

# Capacitação em Moderação e Facilitação de Processos Participativos em Salvador/BA de 25 a 27 de Novembro de 2019



Figura 1 - Aniversário de Salvador - Foto Valter Pontes - AGECOM 3

## Caderno do Participante

Virtus Desenvolvimento Integral

Elaborado por:

**Virtus Desenvolvimento Integral**

Este documento foi produzido por consultores independentes no âmbito da implementação do Projeto Apoio ao Brasil na Implementação da sua Agenda Nacional de Adaptação à Mudança do Clima (ProAdapta).

O ProAdapta é fruto da parceria entre o Ministério do Meio Ambiente do Brasil (MMA) e o Ministério Federal do Meio Ambiente, Proteção da Natureza e Segurança Nuclear (BMU, sigla em alemão), no contexto da Iniciativa Internacional para o Clima (IKI, sigla em alemão) e implementado pela Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ).

Contribui para o alcance dos objetivos deste projeto e para a coordenação técnica, em parceria com a GIZ, do processo de origem deste documento, a Prefeitura Municipal de Salvador (PMS), por meio de sua Secretaria de Sustentabilidade, Inovação e Resiliência (SECIS).

Todas as opiniões aqui expressas são de inteira responsabilidade dos autores, não refletindo necessariamente a posição da GIZ, da Prefeitura Municipal de Salvador e do MMA. Este documento não foi submetido à revisão editorial.

#### **EQUIPE TÉCNICA - MMA**

Secretaria de Relações Internacionais  
Departamento de Economia Ambiental e Acordos Internacionais

#### **EQUIPE TÉCNICA – GIZ**

Ana Carolina Câmara (coordenação)  
Dennis Eucker

#### **EQUIPE TÉCNICA – SECIS/PMS**

Adriana Campelo  
Daniela Guarieiro

#### **Equipe Técnica – Virtus Desenvolvimento Integral**

Steffen Münzner

#### **Equipe Técnica – Essência Processos Participativos**

Tatiana Espíndola  
Isabel Castro

#### **Ministério do Meio Ambiente**

Esplanada dos Ministérios, Bloco B, Brasília/DF, CEP 70068-901  
Telefone: + 55 61 2028-1206

#### **Prefeitura Municipal de Salvador**

Praça Thomé de Souza - Praça Municipal, S/N, Salvador - BA, CEP 40010-020  
Telefone: + 55 71 3202-6000

#### **Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**

Sede da GIZ: Bonn e Eschborn  
GIZ Agência Brasília  
SCN Quadra 01 Bloco C Sala 1501  
Ed. Brasília Trade Center 70.711-902 Brasília/DF  
T + 55-61-2101-2170  
E giz-brasilien@giz.de  
[www.giz.de/brasil](http://www.giz.de/brasil)

A encargo de:

#### **Ministério Federal do Ambiente, Proteção da Natureza e Segurança Nuclear (BMU) da Alemanha**

BMU Bonn:  
Robert-Schuman-Platz 3 53175 Bonn, Alemanha  
T +49 (0) 228 99 305-0

Diretora de Projeto:

**Ana Carolina Câmara**  
T:+55 61 9 99 89 71 71  
T +55 61 2101 2098  
E ana-carolina.camara@giz.de

## Curso de Moderação

Prezado(a) Participante,  
Seja bem-vindo ao Curso de Moderação.

### Objetivo do curso

- ✦ Formar/capacitar técnicos da Prefeitura Municipal de Salvador e parceiros na facilitação/moderação para atuação em eventos de forma participativa.

### Objetivos de aprendizagem

A formulação dos objetivos de aprendizagem tomou por base a competência mapeada pela Secretaria de Meio Ambiente de Salvador no âmbito do PROADAPTA, contemplando aspectos referentes a cultivar conhecimentos, desenvolver habilidades e incentivar atitudes, conforme o que se segue.

Ao final do curso, os participantes serão capazes de:

- Refletir sobre participação e gestão participativa.
- Compreender as competências e as habilidades básicas de um técnico no papel de facilitador em eventos participativos.
- Empregar ferramentas de processos participativos: coleta e estruturação de ideias, visualização, apresentação e registro.
- Compreender e vivenciar as etapas da facilitação de um evento participativo.
- Demonstrar linguagem e posturas favoráveis para uma boa atuação em ambientes de diálogo e participativos.

### Principais tópicos

- Participação e gestão participativa
- Facilitação de processos participativos
- O facilitador: competências, habilidades, comportamentos, crenças e áreas de conhecimento
- Introdução do Thinking Environment ® como forma de ser
- Habilidades: escutar atenta e ativamente (4 níveis de escuta) e a arte de perguntar
- Ferramentas de facilitação em processos participativos: coleta e estruturação de ideias, visualização, facilitação gráfica, café mundial, aquário e mercado de informações.
- Ferramentas de planejamento de um evento participativo
- Preparação e prática da arte de facilitar

## Metodologia

O curso é orientado por uma abordagem reflexiva a partir de diálogos e vivências. Utiliza exposições dialogadas, construção coletiva, exercícios em grupo e a prática da facilitação para construção do aprendizado.

## Instrutores/as facilitadores/as

### **Tatiana Espíndola**

Diretora e facilitadora da Essência Processos Participativos.

Tem formação em comunicação social e em planejamento e avaliação de programas e projetos. Atua na facilitação de processos participativos, na formação de facilitadores e na gestão de projetos, com experiência nos três setores. Discorre sobre metodologias participativas. É facilitadora/moderadora, atuou em instituições, como: Vale, Escola Nacional de Administração Pública - Enap, Ministério do Planejamento - MPOG, Cooperação Alemã para o Desenvolvimento no Brasil - GIZ, entre outras.

### **Steffen Münzner**

Possui um mestrado (MBA) com foco em Liderança e Sustentabilidade (Universidade de Cumbria/ Inglaterra), é Engenheiro Civil (Karlsruhe Institute of Technology – KIT / Alemanha) e executive coach (Integral Coaching Canada/ Timethink.com). Especialista em abordagens de mudanças integrais e novas formas de gestão, é um facilitador de processos e grupos, ajudando profissionais e organizações a criar novas habilidades, processos e sistemas para lidar com incertezas e a crescente complexidade. Atualmente a sua lógica de ação é informada pelas lentes da Teoria Integral, Teoria U e Thinking Environment, Desenvolvimento Organizacional Dialógico e Sociocracia. Steffen é diretor-fundador da Virtus Desenvolvimento Integral e disseminando o Thinking Environment no Brasil pela munzner.co.

## Material de acompanhamento

Este Caderno do Participante reúne uma série de painéis e textos. Compõem uma sistematização esquemática de conteúdos importantes e pertinentes a um determinado tema/assunto elaborado pelas instrutores-facilitadores. É importante entender que os conteúdos organizados em um painel são sínteses que traduzem também construções coletivas e que permanecem abertas às ideias trazidas pelos participantes. Uma boa sugestão para complementar este material é o registro fotográfico das informações produzidas durante o curso.

## Avaliação

Avaliação diária do curso será realizada pelos comitês do dia. Avaliação de reação: aplicação de formulário individual ao final do curso.

Bom curso!

