos
- citações
- repetições
- humor
- provocação

Base da estrutura retórica

DIGA O QUE QUER DIZER

DIGA-O

DIGA O QUE DISSE!

Erros retóricos

- Estilo difícil e complicado
- Não respeitar o tempo previsto
- Frases longas demais
- Falta de estrutura ou uma estrutura confusa
- Falta de conexão entre as ideias
- Falta de exemplos ilustrativos
- Voz baixa demais ou pronúncia “fechada”
- Palavras emendadas, sem individualidade
- Frases incompletas
- Não dar atenção aos fatores de interferência (o celular tocando!)
- Não levar em conta o interesse dos ouvintes
- Falta do resumo final
- Vícios de linguagem (repetições)

O que é a linguagem corporal?

- postura
- gestos
- expressões faciais
- contacto visual
- voz

POSTURA E GESTOS

Deve-se distribuir o peso do corpo em ambas as pernas e pisar firmemente o chão (trocar com frequência o peso de um pé para o outro faz parecer que a pessoa está a falar andando). Os pés devem estar levemente afastados, isto expressa confiança e aumenta a persuasão na fala. Pode-se inclinar ligeiramente em direcção à audiência. Não levante a cabeça e o nariz para o ar, criando a impressão de arrogância, de estar falando “para baixo”.

Evite segurar seus braços atrás das costas. Isto esconde os gestos, e traz a tendência de usar mais os ombros e as pernas para acentuar a fala, o que pode parecer cômico.

Braços cruzados à frente também devem ser evitados. Fazem as pessoas parecerem especialmente tímidas ou desajeitadas. Se esta não é a intenção, evite esta postura a todo custo.

A postura básica recomendada para o orador em pé caracteriza-se pela firmeza da posição: as mãos são mantidas em uma posição central neutra, podendo ser usadas para gestos que enfatizem os conteúdos da fala. Colocar as mãos nos bolsos pode parecer um pouco casual, mas não deve continuar por mais de um minuto

Evite cruzar as mãos em postura missionária, ou colocar as mãos na cintura, o que demonstra uma atitude arrogante e inamistosa. Evite também apontar o dedo indicador para não parecer um sabe-tudo.

Quando sentado/a, evite fazer nós com pernas e braços. Braços cruzados e pernas presas nos pés da cadeira demonstram reserva interior. A postura básica recomendada para oradores sentados é caracterizada por uma postura erecta e braços descruzados.

Alguns truques:

No início de sua carreira de orador, use um cartão, ou um pequeno papel, com anotações curtas, o que ajuda não só a lembrar as coisas mais importantes mas também ajuda as suas mãos a ficarem onde devem: acima da linha da cintura. Segure o cartão em uma das mãos, e deixe a outra livre para gestos. Não gesticule com a mão que segura o cartão porque isto distrai a audiência.

EXPRESSÕES FACIAIS

As expressões faciais dependem obviamente da personalidade do orador. Os actores aprendem como controlá-las conscientemente. Oradores também deveriam ter esta habilidade, pois expressões faciais podem realçar o impacto de uma palavra falada.

Um momento importante para a aplicação da expressão facial é logo antes de começar a falar. A expressão do orador - um olhar amistoso ou um sorriso - tem influência decisiva no ânimo da audiência. Você vai perceber que a audiência devolve sua expressão e lhe dá uma recepção calorosa. O mesmo vai acontecer se você apenas fixa o olhar. Claro que é importante adequar a expressão ao conteúdo da fala. Um sorriso no momento errado pode ser visto como cínico.

CONTACTO VISUAL

Os olhos são o “espelho da alma”. O contacto visual com sua audiência é um dos mais importantes meios de comunicação não-verbal. O uso consciente do contacto visual realça a credibilidade de sua fala.

Olhe para os ouvintes enquanto fala. Isto aumentará a sua atenção, e a sua reacção ajuda-lo-á a avaliar o efeito de sua fala.

Portanto, não finja que está a olhar, olhe propriamente. Se se dirige a uma audiência de 25 pessoas ou menos, pode deixar o olhar circular e momentaneamente olhar para cada um de uma vez.

Se está a falar a uma grande audiência, escolha alguns indivíduos para olhar. Primeiro, selecione pessoas que estão favoravelmente dispostas a você. Conforme sua confiança aumenta, dirija o olhar directamente aos seus críticos. Você vai notar que isto terá um efeito positivo sobre suas atitudes defensivas.

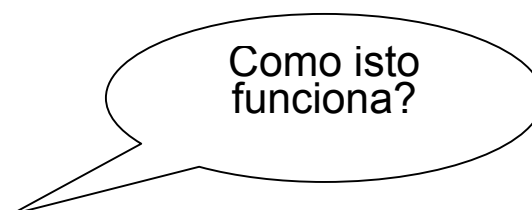
Não esqueça que oradores que não olham para suas audiências são vistos como inseguros e sem credibilidade, e no pior dos casos, como desonestos. Olhe para sua audiência de modo amigável, dando a impressão de que se sente satisfeito de estar ali falando para aquele grupo de pessoas.

Voz

A voz é o instrumento musical do orador. Com ela, o orador adiciona timbre e cor a suas palavras. No sentido figurativo, a voz é a caneta que sublinha os pontos importantes de sua fala.