## Sumário

1.	FACILITADOR DE PROCESSOS PARTICIPATIVOS .....	2
1.1	O FACILITADOR .....	2
1.2	DICAS PARA O FACILITADOR .....	4
1.3	DICAS DE COMO LIDAR COM COMPORTAMENTOS CONSTELADOS EM SITUAÇÕES DE GRUPO ...	5
1.4	DICAS BÁSICAS SOBRE A LINGUAGEM DO CORPO .....	7
1.5	RESUMO E PARAFRASEAMENTO, REDEFINIÇÃO COM CONOTAÇÃO POSITIVA E TRANSFORMAÇÃO DE RELATOS NEGATIVOS.....	8
2.	HABILIDADES DO FACILITADOR.....	15
2.1	ESCUTAR ATENTA E ATIVAMENTE .....	15
2.2	LEIS DA PERCEPÇÃO .....	16
3.	PERGUNTAR .....	17
3.1	O QUE ENTENDEMOS POR PERGUNTAR? .....	17
3.2	VANTAGENS DA PERGUNTA.....	17
3.3	TIPOS DE PERGUNTAS.....	17
3.4	PARA CONSTRUIR PERGUNTAS .....	17
3.5	PERGUNTA: PRINCIPAL INSTRUMENTO DE UM FACILITADOR! .....	18
3.6	DICAS DE MODOS DE PERGUNTAR!.....	20
4.	FERRAMENTAS DE FACILITAÇÃO DE PROCESSOS PARTICIPATIVOS.....	22
4.1	COLETA E ESTRUTURAÇÃO DE IDEIAS: UMA SÍNTESE DA TÉCNICA .....	22
4.2	TOMADA DE DECISÃO .....	24
4.3	VISUALIZAÇÃO .....	27
5.	PLANEJAMENTO, PREPARAÇÃO E FACILITAÇÃO DE UM EVENTO PARTICIPATIVO .....	36
5.1	PLANEJAMENTO DE EVENTOS PARTICIPATIVOS .....	36
5.2	O QUE ESPERAMOS: LEVANTAMENTO DAS EXPECTATIVAS DOS PARTICIPANTES .....	39
5.3	PARA QUE ESTAMOS AQUI: OBJETIVOS E CONTEÚDO DO EVENTO.....	39
5.4	COMO FAREMOS: METODOLOGIA .....	40
5.5	O QUE E QUANDO FAREMOS: PROGRAMAÇÃO .....	40
5.6	FORMAÇÃO DE COMITÊS DIÁRIOS.....	40
5.7	CONSTRUÇÃO DO ACORDO DE CONVIVÊNCIA .....	41
6.	MATERIAL COMPLEMENTAR .....	43
6.1	ABORDAGEM ART OF HOSTING/ ARTE DE ANFITRIAR .....	43
6.2	ESTRUTURAS LIBERTADORAS .....	52
6.3	TEORIA U .....	55
6.4	THINKING ENVIRONMENT .....	59
	APRESENTAÇÕES EM UM THINKING ENVIRONMENT .....	59
6.5	COMO LIDAR COM CONFLITOS.....	60
6.6	TEXTO: LIDERANÇA NA ERA DA COMPLEXIDADE: DO HERÓI PARA O ANFITRIÃO ...	63
7.	BIBLIOGRAFIA .....	68
8.	SUAS ANOTAÇÕES.....	70

## 1. Facilitador de Processos Participativos

### 1.1 O Facilitador

Áreas do Conhecimento		
Planejamento e Gestão Administração Pública Comunicação Facilitação	Psicologia, dinâmicas de grupo,	Educação Sociologia Outras...

Habilidades		
<b>COMUNICAÇÃO:</b>  <b>- Escutar atenta e ativamente</b> <b>- Perguntar</b>	- re-frasear - testar suposições - confrontar ideias - clarear ideias - dar e receber feedback* - fazer resumos claros - coletar ideias - sintetizar ideias	<b>Atenção:</b> <b>- tentar manter-se imparcial quando estiver conduzindo um trabalho participativo em que há tomada de decisão que afeta a vida das pessoas envolvidas !!!</b>

Comportamentos
Ser informado, Ser otimista, Ser consensual, Ser firme, Ser contido Ser paciente, Ser flexível, <b>Ser atento</b> <input type="checkbox"/> buscar sempre o autoconhecimento: personalidade / cultura / como lida com conflitos e como lida com situação de stress e de pressão

Ferramentas	
Técnicas	Métodos
- Coleta e Estruturação de Ideias - Visualização - Tomada de decisão	-Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos (ZOPP) -Planejamento Estratégico Situacional (PES) - Balanced Scorecard

	(BSC) "Indicadores Balanceados de Desempenho" - Outros
--	---

<b>Motivação</b>	<b>Crenças</b>
O que motiva você:  <i>Para ser complementado por cada participante.</i>	-

<b>Principais Competências</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber planejar e conduzir processos de grupo</li> <li>- Conhecer e saber contrastar técnicas e métodos e selecionar aqueles mais adequados para a situação que se tem à mão (considerar principalmente objetivos – recursos – perfil dos participantes)</li> <li>- Saber convocar e manter a participação e cooperação entre os membros do grupo</li> <li>- Saber aplicar técnicas e métodos</li> <li>- Saber documentar</li> </ul>

Fonte: esquematizado por Isabel de Castro

## 1.2 Dicas para o Facilitador

Assessora	O grupo a identificar suas necessidades; a se propor um objetivo; a realizar o que foi decidido e a avaliar o que foi feito.
Não catequiza	Em um curso ou palestra, apresentando a sua verdade e a sua teoria aos participantes
Mobiliza	Os conhecimentos, a energia criativa dos participantes, em função dos problemas e objetivos do grupo.
Não impõe	A sua interpretação da realidade.
Facilita	O intercâmbio horizontal, estimulando o debate entre os participantes para que manifestem as mais diversas opiniões.
Não improvisa	Conteúdos e evita longas justificativas das regras e técnicas durante sua realização.
Introduz	Recomendações e técnicas que viabilizam o alcance dos objetivos do grupo com a participação de todos.
Não reage	De forma pessoal à situação de conflito.
Contribui	Para a criação de um ambiente agradável, informal, de ajuda mútua, fortalecendo a interação e a cooperação.
Não induz	O grupo a respostas pré-fabricadas por meio de perguntas tendenciosas.
Incentiva	O grupo a seguir em frente.
Não imobiliza	O grupo valorizando as dificuldades inerentes aos processos participativos.



### 1.3 Dicas de como lidar com Comportamentos Constelados em Situações de Grupo

Determinados comportamentos podem dificultar ou mesmo sabotar trabalhos de grupo com enfoque participativo. Entretanto, é bom lembrar que, geralmente, o problema se agrava quando o facilitador ou os participantes reagem de maneira irrefletida a tais comportamentos.

Abaixo estão listados sete tipos de comportamentos distintos e algumas sugestões de como circunscrever tais situações. Acrescente suas próprias anotações/sugestões de como trabalhar com estas pessoas.

<b>Tipos de comportamentos</b>	<b>O que não fazer</b>	<b>O que fazer</b>
<b>Agressivo</b> Imposição de pontos de vista e opiniões forçadas	Não atacar de volta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicitar que o participante se explique com calma o que tem a dizer, apenas escutando sem retribuir a atitude de agressão. Isto contribui para a calma.</li> <li>▪ Admitir o direito do indivíduo de expressar a raiva e demonstrar interesse em tentar entender a sua motivação, sem que seja exposto ao grupo (mais do que eventualmente já tenha ocorrido).</li> <li>▪ Propor uma conversa em outro momento mais oportuno.</li> </ul>
<b>Sabe Tudo</b> Atitude de expert Impaciência com as contribuições de outras pessoas	Não se intimidar ou permitir que o expert assumo controle da situação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manter a escuta com intuito de absorver possíveis benefícios do conhecimento do expert, mas sem destacá-lo ou valorizá-lo em demasia.</li> <li>▪ Sugerir e reforçar a importância de compreender outros entendimentos também presentes no grupo</li> </ul>
<b>Vitimização</b> Disposição para reclamação constante, percepção de tratamento injusto e persecutório.	Evitar medidas de superproteção.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicitar sugestões para melhorar a situação.</li> <li>▪ Incentivar a prática de ideias positivas e construtivas.</li> <li>▪ Valorizar a autonomia dos sujeitos na transformação da realidade.</li> </ul>

<p><b>Sarcástico</b> Uso beligerante das palavras e destruição da harmonia, causando ressentimento no grupo. A contribuição do sarcástico no grupo pode ser muito pobre.</p>	<p>Evitar a tentativa de consertar o indivíduo sarcástico, mas não permitir o prosseguimento desta atitude.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reforçar positivamente quando algo de positivo vier do indivíduo sarcástico.</li> <li>▪ Enaltecer o espírito de grupo do sarcástico.</li> <li>▪ Sugerir e reforçar com o grupo o valor das falas construtivas.</li> <li>▪ Dizer ao sarcástico, em momento oportuno, sem expô-lo ao grupo, que sarcasmo é inaceitável.</li> </ul>
<p><b>Não - não</b> Incapacidade ou dificuldade em observar qualquer coisa de positivo nas ideias apresentadas no grupo.</p>	<p>Não tentar reformar o indivíduo, nem consertá-lo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convidar o negativista a sugerir alternativas. Muitas vezes ele volta atrás em suas posições quando solicitado para contribuir com sugestões.</li> <li>▪ Valorizar a autonomia dos sujeitos na transformação da realidade.</li> </ul>
<p><b>Sim - sim</b> Ele parece topar tudo apenas para ganhar atenção e aprovação.</p>	<p>Não tentar reformar o indivíduo, nem consertá-lo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confrontar com o indivíduo o ônus e o bônus daquilo que ele está se comprometendo. Isto pode desencorajá-lo a assumir mais compromissos do que pode gerenciar.</li> </ul>
<p><b>Reclusão</b> Boicote na contribuição para com o grupo (não confundir com introversão e timidez).</p>	<p>Não hesitar em convidá-lo a participar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fazer perguntas abertas, que exigem mais do que respostas monossilábicas, ao indivíduo recluso.</li> <li>▪ Ser paciente para que a resposta seja oferecida.</li> </ul>

Fonte: Flyer of the Center of Psychology – University of Houston

## 1.4 Dicas Básicas sobre a Linguagem do Corpo

A leitura corporal deve ser considerada dentro do contexto da situação, pois a linguagem corporal apresenta somente uma parte da comunicação. Outros aspectos importantes precisam ser levados em conta, como por exemplo, a personalidade e o padrão de comportamento da pessoa.

<b>Abertura</b>	<b>Entusiasmo</b>	<b>Defesa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mãos abertas</li> <li>▪ Tirar o casaco, paletó</li> <li>▪ Aproximar-se</li> <li>▪ Inclinar-se para frente</li> <li>▪ Descruzar as pernas</li> <li>▪ Braços cruzados suavemente sobre as pernas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pequenos sorrisos ou risadas</li> <li>▪ Corpo firme e ereto</li> <li>▪ Mãos abertas, braços estendidos, olhos alertas</li> <li>▪ Voz bem modulada e com energia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Corpo rígido</li> <li>▪ Braços/pernas cruzados fortemente</li> <li>▪ Contato visual reduzido</li> <li>▪ Lábios contraídos</li> <li>▪ Cabeça baixa, com queixo sobre o peito</li> <li>▪ Punhos cerrados</li> <li>▪ Dedos entrelaçados sobre braços cruzados</li> <li>▪ Jogar-se para trás na cadeira</li> </ul>

<b>Raiva</b>	<b>Alerta</b>	<b>Avaliação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Corpo rígido</li> <li>▪ Punhos cerrados</li> <li>▪ Lábios fechados com força</li> <li>▪ Contato visual continuado</li> <li>▪ Pupilas dilatadas</li> <li>▪ Cenho franzido</li> <li>▪ Respiração rápida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inclinar-se para frente</li> <li>▪ Colocar as mãos sobre as coxas</li> <li>▪ Corpo relaxado, mas rosto alerta</li> <li>▪ Ficar em pé com mãos na cintura, pés levemente separados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cabeça levemente inclinada para o lado</li> <li>▪ Sentar na ponta da cadeira e inclinar-se para frente</li> <li>▪ Mão na parte da frente do queixo ou na bochecha</li> <li>▪ Coçar o queixo</li> </ul>

<b>Nervosismo</b>	<b>Rejeição ou dúvida</b>	<b>Suspeita</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limpar a garganta</li> <li>▪ Morder (lábios, unha, dedo, etc.)</li> <li>▪ Cobrir a boca quando fala</li> <li>▪ Puxar o lóbulo da orelha</li> <li>▪ Abrir os olhos</li> <li>▪ Caretas</li> <li>▪ Contorcer mãos ou lábios</li> <li>▪ Boca entreaberta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coçar o nariz</li> <li>▪ Coçar os olhos</li> <li>▪ Franzir o cenho</li> <li>▪ Pernas e braços cruzados</li> <li>▪ Corpo em posição de fuga</li> <li>▪ Limpar a garganta</li> <li>▪ Esfregar as mãos</li> <li>▪ Levantar as sobranceiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pouco contato visual</li> <li>▪ Resistência a olhar olho no olho</li> <li>▪ Ficar olhando para os lados ou por sobre o ombro</li> <li>▪ Coçar o nariz</li> <li>▪ Ficar olhando por sobre os óculos</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brincar com objetos</li> <li>▪ Ficar trocando o peso de uma perna para a outra (quando em pé)</li> <li>▪ Tamborilar dedos</li> <li>▪ Ficar mexendo o pé</li> <li>▪ Assobiar</li> </ul>		
---	--	--

<b>Confiança, autoridade</b>	<b>Precisando ser reconfortado</b>	<b>Frustração</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jogar-se para trás na cadeira com as mãos atrás da cabeça</li> <li>▪ Postura orgulhosa</li> <li>▪ Cabeça alta, com queixo levantado</li> <li>▪ Contato visual firme, sem piscar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ficar beliscando a mão</li> <li>▪ Esfregar gentilmente um objeto pessoal (anel, relógio, etc.)</li> <li>▪ Roer unhas</li> <li>▪ Examinar as cutículas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mãos apertadas firmemente</li> <li>▪ Balançar punhos fechados</li> <li>▪ Respiração curta porém controlada</li> <li>▪ Olha através de você</li> <li>▪ Passar as mãos no cabelo</li> <li>▪ Bater os pés no chão</li> </ul>

<b>Chateado, indiferente</b>	<b>Mentira</b>	<b>Que outras dicas você acrescentaria</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mãos segurando a cabeça</li> <li>▪ Olhos sonolentos</li> <li>▪ Postura relaxada demais (largada)</li> <li>▪ Ficar mexendo com pés, mãos, dedos</li> <li>▪ Balançar as pernas</li> <li>▪ Olhar vazio</li> <li>▪ Pouco contato visual</li> <li>▪ Boca mole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quando a pessoa mente seus gestos mudam: aumentam as piscadas; a mão tende a tocar o rosto (boca, nariz, orelha, olhos, cabelos); a voz simula uma tosse e fica embargada.</li> </ul>	

Fonte: Tim Connor, da Connor Resource Group.

## 1.5 Resumo e Paraphraseamento, Redefinição com Conotação Positiva e Transformação de Relatos Negativos

Para apoiar a qualidade do diálogo entre participantes, ampliar, incrementar a escuta entre eles, o facilitador, além de praticar sua escuta atenta e ativa, destaca informações importantes, revisa falas, decodifica expressões. Para isso ele se utiliza de ferramentas de comunicação. Algumas ferramentas úteis, principalmente em

situação de facilitação de conflito, estão sistematizadas abaixo:

### Quadro - Ferramentas de Comunicação do Facilitador

Ferramenta	O que é...	Qual é o objetivo...	Dicas para o facilitador...
Resumir	- Uma síntese, uma redução, condensação de uma fala, de um fato em alguns pontos, de forma a tornar memorável o que a volatilidade esvaneceria	- Acolher e compreender o autor original - Ajudar o autor original a se escutar - Checar com os participantes o entendimento do facilitador - Apoiar a escuta dos participantes - Organizar uma linha lógica de raciocínio, conectora da fala de todos	- Iniciar pela mensagem EU... - Adotar conotação sempre positiva - Resumir ao final de cada fala ou após as falas relacionadas ao mesmo tema - Ficar atento para não deixar acumular uma quantidade de informação que possa comprometer a qualidade do resumo.
Parafrasear	- Reapresentação de uma fala, conferindo ênfase a alguma expressão, conteúdo com outras palavras, sem alterar seu sentido ou significado	- Redobrar a atenção sobre o que foi dito/ouvido, possibilitando uma escuta diferenciada - Reafirmar uma fala - Demarcar uma informação	- Esvaziar o componente emocional das falas - Adotar conotação sempre positiva - Pode ser em tom afirmativo ou em tom de pergunta
Redefinir com conotação positiva	- Redesenho de uma fala, uma reestruturação de seu conteúdo e forma, que traduza de maneira positiva a intenção do seu autor	- Viabilizar que o autor da fala ou ação reveja sua forma de expressão para aquele que o escuta ou assiste consiga identificar uma intenção positiva mesmo diante de uma forma imprópria ou	- Resumos são veículos dessa ferramenta