O efeito da voz depende de:

- timbre
- volume
- pausas
- respiração
- articulação



Apesar de que o **timbre** da voz humana é determinada pela posição dos dentes ou pelo tamanho da boca, isto não significa que não se pode melhorar a voz e a pronúncia. O timbre, a entonação da voz, é o factor determinante na interpretação da palavra falada. É importante que sua fala

não seja feita em um só tom de voz. Sua voz dá à audiência a revelação do seu interesse no assunto, da sua credibilidade e da sua própria confiança em seus argumentos. Você deveria desejar projectar um carisma dinâmico e activo. Evite entonações como as de sermões, e busque o outro extremo: o estilo dinâmico de alguns comentaristas esportivos.

Alguns efeitos também podem ser conseguidos com o **volume** da voz. Pode-se levantar a voz gradualmente e realçar passagens especiais ou criar efeitos falando particularmente baixo ou calmamente. O ritmo e a velocidade também são efeitos que se pode utilizar.

A **pausa** também é de grande ajuda. Se quiser uma especial atenção a uma passagem, faça uma pausa imediatamente antes. Isto tem o efeito de aumentar a atenção e a curiosidade. Use sentenças curtas. Pause no fim de cada sentença. Isto também vai facilitar o uso da linguagem, já que frases longas são mais difíceis de construir usando boa gramática.

Estas pausas também facilitam a boa **respiração**. Isto é importante para a ressonância de sua voz. Respire não com seu peito mas com sua barriga. Tome tempo para respirar relaxadamente. Falando muito rápido, respira-se também muito rápido, levando a uma voz trêmula, e mesmo sem perceber, fica-se “desafinado”.

Muito cuidado: temos que descobrir quais são os nossos vícios de linguagem e corrigi-los. Palavras como “daí”, “então”, “assim”, “portanto”, cansam os ouvintes.

Por último, é importante lembrar de **articular** bem as palavras. Muitos oradores juntam os fins de palavras com o começo de outras. Muitas vezes é engraçado, mas a maioria das vezes é apenas ruim. Por exemplo: “É tanto um prazer quanto um privilégio estar aqui com as senhoras e os senhores no dia de hoje” não deveria soar como “É tantum prazer quantum privilégestaraqui cas senhore senhores no dia doje”.

TREMEDEIRAS

Saiba que 90 % dos oradores sofrem de calafrios e tremores antes de começar a falar em público. Saber isto não ajuda muito mas reconhecer as razões disto pode ajudar a lidar com o problema. A primeira coisa a fazer é identificar as razões. Eis aqui uma série de perguntas possíveis:

- Sente-se inferior à sua audiência?
- De repente descobre que tem de falar de uma posição à qual não está acostumado?
- A audiência é maior ou menor do que o esperado?
- Você imagina que a audiência está à espera de um erro seu?
- Receia que não esteja bem preparado porque escreveu sua intervenção no último minuto?

Quanto mais precisamente você conseguir identificar a causa, mais fácil será se beneficiar dos seguintes conselhos:

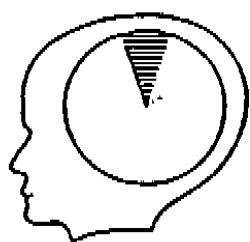
1. Comece preparando sua intervenção assim que souber a data do evento.
2. Seja muito rigoroso em sua pesquisa. Confronte-se com as possíveis perguntas a acontecer, preparando-se para as possibilidades.
3. Descubra onde e como você terá que falar para evitar surpresas.
4. Não corra para o evento no último minuto, evitando nervosismos desnecessários.
5. Sempre considere que a audiência veio para obter informações de sua intervenção. Desta forma, será aceito como capaz disto.
6. Lembre-se de que a audiência está mais disposta a ouvi-lo do que você pode imaginar.
7. Fique em pé no início de sua intervenção. Distribua seu peso igualmente sobre as duas pernas, respire profundamente e sorria para a audiência. Estabeleça contacto visual com indivíduos bem dispostos. Eles vão sorrir de volta. Se for necessário, organize algumas faces familiares no meio da audiência.
8. Prepare a abertura de sua intervenção com especial cuidado e, se for preciso, decore-as. O fim também merece esta especial atenção.

REGRAS PARA A BOA COMUNICAÇÃO

- ❑ Fazer intervenções curtas e claras;
- ❑ Falar alto e devagar;
- ❑ Escolher o momento certo para falar;
- ❑ Usar linguagem acessível ao grupo;
- ❑ Falar dentro do assunto discutido no momento;
- ❑ Relacionar sua contribuição às demais;
- ❑ Certificar-se de que está se fazendo entender;
- ❑ Se for preciso, acrescentar resumos, explicações;
- ❑ Esclarecer ideias, categorias, conceitos;
- ❑ Ouvir com atenção sincera;
- ❑ Ouvir até o fim antes de responder;
- ❑ Não interromper a fala de outro participante;
- ❑ Estar atento à comunicação não-verbal (gestos, movimentos faciais);
- ❑ Avisar quando a atenção não puder ser mantida, por barulho externo, conversas paralelas, fadiga, desinteresse;
- ❑ Dar a palavra a quem é mais tímido ou retraído, controlar participantes que dominam a participação;
- ❑ Explicitar segurança, evitando palavras como “talvez”, “vamos tentar”, “poderíamos”;
- ❑ Olhar para os participantes, não para paredes ou janelas ou ...