---

		contundente	
Transformar relatos negativos	- Visualização de intenção	- Demonstrar correlação entre relatos negativos e	- Deslocar denúncias (o que não é desejado em termos

em necessida des desatendi das	positiva adjacente a algum relato/fato negativo e construção de pauta subjetiva	valores, necessidades feridas, desatendidos - Redefinir culpabilizações por corresponsabilidade no resgate de uma convivência mais satisfatória	de atitude) para um campo desejado por todos os envolvidos, algo que norteie a convivência
--	---	--	--

Quadro - Ferramentas de Comunicação do Facilitador. com base no livro:  
Almeida, Tania. Caixa de Ferramentas em mediação: aportes práticos e  
teóricos. São Paulo: Dash, 2014.352 p.

## EXEMPLOS

### Quadro - Exemplos de Aplicação das Ferramentas de Comunicação

Ferramenta	Exemplo...
<b>Resumir</b>	<p>Por exemplo, se alguém expressa - "sou filha de Maria do Carmo e Luís Almeida e fico sempre muito impressionada com a capacidade que os vizinhos deles têm de bisbilhotar os dois. Outro dia, eles ficaram literalmente na janela esperando meus pais voltarem do médico para simplesmente perguntar se eles estavam com problemas graves de saúde, perguntaram quem estava com câncer. Sabiam que eles tinham estado no cento de oncologia. São muito abusados. Crescemos ali naquela vizinhança, mas não me acostumo com o comportamento deles.</p> <p>Quando éramos pequenos, havia muita inveja e disputa entre nós os filhos..."</p> <p>O facilitador: "Estou entendendo que há preocupação com o jeito que os vizinhos de seus pais se relacionam com eles. Há curiosidade, talvez inveja e competitividade. Você sente incomodada, respeito à privacidade de sua família é um valor".</p> <p>(No resumo acima estão identificados: a preocupação central do autor da fala, os incômodos que ele percebe e a</p>

	necessidade/o valor que ele demanda. Tem aspectos objetivos e subjetivos filtrados pelo facilitador)
<b>Parafrasear</b>	<p>Por exemplo, se alguém expressa - "estou achando essa agenda muito pesada para mim... não vou assumir nada se não a entender do que se trata a agenda e o porquê precisou ficar assim"</p> <p>O facilitador: "Estou entendendo que você precisa entender a agenda e os motivos porque ela está assim?..." (pode ser em tom afirmativo ou em tom de pergunta)</p> <p>Por exemplo, se alguém expressa - "Tá muito irreal e desequilibrada esta divisão de responsabilidades... você não contribui com nada"</p> <p>O facilitador: "Estou entendendo que você precisa entender a divisão de responsabilidades e que gostaria que a contribuição fosse de ambos..." (pode ser em tom afirmativo ou em tom de pergunta)</p>
<b>Redefinir com conotação positiva</b>	<p>Por exemplo, se alguém expressa com veemência sua raiva por não ser ouvido pelo outro ou por ter, na sua percepção, que acatar invariavelmente o que o outro diz ou decide...</p> <p>O facilitador: "Eu percebo que o fato de você querer participar das decisões e não identificar espaço para fazê-lo o deixa descontente e o faz manifestar com vigor essa necessidade..."</p>
<b>Transformar relatos negativos em necessidades desatendidas</b>	<p>Por exemplo, se escutarmos repetidamente menção a condutas agressivas...</p> <p>O facilitador: "Podemos entender que respeito é uma demanda sua... podemos entender que é uma demanda de todos...? Respeito mútuo é um tema que poderia integrar a pauta de negociações?"</p> <p>Por exemplo, se escutarmos repetidos relatos de mentiras...</p> <p>O facilitador: "Podemos entender que confiança é uma demanda sua... poderíamos considerá-la</p>



---

como necessidade de ambos? Confiança é um tema que poderia integrar a pauta de negociações?

---

Quadro - Exemplos de Aplicação de Ferramentas de Comunicação. Sistematizado por Isabel de Castro com base no livro: Almeida, Tania. Caixa de Ferramentas em Mediação: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014.352 p.

Registre os aqui as principais reflexões e conteúdos do diálogo em plenária.

## 2. Habilidades do Facilitador

### 2.1 Escutar Atenta e Ativamente

OUVIR - o ouvir ocorre naturalmente, não o produzimos, mas podemos ser responsáveis pelo nosso ouvir, quando validamos a fala dos outros.

**espaço**


FALAR ← ----- → OUVIR - ESCUTAR

falar é atuar  
falo para ser ouvido - escutado ou falo para ouvir - escutar o outro

ESCUTAR = ouvir (ver, cheirar, provar, sentir) + interpretar ou perceber + interpretar

#### Atento

Conectar-se com a pessoa (as pessoas)

<p>Atenção à</p> <p>Corporalidade Emocionalidade e Linguagem</p>		<p>Ser responsável por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ criar um ambiente favorável e mantê-lo;</li> <li>▪ usar os olhos, os ouvidos, o coração, doar-se à pessoa, receber a pessoa;</li> <li>▪ ser empático (colocar-se no lugar do outro);</li> <li>▪ ser sincero, ser espontâneo, ser natural;</li> <li>▪ ser educado, ser profissional;</li> <li>▪ personalizar/calibrar com o estilo da pessoa, mantendo o profissionalismo;</li> <li>▪ cuidar do tom de voz e das expressões corporais;</li> <li>▪ manter o bom humor.</li> <li>▪ Abrir-se à diversidade</li> </ul>
--	---	--

#### Ativo

Escutamos de acordo com o que somos, a partir de nossa história pessoal e social, assim não somos receptores passivos.

#### Atento e Ativo

Para a aprendizagem mútua, precisamos checar a escuta; compartilhar dúvidas; perguntar – indagar; compreender melhor e nos aproximarmos do ponto de vista do outro.

### Escutar Atenta e Ativamente

- Facilitar a comunicação com o outro e construir entendimentos comuns, alinhamentos.
- Fazer distinções.
- Entender a legitimidade das diferenças entre as pessoas.

“Escutar de copo vazio!”

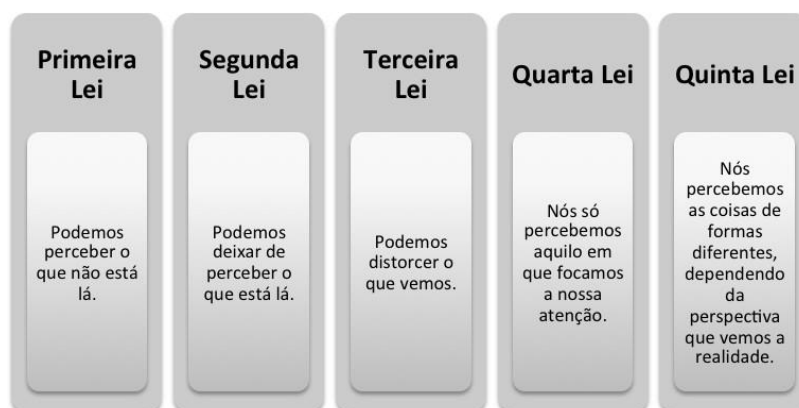
## 2.2 Leis da Percepção

### **O que pode perturbar a nossa condição de escutar atenta e ativamente?**

O observador que somos, como percebemos as coisas, como percebemos uma situação

PERCEPÇÃO - um processo interno que seleciona e organiza dados em informações de forma a conferir significado a eles. O significado que damos aos dados, às coisas, está relacionado à como nós os observamos, que observador nós somos (daí a importância ética do observador). A forma como vemos as coisas fala sobre o tipo particular de observador que somos. A forma como vemos as coisas, é somente a forma como as vemos. Nada nos permite dizer como as coisas realmente são.