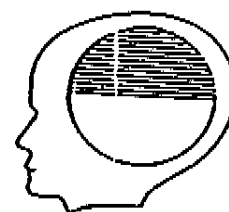
A ARTE DE ELABORAR APOIOS VISUAIS

Nós chamamos de **visualização** a todo o sistema de acrescentar informação visual ao processo de comunicação. Isso pode ser feito através de cartazes, do quadro-negro, do quadro-branco, do álbum seriado e papel gigante, de papel nas paredes, de mapas, de fotografias, de desenhos na areia ou qualquer outro meio de apoio visual que se possa imaginar!



A comunicação e o aprendizado melhoram muito com a visualização das ideias. As pesquisas indicam que enquanto ouvimos, apreendemos apenas 20 % da informação. **A apreensão melhora para 50% quando ouvimos e olhamos ao mesmo**

tempo! Claro que a melhor forma de aprendizado ainda é **fazendo**. Por isto a ideia do trabalho participativo é tão importante.



O apoio visual é isto mesmo, um apoio! Não deveria nunca ser o centro da atenção do apresentador. Os ouvintes são o centro de atenção em qualquer apresentação ou facilitação.

O apoio visual precisa mesmo ter esta função: **apoiar!** Se a visualização é confusa, mal-preparada, sobrecarregada, incompleta, ou não corresponde com o que está sendo apresentado, a função do apoio desaparece completamente.

Nós podemos complementar a comunicação com visualização de qualquer natureza. A visualização é a área em que moderador ou facilitador usará de forma mais marcante a sua criatividade e cuidado. Vamos ver algumas regras básicas para todos os tipos de visualização.

Escreva claramente!

Letras grandes, bem desenhadas, palavras separadas, sem hifenização, com espaços adequados, em cores escuras e marcantes...

Simplifique o conteúdo!

Palavras conhecidas, curtas, frases curtas, ordem directa...

Busque equilíbrio!

Espaços em branco, assim como as pausas na fala, fazem parte do significado da mensagem. Use os espaços em branco para equilibrar a visualização. Não reúna informações demais. Use apenas as palavras necessárias...

Linguagem adequada!

Grupos diferentes atribuem significados diferentes para as mesmas palavras. Verifique qual é a linguagem adequada para aquele grupo de ouvintes. Utilize desenhos e símbolos.

Fuja dos clichês!

Evite palavras que todos usam, mas cujo significado pode ser dúbio (exemplos? “sustentabilidade”, “participação”, “equilíbrio de gênero”). Se precisar usar tais palavras, verifique com os ouvintes e participantes se eles têm a mesma compreensão que você.

Varie os métodos!

Tente variar as formas de visualização. Utilize correctamente cada um dos métodos. Pratique antes de utilizar os métodos em público.

Busque a simplicidade!

Evite métodos muito caros de visualização. Encontre as condições locais mais adequadas. Utilize a criatividade do pessoal local.

No processo da moderação, a visualização serve para:

- criar uma memória do trabalho;
- focalizar as atenções durante as discussões, e mantê-las dentro do assunto;
- permitir que todo o grupo verifique se a documentação está sendo feita de acordo com as ideias discutidas;
- prevenir repetições;
- validar comentários dos participantes.
- criar uma percepção comum da direcção do encontro e do progresso feito;
- criar um foco sobre a tarefa e não sobre os desacordos eventuais do grupo;
- apresentar tarefas e propostas de forma clara e compreensível;
- tornar transparente o processo de tomada de decisões.

Como fazer?

- Colocando painéis de parede ou flipcharts onde todos os membros do grupo possam ver.
- Anotando os principais pontos da discussão.
- Fazendo diferentes títulos para as listas (interesses, opiniões, acordos...)
- Pedindo ao grupo para esclarecer afirmações complexas ou não claras.
- Pedindo ao grupo para corrigir se você se escrever alguma coisa que não corresponde ao que foi discutido.
- Realçando decisões e acordos obtidos durante a discussão.
- Se necessário, reescrevendo cartões ou redesenhando os cartazes durante os intervalos para organizá-los em listas úteis ou em itens relacionados por categorias.

O MÉTODO METAPLAN – REGRAS BÁSICAS COMO TRABALHAR COM CARTÕES

- ⇒ Letras legíveis a 6 metros de distância
- ⇒ Três a quatro linhas no máximo
- ⇒ Somente palavras-chave, ideia compreensível
- ⇒ Uma idéia = Um cartão
- ⇒ Máximo de 35 cartões por painel
- ⇒ Usar formas e cores de maneira significativa
- ⇒ Estruturar os cartões por blocos ou “nuvens”
- ⇒ Utilizar títulos e estabelecer relações entre as ideias

Outras recomendações:

- ⇒ Utilizar papel colorido para fotocópia, cortado no meio ou em três partes;
- ⇒ Utilizar marcadores de feltro azuis ou pretos; o vermelho e o verde deveriam ser apenas para sublinhar ou anotar comentários;
- ⇒ Fixe os cartões de uma forma fácil de remover: um alfinete no centro superior, ou uma pequena porção de massa colante (sticky stuff), ou adesivo no centro superior.