Assim, temos que ficar atentos às leis da percepção.



## 3. Perguntar

### 3.1 O que entendemos por perguntar?

Perguntar é estabelecer um canal de comunicação.

### 3.2 Vantagens da Pergunta

Por que perguntar?
1. Estimula o intercâmbio
2. Motiva a reflexão
3. Facilita a retroalimentação
4. Focaliza a atenção das pessoas
5. Relembra experiências
6. Mobiliza conhecimentos
7. Favorece a participação
8. Valoriza o saber prévio dos sujeitos

### 3.3 Tipos de Perguntas

**Fechadas:** requerem respostas específicas, como sim ou não, ainda que exijam reflexões complexas.

**Abertas:** requerem respostas com alguma elaboração e desenvolvimento de ideias.

### 3.4 Para Construir Perguntas

**Primeiro Passo:** responder às perguntas que se seguem.

- ✧ O que eu preciso saber? O que eu preciso perguntar?
- ✧ Por que eu desejo / preciso perguntar?
- ✧ Como as pessoas tenderiam a responder isto?

**Segundo passo:** seguir os seguintes princípios

- ✧ Familiarizar-se com o contexto, com a situação.
- ✧ Criar perguntas convidativas.

Deve	Não Deve
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Despertar curiosidade / interesse.</li> <li>▪ Abrir espaço para reflexão.</li> <li>▪ Ativar diversidade de opiniões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Levar a discussões infrutíferas.</li> <li>▪ Induzir a resposta.</li> <li>▪ Ser desagradável aos</li> </ul>

- |   |                |
|---|----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Levar a outras perguntas.</li> </ul> | participantes. |
|---|----------------|

### 3.5 Pergunta: principal instrumento de um facilitador!

Perguntar com sensibilidade	<p>Os efeitos de uma pergunta dependem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Do tom e nível de voz;</li> <li>Da velocidade da fala;</li> <li>Da expressão facial;</li> <li>Da postura corporal;</li> <li>Do contato visual;</li> <li>Do conteúdo.</li> <li>Do contexto.</li> </ul>	<p>Então</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Faça uma introdução antes das perguntas sensíveis perguntas sensíveis, e reconheça com o grupo alguma tensão que possa surgir;</li> <li>Peça permissão ao grupo;</li> <li>Use humor com cuidado;</li> <li>Cuide da linguagem corporal;</li> <li>Para o diálogo de conteúdo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Passa a palavra ao especialista;</li> <li>Devolva a pergunta ao grupo;</li> <li>Ou... Esclareça que está deixando a facilitação para responder.</li> </ul> </li> </ul>
Acomodar o risco	<p>Algumas perguntas são carregadas de risco. Os participantes podem se sentir ameaçados por pensarem que existe uma resposta certa, que eles não conseguem elaborar, ou porque, para responder a pergunta, eles precisam se expor e isto gera um desconforto.</p>	<p>Então</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Normalize situações difíceis: reconheça a situação negativa, os fatos, sem apontar culpados;</li> <li>Clareie com o grupo o que é confidencial;</li> <li>Comece com perguntas de baixo impacto e construa novas possibilidades a partir delas;</li> <li>Permita que as respostas sejam anônimas;</li> <li>Não pergunte por que, quando os sentimentos estão aflorados.</li> </ul>
Preparar os participantes para perguntas	<p>Quando podemos prever que as perguntas serão difíceis, os</p>	<p>Então</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Passa as perguntas em encontros preparatórios;</li> <li>Dê tempo adequado aos participantes para</li> </ul>

difíceis	participantes não devem ser pegos de surpresa.	pensar individualmente, ou em grupos se for conveniente; <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Passe as perguntas antes dos momentos de cafezinho ou almoço.</li> </ul>
Dar sequência à conversa com perguntas	Perguntar para dar sequência à conversa é importante não só para expandir e clarear a resposta, mas também pode trazer exemplos, ilustrações que ajudam a criar empatia e alinhamento de entendimentos entre os membros do grupo.	Então <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirija-se sinceramente ao grupo e mantenha a conversa: você poderia explicar melhor? Ser mais específico? Dizer isto de outra forma?</li> <li>▪ Continue...: <ul style="list-style-type: none"> <li>- O que você quer dizer com a palavra, expressão, com a ideia...</li> <li>- Parece que as pessoas, ou o grupo, estão desejosas de escutar mais. Você poderia expandir um pouco mais exatamente como isto aconteceu?</li> <li>- E então?</li> <li>- O que mais cabe discutir aqui?</li> <li>- Se eu entendi bem, você está...?</li> <li>- Fale mais um pouco sobre isto. Como isto começou?</li> <li>- Que sugestões você pode oferecer baseado nesses comentários?</li> <li>- O que vem a sua mente quando você escuta isto?</li> <li>- Quem mais tem uma experiência similar?</li> <li>- O que você suspeita que está acontecendo aqui?</li> <li>- Quem vê algo diferente, vê de outra forma?</li> <li>- Quais seriam as outras opções nesta situação?</li> <li>- Você tem alguma outra sugestão?</li> <li>- Podemos esclarecer isto em outro momento?</li> <li>- O que você pensa que deveríamos mudar?</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: esquematizado por Isabel de Castro.

### 3.6 Dicas de modos de perguntar!

Como perguntar?
1. Sempre que possível, preparar com antecedência.
2. Cuidar das perguntas de improviso para não perder o contexto...
3. Formular de forma clara e concisa.
4. Sempre que possível, visualizar.
5. Sempre que possível, registrar, visualizar as respostas.

Evitar	Preferir
Você entendeu a pergunta?	Eu fiz a pergunta clara?
Quem é o responsável pelo papel de <i>flip-chart</i> ?	Onde eu consigo mais papel?
Por que você está tão bravo?	Como a situação chegou a este ponto?
Você parece insatisfeito, defensivo, o que está acontecendo?	Até que ponto as coisas estão caminhando do jeito que você esperava?
Nós estamos seguindo o caminho correto na capacitação, você não acha?	O que você pensa a respeito do caminho que nós percorremos até agora na capacitação?
Por que você parou e não concluiu a tarefa?	O que estava acontecendo para a tarefa não ter sido concluída?
Você concorda ou discorda do aborto?	Quão importante, quão sensível, o tema aborto é para você?



---

Registre os aqui as principais reflexões e conteúdos do diálogo em plenária.

## 4. Ferramentas de Facilitação de Processos Participativos

### 4.1 Coleta e Estruturação de Ideias: uma Síntese da Técnica

#### A Técnica de Coleta e Estruturação de Ideias

##### Visualização em Tarjetas

Preparação

Qual o tema?

Qual a pergunta norteadora do diálogo? Visualizar em ficha

Passo □ Tempestade de ideias (ou *brainstorming* ou chuva de ideias): as ideias são registradas em fichas individualmente.

Passo □ Visualizar as ideias no painel.

Passo □ Ordenação das ideias: as ideias são agrupadas segundo critérios definidos pelo grupo. Passo □ Avaliação das ideias: as ideias são discutidas, avaliadas e complementadas.

Passo □ Conclusão: revisão final, o grupo dá um título e tira conclusões para cada um dos agrupamentos e para a análise como um todo.

##### Algumas Regras

- Trabalhar uma pergunta de cada vez.
- Ideias precisam ser claras, concisas e precisas.
- Aceitar as ideias evitando avaliar, julgar, criticar as ideias apresentadas.
- Estimular a declaração e registro de todas as ideias, por mais malucas ou tolas que possam parecer.
- Pegar carona nas ideias dos outros criando a partir delas.

##### Algumas Dicas

No caso de grupos muito grandes:

- delimitar número registro de ideias por participante ou formar subgrupos, delimitando também o número de registros de ideias por subgrupo;
- pedir aos próprios participantes para apresentar e fixar as tarjetas com a ideias no painel de acordo com o raciocínio que está sendo construído pelo grupo.

##### Observações

- Todas as ideias registradas em fichas são fixadas no painel.
- A necessidade de se reescrever uma ideia deve ser avaliada pelo grupo.
- A conveniência de se retirar as fichas repetidas deve ser avaliada pelo grupo.

## Reflexões Importantes

### Atenção

Há situações em que a geração de ideias é realizada de forma oral e a coleta tem registro em fichas ou em *flip-chart* pelo facilitador ou por um ajudante. No caso de registro em *flip-chart* há duas alternativas para o ordenamento das ideias:

- Desenho de um mesmo símbolo para ideias semelhantes;
- Uma predefinição de temas (use com cuidado!!!).

Há vários raciocínios para ordenar as ideias, estes raciocínios constituem critérios que podem ser utilizados como uma técnica para a organização das ideias. Veja o que se segue

Critérios	Técnicas de organização das ideias
Por similaridade de ideias	Em nuvens
	Em colunas
Em ordem lógica de acontecimento	Tempo de realização da ideia
	Série histórica, sucessão de acontecimentos das ideias /eventos
	Importância das ideias
Em diagramas relacionais	<i>Mindmap</i> das ideias
	Causa e efeito / árvore de ideias
	Sistêmico: influência de cada variável de um sistema sobre outras variáveis
	Argumentativo: argumento B leva a argumento A e este leva a C, e assim por diante
	Tático-estratégico: primeiro deve acontecer B daí acontece A e logo C, para chegarmos a XY
	Fatores de influência da ideia / espinha de peixe
	Polarização de uma ideia: diagramas de duas dimensões
	Relacionamento da polarização de duas ideias: diagrama de quatro dimensões

## 4.2 Tomada de Decisão

### 4.2.1 Quadro de Formas de Tomada de Decisão

Formas de Tomada de Decisão	Potencialidades	Fragilidades	Quando Usar
Acordo espontâneo	Rápido, fácil, todo mundo está feliz e unido.	Pode ser muito rápido, e talvez o assunto ainda precise ser discutido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando os assuntos são triviais, não complexos e não requerem esclarecimentos / discussão de entendimentos.</li> </ul>
Uma pessoa decide	Rápido e a responsabilidade está clara. Pode resultar em compromisso se as pessoas sentem suas ideias representadas.	Pode dividir o grupo se a pessoa que decide não consulta o grupo ou toma decisões que o grupo não ratifica. Falta a sinergia inerente em tomada de decisão em grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando o assunto é de importância menor.</li> <li>Quando só uma pessoa tem a informação necessária e não pode dividi-la com o grupo.</li> <li>Quando só a pessoa será responsável pela decisão.</li> </ul>
Acordo com concessões	Gera muita discussão e cria uma solução coletiva.	Discutir quando as pessoas polarizam um ponto de vista pode reforçar a adversidade e dividir o grupo. Todos ganham, mas todos perdem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando duas ideias opostas são propostas e nenhuma é aceita por todos,</li> <li>Quando o grupo está fortemente polarizado.</li> </ul>
Votação múltipla	É sistemática, objetiva, democrática, não competitiva e participativa.	É frequentemente associada com discussão limitada, e, então, entendimento limitado das opções.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando tiver uma longa lista de alternativas ou itens para se escolher e decidir.</li> </ul>

Voto majoritário	É rápido e podem gerar decisões de alta qualidade se a votação é precedida por análises cuidadosas.	Pode ser muito rápida e de baixa qualidade se as pessoas votam com base apenas nos seus sentimentos sem o benefício de escutar os pensamentos e sentimentos das outras pessoas. Cria ganhadores e perdedores dividindo o grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quando existem duas opções distintas e uma precisa ser decidida.</li> <li>▪ Quando decisões precisam ser tomadas de forma rápida e a divisão do grupo é aceitável.</li> <li>▪ Quando o consenso foi tentado e não foi obtido.</li> </ul>
Construção de consenso	É um esforço de colaboração que une o grupo. Exige um grande envolvimento. É sistemático, objetivo e focado. As pessoas entendem, compram e se comprometem com os resultados.	Consome tempo e pode produzir decisões de baixa qualidade na ausência de informações e conhecimentos necessários ou se os participantes apresentam pouca disponibilidade ou experiência com processos de argumentação de ideias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quando a decisão impacta o grupo todo.</li> <li>▪ Quando as ideias de todos são necessárias.</li> <li>▪ Quando a decisão a ser tomada é importante e vale a pena dedicar tempo para o processo de consenso.</li> </ul>

Fonte: esquematizado por Isabel de Castro.

### → Importante

A utilização da votação, com decisões tomadas por maioria de votos pode dificultar / fragilizar a consistência necessária para assegurar uma implementação saudável de um planejamento, por exemplo. A maioria de votos pode significar uma dificuldade de negociação e/ ou existência de resistências pessoais. A maioria de votos, sem o devido cuidado (por exemplo, sem informação e consciência por parte das pessoas envolvidas), pode gerar decisões frágeis e criar ganhadores e perdedores.

### 4.2.2 Dicas para a Construção de Consenso

Etapas para a construção de consenso tipo ganha-ganha	
1. Esclarecimentos e reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quais são os entendimentos em pauta?</li> <li>▪ Quais alternativas estão em pauta para decisão?</li> </ul>
2. Análise das alternativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quais as vantagens e as desvantagens de cada alternativa?</li> <li>▪ Quais são as dúvidas (temores) das pessoas?</li> <li>▪ Quem pode nos ajudar a esclarecer dúvidas? Há especialistas entre nós? Há informação de qualidade e suficiente entre nós?</li> <li>▪ Sob quais critérios nós devemos analisar / avaliar estas alternativas?</li> <li>▪ Como avaliamos cada alternativa segundo os critérios?</li> <li>▪ É possível construir uma terceira alternativa favorável a todos?</li> </ul>
3. Construção de colaboração	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ É possível encontrar alternativa favorável a todos?</li> <li>▪ Qual alternativa é favorável a todos?</li> <li>▪ Como podemos colaborar uns com os outros para dar sustentação a esta alternativa?</li> </ul>

#### → Importante

- É sempre bom optar pelo diálogo em detrimento da discussão.
- É sempre bom visualizar as ideias para ampliar a comunicação.
- É sempre bom registrar a memória.

#### Dica para “Votação” / Escolha Múltipla

Para conhecer a percepção do grupo com relação a um determinado tema e contribuir para a tomada de decisão, utilize o recurso “escolhendo com bolinhas adesivas”. Este recurso caracteriza-se pelo uso de bolinhas adesivas coloridas para marcação de ideias visualizadas em painel de acordo com a opção/avaliação de cada participante sobre o que está sendo debatido/perguntado. Cada participante recebe um determinado número de bolinhas adesivas (cores diferentes para critérios diferentes) para marcar as suas escolhas. Dica: conte o total de ideias que estão sendo analisadas e dê um terço deste valor em bolinhas para cada pessoa. Ou seja, se temos 21 ideias sendo analisadas, dê 7 bolinhas para cada pessoa fazer sua escolha. Uma pessoa não pode marcar a mesma ideia mais de uma vez.

## 4.3 Visualização

### 4.3.1 Visualização Móvel (Metaplan)

#### **As Vantagens da Visualização<sup>1</sup> Móvel**

Cria-se um centro de atenção comum, no qual a visualização acontece. No momento em que são colocadas fichas, por exemplo, todos os participantes tendem a ficar curiosos para saber o seu conteúdo. Também a montagem de estruturas é uma ótima dinâmica para possibilitar a participação e atrair a atenção.