O MODERADOR E O USO DE CARTÕES PARA A VISUALIZAÇÃO DAS IDEIAS

1. Todo o material de visualização deve ficar à mão do moderador, organizado em uma mesa de apoio, separado por cores.

Se quiser, o moderador pode ter duas mesas: uma com material para o grupo e outra somente para seu material.

2. O moderador não deveria escrever cartões durante as discussões para não perder o fio da argumentação. No entanto, pode ser que seja necessário guardar algumas ideias que surjam. Neste caso, o moderador escreve somente palavras-chave sem perder a linha de argumentação dos participantes, e no primeiro intervalo complementa as ideias.

O moderador deveria pedir para que os participantes escrevam ou desenhem suas próprias ideias como contribuição. Pode ainda pedir que uma ou duas pessoas do grupo sejam responsáveis por escrever as ideias que surgirem.

De qualquer forma, seja o moderador ou pessoas do grupo, todas as ideias anotadas devem ser lidas ao fim da discussão para que o grupo confirme ou corrija os conteúdos que foram anotados.

3. Os participantes são mais importantes que a visualização. Não dê as costas para a audiência. Não fale enquanto fixa material. Crie uma dinâmica atractiva: fixe uma ideia, leia, fixe uma outra, leia. Devagar!

4. O moderador trabalha com as ideias que são **do grupo**. O moderador **não muda, corta ou acrescenta ideias sem o consentimento do grupo**.

5. O moderador faz perguntas para o esclarecimento (“O que isto quer dizer?”), mas não responde às perguntas. Devolve as perguntas para o grupo.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DE ALGUNS INSTRUMENTOS PARA AJUDA VISUAL

Quadro preto ou branco

Visível por até 25 pessoas. É fácil de escrever. Fácil de corrigir. Não é tão bom se a informação deve permanecer visível por um tempo longo.

Flipchart (álbum seriado)

Visível por até 20 pessoas. Permite a preparação prévia das folhas. Informações importante podem ser colocadas nas paredes, de modo que as pessoas podem ver depois da apresentação. Atenção: canetas apropriadas são necessárias.

Painel para uso de alfinetes (pin-board)

Visível por até 30 pessoas. Permite organizar e mover o que já está afixado. A área de trabalho pode crescer facilmente apenas colocando-se novos painéis. Atenção: é necessário ter canetas apropriadas, folhas de papel, alfinetes e, é claro, os painéis.

Projector eletrônico

Visível por até 100 pessoas (se você puder escurecer bem a sala, ter boa qualidade na apresentação e uma tela grande). Possibilita a preparação antecipada. Possibilita copiar documentos originais, acrescentar gráficos, imagens, e mesmo animações.

Os riscos são:

- ▶ Informações demais, cores demais, ilustrações demais.
- ▶ A apresentação fica longa facilmente. Considere 3 minutos para cada *slide*.
- ▶ Se a energia elétrica acaba, adeus apresentação.

Atenção: Escreva só o necessário. Faça letras grandes que possam ser lidas à distância. Leia o que está escrito. Fique flexível para acessar as diferentes partes da apresentação durante as discussões. Não se esconda atrás da apresentação – quem deve se comunicar é você, a visualização é somente **apoio!**



Cuidado: mais de 10 minutos no escuro são suficientes para colocar um plenário motivado para dormir... especialmente depois do almoço.

MÉTODOS PARA CONDUZIR DISCUSSÕES



A TEMPESTADE DE IDEIAS

Quando pode ser utilizada

- Quando se quer colectar opiniões, ideias, problemas, categorias, critérios.
- Quando não se quer limitar ou avaliar previamente estas ideias.
- Quando há tempo disponível para realizar a tarefa da forma apropriada.
- Quando não existe ainda uma linha definida a ser seguida para a colecta de ideias.
- Quando existe material de visualização disponível, absolutamente indispensável neste caso.

Como conduzir a moderação

1. O moderador coloca para o grupo uma pergunta ou proposta aberta, claramente formulada e visualizada, de uma forma que todos possam ver e ler.

Por exemplo:

“Quais são as qualidades que apreciamos num bom professor?”

“Por favor descreva um seminário ou conferência estimulante?”

“Quais são os elementos que compõem um bom grupo de trabalho?”

2. O moderador verifica se a pergunta foi bem entendida, e se ela tem para o grupo o mesmo sentido que tem para o moderador.

3. O moderador apresenta em um cartaz quais são as regras da **tempestade de ideias** para que todos saibam e entendam a tarefa em que estão envolvidos.

4. As regras são:

- Cada pessoa pensa livremente em respostas para a pergunta visualizada;
- Cada pessoa escreve suas ideias em papéis ou cartões fornecidos pelo moderador, em número ilimitado;
- Cada ideia diferente deve ser escrita em um cartão separado;
- As ideias devem ser completas, mas as frases devem ocupar no máximo 4 linhas do cartão;
- As ideias devem ser compreensíveis e a escrita legível;
- Todos têm 5 minutos em silêncio, para escrever as ideias que vierem à mente;
- Depois de 5 minutos, o moderador vai colectar as ideias de todos, misturá-las em sua mão, e apresentar as ideias anonimamente.

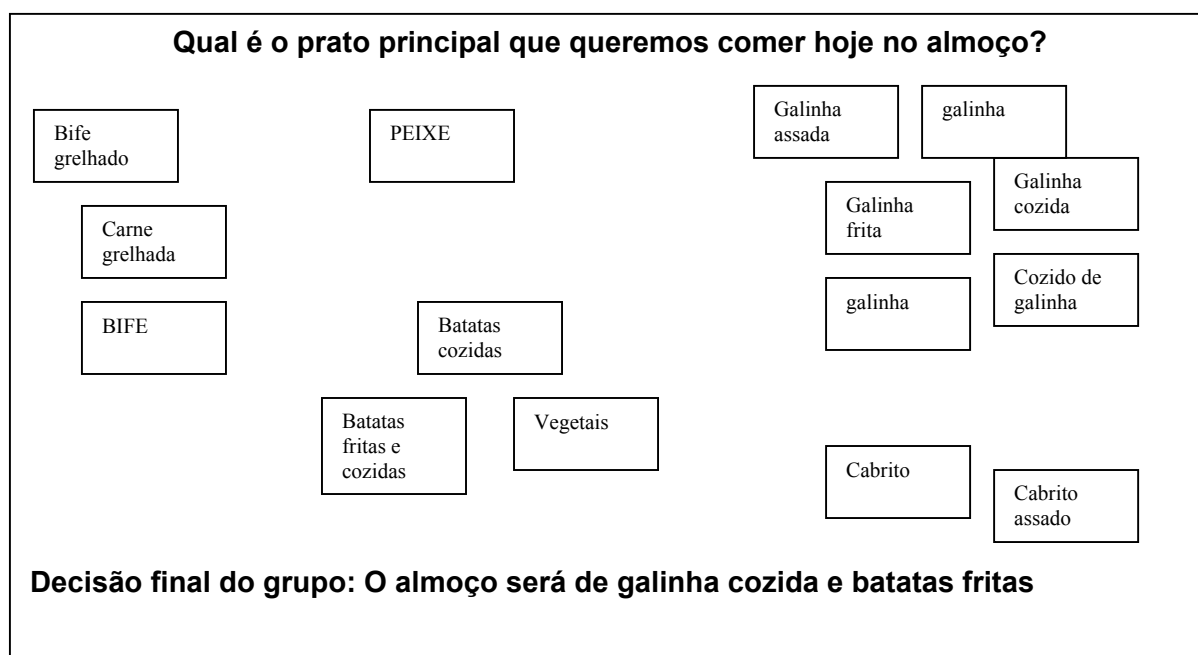
5. O moderador colecta todas os cartões ou papéis, mistura-os de forma que a autoria das ideias não seja visível, e começa a apresentar as ideias, **apenas lendo o que está** escrito, um cartão de cada vez, devagar, afixando os cartões no painel ou na parede.

6. Se mais de 35 cartões são produzidos pelos participantes, o moderador tem que fazer o trabalho de apresentação em etapas. Depois de organizar as primeiros 35 ideias, começa a apresentar e discutir as ideias restantes.

7. Depois de todas as ideias colocadas no painel, o moderador pergunta aos participantes se há alguma ideia que precisa de explicações quanto ao seu **sentido**, sobre o que o cartão **quer dizer**. Ainda não se entra na discussão da ideia.

8. Se existem ideias cuja interpretação varia de pessoa para pessoa no grupo, o grupo tem o direito de escolher uma das interpretações, ou o autor da ideia, se quiser, vai se manifestar e explicar. Em qualquer caso, o moderador reformula o cartão com a ideia de consenso, ou pede a alguém para fazê-lo.

9. Quando todas as ideias forem esclarecidas, começa-se a organização por semelhança. O moderador pergunta ao grupo **quais são as ideias que têm uma semelhança e que deveriam ficar agrupadas**.
10. O moderador começa o agrupamento de ideias semelhantes, **guiado pelo grupo**. O moderador **NÃO agrupa** as ideias sozinho.
11. O moderador vai precisar de um espaço livre (um outro painel, ou parede livre) para transferir os cartões com as ideias do painel original para o painel de agrupamento.
12. Depois de agrupar as ideias por semelhança, o moderador procede à tomada de decisões, seja qual for. Talvez se espere que o grupo escolha as 5 ideias mais mencionadas, assim o volume de cartões naquele grupo vai indicar a selecção. Talvez se espere apenas uma listagem, assim, todos os grupos vão se transformar no resultado do trabalho. Talvez apenas 1 das ideias deva ser escolhida e priorizada.
13. O moderador pode utilizar outros métodos de priorização, como a votação ou a priorização em etapas (as 10 mais importantes, as 5 mais importantes, as 3 mais importantes etc).
13. Todo o processo deve ser guiado pelas ideias do grupo. O moderador orienta o processo através das perguntas e da aplicação do método.



INVENTÁRIO DE IDEIAS EM GRUPOS

Quando pode ser utilizado:

Quando se deseja um método de moderação para limitar opções e ideias de forma sistematizada e participativa, especialmente no levantamento de problemas.