As contribuições não se perdem. Para o participante, o fato de que sua contribuição foi escrita, significa que sua mensagem foi recebida e duplicada por todos. Ele se identifica com os resultados ao confirmar que suas anotações foram fixadas no painel.

As declarações visualizadas facilitam uma interpretação similar entre todos os participantes em um grupo. A revisão de conceitos, palavras, redações, bem como comparações, é mais fácil com as contribuições registradas por escrito e visíveis para todos. Com isso, aumenta a possibilidade de diálogo de problemas concretos e de concentração de todos em um ponto comum.

A visualização obriga o expositor a escolher entre informações relevantes e irrelevantes. A utilização e aceitação de fichas impede que um autor se estenda muito sobre determinado assunto. A ideia tem que ser curta e precisa o que ajuda a eliminar ambiguidades. Com isso, é facilitada a recepção das informações por parte dos membros do grupo.

O estado do diálogo pode ser verificado em cada momento. A visualização torna possível evidenciar para todos as declarações, as controvérsias e os resultados, os quais são imediatamente apresentados e fixados. Dessa forma, não surgem dificuldades posteriores no caso de determinações, conclusões, documentações, transmissão de informações e interpretações.

O diálogo se torna mais objetiva. A limitação de espaço e tempo pra exposições complexas obriga os participantes a serem mais objetivos. Além disso, a igualdade do espaço disponível para todos ajuda a evitar disputas pessoais e muito emocionais.

Os problemas são analisados e estruturados mais facilmente. Propostas de soluções podem ser mais bem reconhecidas. Eventuais problemas de compreensão podem ser esclarecidos, e a linguagem pode ser adaptada de tal forma que todos entendam e concordem com a terminologia usada.

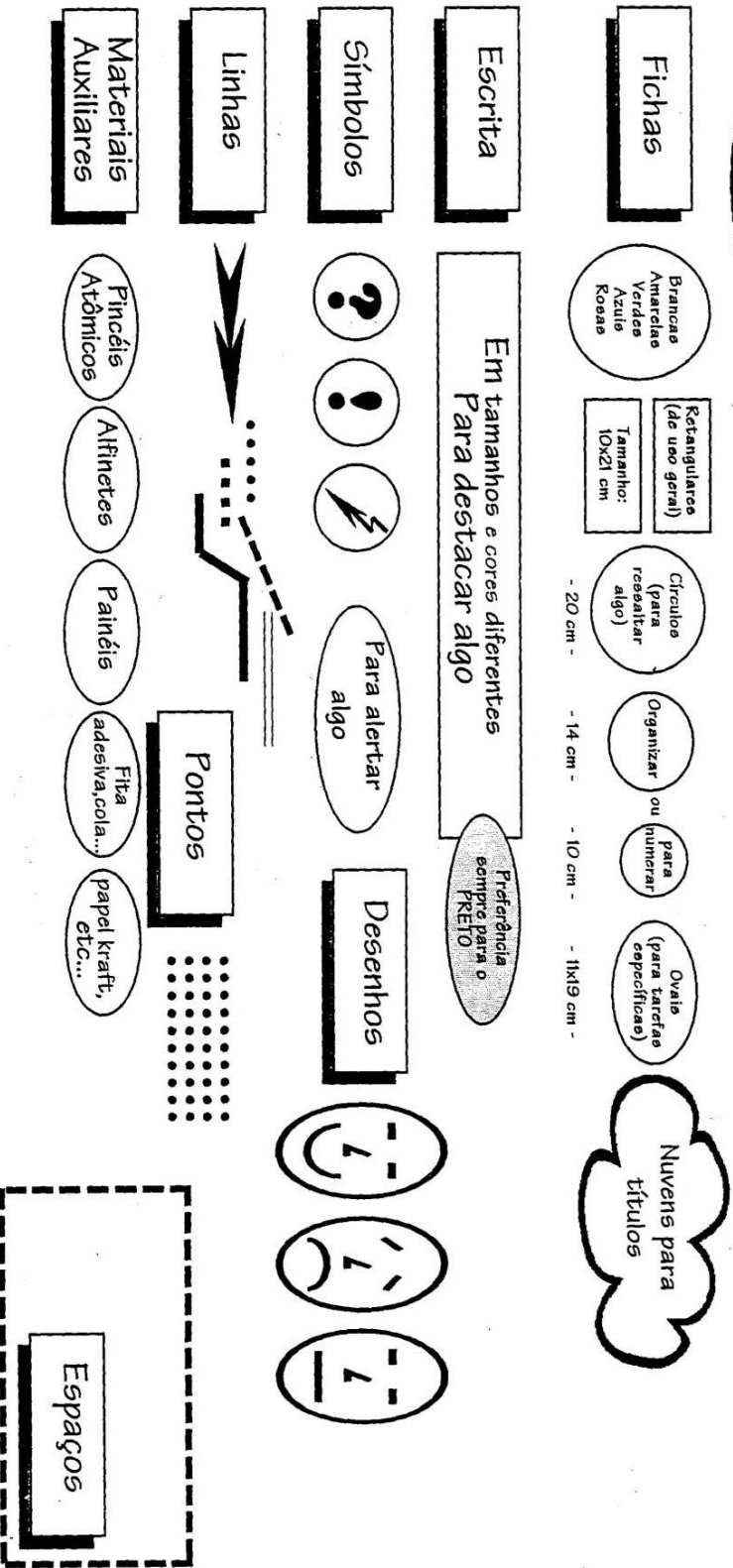
Melhora-se a participação no diálogo e a busca de soluções. Quando queremos que um evento produza resultados que se sustentem além do próprio evento, é fundamental que os participantes se identifiquem com estes resultados e soluções. Este fato é muito importante também quando se precisa de comprometimento para ações concretas após o evento.

---

<sup>1</sup> Texto extraído de PFEIFFER, Peter. Facilitação de Projetos: conceitos e técnicas para alavancar equipe. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

# Elementos de Visualização

## A Visualização e Documentação



Fonte: Roberto Rezende.



## A Visualização e Documentação

Sinais de Trânsito

Os sinais de trânsito auxiliam a visualização do desenvolvimento das discussões

**PARE**

O grupo decide interromper ou não aprofundar a discussão

?

Faltam informações!... Dúvidas!  
É necessário obter mais informações

!

Aspecto importante!  
É necessário aprofundar a discussão

⚡

Conflito!  
Não se atingiu consenso no grupo

## A Visualização e Documentação

Recomendações para a escrita

O quê?

Por quê?

Usar letra de fôrma	Facilita a leitura
3 a 4 linhas por ficha	Possibilita leitura à distância
Apenas uma idéia por ficha	Facilita a estruturação das idéias
Evitar palavras isoladas, especificar as idéias	Reduz os mal-entendidos e os equívocos

Técnicas de Apresentação do Painel

Títulos grandes e claros

Utilizar as diferentes formas para diferentes propósitos

Definir uma lógica própria para uso de formas e cores

Máximo 30 fichas por painel

O apresentador escolhe a técnica na qual ele se sente mais seguro

- 1 No começo sem nada no painel
- 2 Fichas viradas ao contrário
- 3 Com partes do painel cobertas
- 4 Com as fichas individualmente cobertas
- 5 Mostrando inicialmente só os títulos
- 6 Todas as fichas "abertas"

Muita criatividade...  
 Não existem limites na estruturação

### 4.3.2 Registro e Facilitação Gráficos

A facilitação gráfica e o registro visual nasceram nos Estados Unidos na década de 1970, quando uma rede de consultores em comportamento organizacional percebeu que o uso interativo de imagens, comum em abordagens colaborativas de arquitetos e designers, poderia ser adaptada para outros contextos. No Brasil, na virada do século e ganhando espaço gradativamente, com o aumento do interesse pelo pensamento visual.

A facilitação gráfica e o registro visual integram múltiplas linguagens, favorecendo a memória e a ativação dos dois hemisférios cerebrais: o esquerdo, mais racional e linear e o direito, mais criativo e emocional. Assim, estas técnicas facilitam a compreensão de um determinado tema ou problema e possibilitam que os participantes cheguem a consensos ou soluções. Além disso, oferecem um "mapa da conversa", isto é, um caminho para recordar falas, momentos e compromissos, apoiando, por exemplo, que o grupo avance em uma sequência de reuniões.