Como conduzir a moderação:

- ▶ O moderador apresenta a pergunta visualizada, por exemplo: “Que problemas observamos no trabalho com a formação de professores?”
- ▶ Formar grupos de 3 a 5 pessoas, dependendo do número total de participantes.
- ▶ Cada pessoa deve pensar sozinha (individualmente) e em silêncio (sem discussão) sobre o tema e apontar no seu bloco de anotações todas as ideias que venham à mente em 5 minutos. Fazer uma lista dessas ideias.
- ▶ Terminar a fase de reflexão individual depois de **exatamente** 5 minutos (o facilitador dá um sinal) e selecionar **individualmente** da lista de ideias **as 5 ideias** mais importantes ou os 5 problemas mais graves ou centrais.
- ▶ Apresentar estas ideias dentro do grupo de trabalho e fazer uma lista comum do grupo.
- ▶ Selecionar as 5 ideias mais importantes como opinião comum de todos os membros do grupo.
- ▶ Apresentar as ideias no plenário.
- ▶ No plenário repete-se o exercício de redução com a ajuda do moderador, a fim de se conseguir chegar, no final, a uma lista de 3-5 ideias/problemas mais importantes para todo o grupo.

A DISCUSSÃO DIRIGIDA

O moderador tem como maior desafio ser um bom condutor de discussões, de forma que o grupo alcance uma base e um entendimento comum sobre o assunto que se está a discutir.

O moderador **dá impulsos** a uma discussão, de forma a fazer avançar o entendimento, através de conclusões e decisões parciais, ligando um passo ao outro, sem deixar perder o fio da discussão.

A visualização também é um instrumento de muita ajuda, pois o grupo documenta, passo a passo, os estágios da discussão.

O papel do moderador pode ser assim resumido:

Perguntar

Motivar o grupo a proceder a investigação a aprofundar o nível de entendimento através de perguntas.

Enfatizar

Perceber pontos importantes da discussão que o grupo nem sempre é capaz de notar, especialmente no que se refere a “ligações” e “conexões” entre ideias de diferentes membros do grupo.

Aprofundar

O moderador não se satisfaz com explicações superficiais. Sempre verifica se o significado das palavras e expressões usadas é o mesmo para todo o grupo.

Provocar

O moderador percebe e usa pontos para provocar o debate e melhorar o entendimento, muitas vezes colocando em dúvida certas “certezas” do grupo.

Dar a palavra

As explicações e as fundamentações das ideias devem partir dos membros do grupo, sendo o moderador o “colector” e “organizador” das contribuições dos participantes.

Encorajar

O moderador apóia todos os membros do grupo a contribuir com ideias e reforça a importância da colaboração e participação de todos.

QUALIDADES IMPORTANTES DO MODERADOR NA DISCUSSÃO DIRIGIDA

1. ATENÇÃO AO “OUTRO”

Mostrar interesse pelo assunto e pelas pessoas
Manifestar reações positivas
Entender o outro, colocar-se no papel do outro
Dar ao outro oportunidade de expressar sua ideia até o fim

2. FAZER PERGUNTAS

Curtas e que não contenham insinuações
Simples, que não obriguem a pensar em muitas coisas ao mesmo tempo
Em cujas respostas os outros estejam interessados
Cujas respostas deixem clara a posição do grupo sobre o assunto

3. NÃO FAZER PERGUNTAS QUE

Sejam ambíguas, com duplo significado
Tragam a resposta já embutida
Só permitam um Sim ou um Não como resposta (perguntas inquisitórias)
Que já têm em vista determinada resposta (perguntas sugestivas)
Que sejam muito específicas e demandem um conhecimento especializado

4. DAR RESPOSTAS QUE

Incitem os participantes a se manifestar
Façam a discussão continuar

5. EVITAR RESPOSTAS QUE

Sejam contra os princípios culturais e éticos do grupo, provocando
Tornem ridículo a pessoa que perguntou
Que salientem a falta de competência do outro
Só sirvam para a própria apresentação

6. NÃO ARGUMENTAR DE FORMA DESLEAL

Não fazer ataques pessoais
Não utilizar exageros
Não desviar o assunto
Não desvalorizar argumentos do outro

COMO ELABORAR PERGUNTAS

- Tenha uma ideia clara do que quer alcançar com a pergunta
- Prepare as perguntas com antecedência, com cuidado, e organize-as na ordem em que pretende introduzi-las
- Imagine pelo menos 5 possíveis respostas para sua própria pergunta, e veja se o processo é adequado para a discussão que se pretende
- Sempre visualize, escreva, a pergunta, de forma que todos possam ver e ler durante o processo de reflexão e discussão
- Formule a pergunta de maneira clara, concisa, em linguagem clara, em ordem directa
- Pergunte uma coisa de cada vez, não avance mais de um passo da discussão na mesma pergunta
- Verifique o entendimento da pergunta, mesmo se parecer que o significado é claro e óbvio
- A pergunta deve ser dirigida a todo o grupo, atraindo o interesse de todos
- O tempo a ser concedido para as respostas deve ser suficiente para a reflexão; não fique tenso em face do silêncio do grupo, dê tempo ao tempo; se não houver reacção, pode ser que haja problemas com o entendimento da pergunta
- Se o moderador gostar de uma resposta, mostre sua aprovação, mas sem exagero, para não desestimular ideias diferentes

O TRABALHO EM GRUPO

Enquanto o trabalho na **plenária** serve mais adequadamente às conclusões, às tempestades de ideias, aos consensos, o **trabalho de grupo** é muito mais adequado à reflexão aprofundada, facilitando a participação de elementos que não se sentem à vontade no grande grupo.

O trabalho de grupo é um método, um instrumento didático, e não um fim em si mesmo. Deve ser utilizado em condições específicas, dependendo dos resultados que o moderador deseja.

O trabalho em grupo também ajuda a que várias tarefas sejam executadas ao mesmo tempo. No entanto, o resultado dos trabalhos de grupo devem ser sempre apresentados e discutidos pelo grande grupo.

O tempo é um dos aspectos mais importantes no trabalho de grupo. O moderador deve sempre propor ao grupo o tempo destinado aos trabalhos de grupo e perguntar se o grupo acha o tempo suficiente. Deve também explicar que o tempo é um recurso limitado, e é também necessário para a posterior apresentação e discussão no plenário. Uma pessoa dentro do grupo deve ser responsável pelo controle do tempo.

E mais...

- Dividir os grupos de acordo com os interesses dos participantes
- Se dividir os grupos de forma arbitrária, pedir permissão para isto
- Buscar o equilíbrio de gênero entre os grupos, a não ser que queira resultados diferentes entre os gêneros para comparação
- Explicar aos grupos o que vai ser feito com o resultado dos trabalhos, e por que o trabalho em grupo foi escolhido
- Estimular o grupo a reflectir sobre a tarefa, em silêncio, antes do início do trabalho
- Verificar se há dúvidas quanto às tarefas e sua execução
- Visualizar as discussões e os resultados dos trabalhos
- Utilizar os resultados dos trabalhos em grupo para a continuação dos trabalhos, nunca ignorá-los!

O MAPA MENTAL (MIND MAP)

O que se entende por **Mapa Mental** é um método de anotar de forma espontânea uma série de ideias, observações, percepções, planos etc. Estes apontamentos não são feitos de maneira usual, ou seja, linearmente, mas bidimensionalmente, em forma de notas, conceitos e estruturas, criando assim uma impressão óptica que lembra os mapas geográficos.

Os Mapas Mentais servem para resumir e analisar textos, tomar notas em conferências, redigir actas de reuniões, planificar e preparar seminários e conferências e, naturalmente, para preparar aulas.

Para o cérebro relacionar informações mais eficientemente, a informação precisa ser estruturada de uma forma a se “encaixar”, “associar” o mais facilmente possível. O cérebro funciona com conceitos-chave de uma maneira interligada e integrada. Nossas anotações e sumários também podem ser assim estruturados. A ideia dos Mapas Mentais se baseia numa estrutura de rede.

Em vez de começar no alto da página e formular sentenças e listas, começa-se o Mapa Mental no **centro** da página com a ideia principal e dali ramificar outras ideias relacionadas com o tema principal.

O Mapa Mental tem uma série de vantagens para o trabalho de tomar notas:

- ▶ O centro da ideia é mais claramente definido.
- ▶ A importância relativa de cada ideia é indicada. As ideias mais importantes estarão mais próximas do centro.
- ▶ As ligações entre os conceitos principais serão reconhecidas facilmente.
- ▶ A revisão e a recordação serão rápidas e efectivas.
- ▶ É fácil adicionar novas ideias e conceitos.
- ▶ Cada Mapa vai ter uma aparência final única, ajudando a memória.
- ▶ Resumir e produzir rascunhos e pré-projectos é uma área criativa. O Mapa Mental é uma estrutura aberta, que permite que as ideias continuem aparecendo.

Como fazer

Embora não existam regras rígidas para a configuração dos Mapas Mentais e cada pessoa possa desenvolver seu próprio sistema, há algumas recomendações que facilitam seu uso:

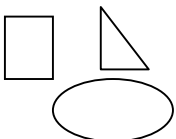
1. Comece com a idéia principal ou o tema no centro da folha
2. Ponha as ideias mais importantes no centro e as menos importantes mais para a margem
3. Utilize desenhos e imagens
4. Faça círculos ao redor dos diferentes conceitos
5. Marque as relações entre os conceitos por meio de setas
6. Escreva palavras em linhas que se ramificam para outras ideias que possam aparecer
7. Trabalhe com diferentes cores
8. Trabalhe com visualizações e analogias visuais
9. A mente deveria estar o mais livre possível



Setas ajudam a entender o fluxo do pensamento...



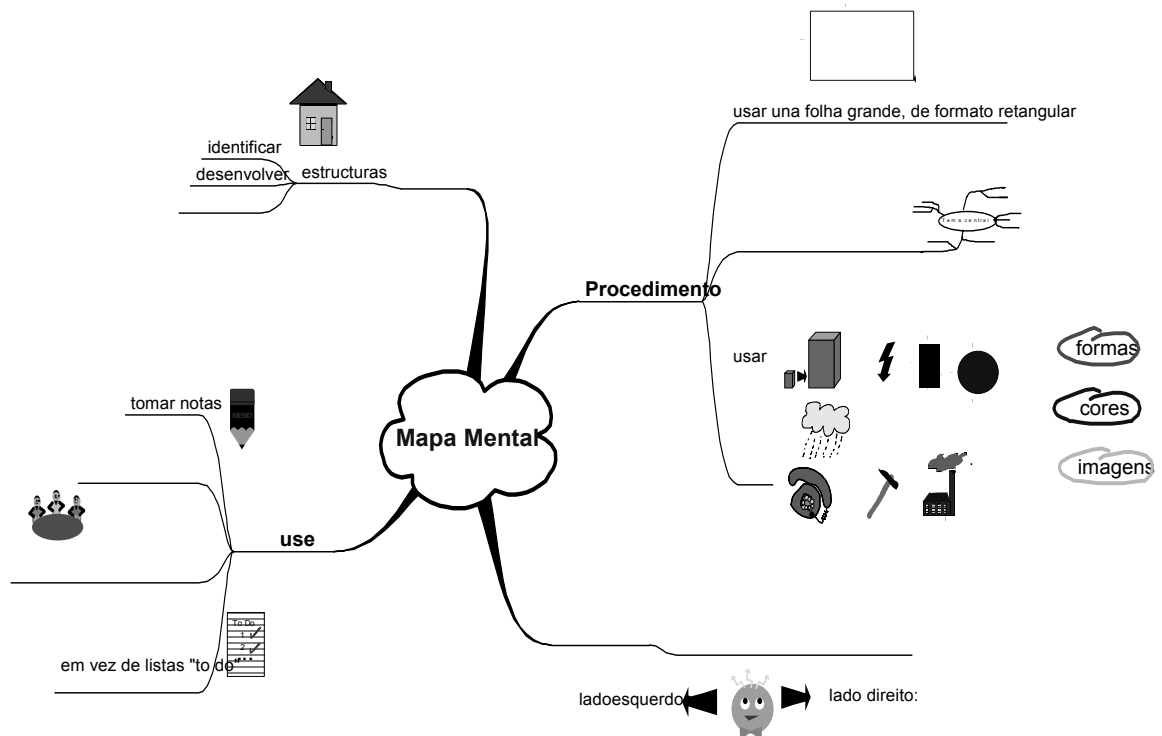
Símbolos apóiam a visualização da mensagem



Formas geométricas podem estabelecer diferentes categorias



Imagens criativas podem estimular novas possibilidades de interpretação



BONS FACILITADORES DE EVENTOS PARTICIPATIVOS

Para se tornar um profissional da facilitação, algumas qualidades são de fundamental importância...

Bons profissionais...

- ❑ Acreditam nos métodos participativos como a melhor forma de ganhar qualidade em discussões e geração de ideias
- ❑ Não se satisfazem com explicações superficiais nem utilizam “palavras” e conceitos sem perguntar-se constantemente “o que isto quer dizer?”
- ❑ Preparam-se com antecedência e têm a capacidade de prever diferentes situações e cenários
- ❑ Têm um compromisso com e acreditam nos objectivos e conceitos do trabalho que fazem
- ❑ Têm capacidade de pensar rápido, analítica e sistematicamente
- ❑ Podem interpretar e encontrar conexões e consensos não aparentes entre membros do grupo
- ❑ Têm maturidade e sensibilidade política, conhecimento da história e do contexto em que se situa o evento em que são moderadores
- ❑ Possuem habilidades de comunicação interpessoal e intercultural
- ❑ Respeitam diferenças e protocolos mas não os põem acima dos interesses do grupo
- ❑ Têm habilidades e facilidade de trabalhar em equipe, assim como a habilidade de apoiar o desenvolvimento da equipe
- ❑ Têm prazer em compartilhar o poder, as informações e o conhecimento
- ❑ Têm sede de aprender novos assuntos, capacidade de concentração por longos períodos, e capacidade de leitura e interpretação rápidas
- ❑ Têm criatividade ao lidar com situações e condições em permanente mudança.

ATITUDES POSITIVAS DOS FACILITADORES PERANTE O GRUPO

- ❑ Assumir posição “neutra” em caso de discussão e conflito no grupo
- ❑ Ouvir sempre o que o grupo tem a dizer
- ❑ Conduzir os trabalhos de forma democrática e flexível (o moderador não é o chefe, é o facilitador!)
- ❑ Variar os recursos de comunicação (painéis, flipchart, slides, retroprojector etc)
- ❑ Ser aberto, comunicativo, sinceramente interessado no objectivo da reunião
- ❑ Nunca deixar o grupo dominá-lo. Ser seguro, positivo, e aberto para novos caminhos
- ❑ Não interferir na discussão com opiniões próprias, mas manter-se atento
- ❑ Estabelecer relações entre interesses, necessidades e expectativas dos participantes e grupos envolvidos
- ❑ Proporcionar visão geral sobre o assunto que está sendo discutido
- ❑ Ter postura variada e dinâmica: tom e volume de voz, gestualidade, estilo, local de trabalho etc
- ❑ Não dominar o grupo, não aparecer demais, não impor seu ponto de vista.

Aproxime-se dos indivíduos no grupo.
Olhe nos olhos, faça gestos de aproximação,
sorria !!!!
Mostre que gosta do seu trabalho !!!!