O facilitador gráfico tem três "poderes", conforme conceitua Brandy Agerbeck, e que interpretamos aqui como as "três possibilidades":

**O poder de escuta:** ele é o ouvinte público, o recurso humano dedicado a coletar todas as vozes e ideias e registrá-las. Tendo registrado a contribuição de uma pessoa, garantindo que sua ideia não será perdida, ela pode então escutar mais prontamente os demais membros do grupo.

**O poder da compreensão compartilhada:** os painéis facilitam a compreensão compartilhada, uma vez que integram as informações em uma imagem coletiva. Eles representam o registro da experiência comum, além de representar o progresso do grupo.

**O poder de ver e tocar:** ver é tornar o trabalho visível, transparente. Tocar é fazer o trabalho ser tangível, concreto. O painel atua como um mediador de um processo. É um objeto em que todos podem se focar. Uma vez que as informações estão registradas, elas podem ser visualizadas sob uma nova perspectiva.

Para "exercer tais poderes", o facilitador gráfico precisa de apenas três ferramentas: seus ouvidos, sua imaginação e um pouco de coordenação entre seu pensamento e suas mãos.

### Visualização

A facilitação gráfica e outras técnicas de visualização, como os mapas mentais e o metaplan (visualização por móveis), driblam um problema gerado pelo paradigma científico: a incapacidade de vermos a parte no todo e o todo na parte. O papel da imagem foi, por muito tempo, marginalizado e subvalorizado na educação, em prol do pensamento mais racional e científico, da escrita e da inteligência matemática.

Contudo, a memória usa uma combinação de imaginação e associação. A imaginação é estimulada principalmente quando usamos os sentidos, o exagero, ritmo e movimento, cores, humor, figuras e imagens. As associações, por sua vez, são acionadas quando empregamos números, palavras, símbolos, ordem, padrões, imagens. Ou seja, memórias são resgatadas com maior facilidade quando estimulamos os dois lados de nosso cérebro.

O lado esquerdo do cérebro é analítico, conecta pequenos fragmentos de informação em pensamentos lineares e racionais. Este hemisfério é responsável pela linguagem escrita e falada, e pelos cálculos matemáticos. O lado direito, por sua vez, é o lado da síntese, e processa blocos de informação maiores e menos definidos por meio de imagens, padrões e orientação espacial. Este hemisfério tem uma propensão maior para lidar com a complexidade e com a ambiguidade, e contém o centro da criatividade. As palavras estimulam o lado esquerdo do cérebro e são um recurso vital para mantermos o domínio da memória. Porém, são mais eficazes quando transformadas em imagens-chave, conforme nomeado por Buzan, pois, somente dessa forma, conseguem ativar os dois lados do cérebro.

Assim, as imagens-chave (combinações de palavras e imagens) constituem a base da memória e as representações visuais são muito úteis nos processos de aprendizagem.

As representações gráficas suportam as seguintes funções psicológicas:

- Atenção (atração e foco);
- Resgate de conhecimentos anteriores;
- Redução da carga cognitiva (minimiza a concorrência por recursos cognitivos);
- Construção de modelos mentais (aprofundamento);
- Apoio a transferência de conteúdos;
- Suporte da motivação (torna o conteúdo mais interessante).

### Registro Gráfico

Conhecido também como colheita ou design de informação é a transcrição de um conteúdo (em forma de aula, palestra, texto, vídeo, entre outros) para a linguagem visual. O facilitador gráfico captura a essência do conteúdo e a transcreve visualmente de maneira lúdica. A maior parte das vezes denomina-se registro gráfico quando essa transcrição acontece em tempo real. Mas ela também é aplicável sempre que o conteúdo for complexo, ou que a visualização do todo seja necessária. Quando feito sem a presença do grupo, difere do trabalho do infografista ou designer pois conta com metáforas visuais ilustradas e exclusivas, concebidas pelo facilitador em diálogo com o(s) clientes ou público final. O registro pode ser feito em painéis e até com uso de slides, dependendo da situação. Neste formato, a facilitação gráfica contribui significativamente para processos de aprendizagem,

tanto acadêmicos quanto nas organizações.

Quando o registro é usado em associação com a facilitação de grupos, seja com registro em tempo real, seja com o uso de painéis previamente construídos e customizados de acordo com as necessidades do grupo, podemos dizer que aconteceu uma facilitação gráfica.

Pode ser útil, também, decidir previamente quais cores serão utilizadas. Depois de tomadas essas decisões é hora de colocar as informações no papel. Apresentamos a vocês os elementos essenciais da facilitação gráfica.

## Os elementos do Registro Gráfico

### A escrita

Lemos e compreendemos as mensagens através das letras impressas, mas também pelo "desenho" da palavra no papel. Considerando essa teoria, a utilização de letras maiúsculas e minúsculas de forma para textos mais longos ou menores seria mais indicada, já que a leitura se tornaria mais fácil e clara.

Se você consegue escrever com agilidade utilizando letras de forma minúscula, sugerimos que utilize-a em seus registros. Uma alternativa que também atende o propósito de legibilidade é o uso somente de letras maiúsculas. Elas oferecem o benefício de serem mais facilmente aprendidas.

Para que os registros sejam úteis, eles precisam ser primeiramente claros nas mensagens que apresentam.

### Organizadores

- a) Marcadores: ajudam para que cada ponto se separe dos demais. Existem muitas opções de estilo para marcadores. O estilo deve se enquadrar ao conteúdo que está sendo trabalhado e à velocidade. Use cores ou símbolos diferentes somente quando isso adiciona à organização ou ao significado.
- b) Cor: Para que seus registros fiquem mais claros, use cores claras e escuras para elementos diferentes:
  - \* Claras: usadas para linhas, para destacar, agrupar, fazer sombra. Cores claras recuam e adicionam vida ao painel sem poluir o registro.
  - \* Escuras: usadas para texto e desenhos, já que cores escuras são mais legíveis.
  - \* Preto: usado para o texto.

### c) Caixas:

Destacam e separam. Agrupam um conjunto de ideias. Colocar ideias em caixas as separa do restante do painel e as agrupa às demais ideias contidas na caixa. Uma forma em volta de uma ideia faz que ela pareça distinta e completa. O tipo de linha determina quanto formatada ou concluída a ideia está. O uso de uma

---

cor clara vai ajudar a caixa a recuar e a não competir com o texto que ela contém.

d) Linha e Flechas:

- Canetas diferentes produzem linhas diferentes. Use linhas para conectar, conter, separar e destacar. Diferenças de espessura da linha podem indicar conexões fortes ou fracas, hesitantes ou confiantes.
- Flechas são usadas para guiar a atenção e para criar fluxo e movimento. Quando registramos as informações seguindo uma das formas de leitura intuitiva ou aprendidas culturalmente, as flechas não costumam ser necessárias. Por outro lado, quando esperamos que os observadores façam um percurso contra-intuitivo elas são essenciais. Flechas também representam ações, são boas para ilustrar processos. Por último, podem sugerir relações de causa e efeito.

**Desenhos: pessoas e ícones**

Trazem vida ao trabalho e expressam emoção. Para pessoas, comece desenhando expressões faciais e, quando se sentir confortável, dê a elas corpos simples. Humanos possuem uma parte do cérebro exclusivamente destinada ao reconhecimento de faces. Todo tipo de ícones \_ desenhos simples\_ são fundamentais para que a aprendizagem integral aconteça, e seja ativados os lados direito e esquerdo do cérebro. Valem até os desenhos de palitinho!

**Sombra**

Sombra nos objetos faz que eles pareçam tridimensionais. Sombras no fundo fazem que o objeto pareça plano, mas levanta-os da página. Para que exista sombra, precisa haver contraste. Se o objeto estiver inteiro pintado, será um objeto colorido, não necessariamente tridimensional.

**Espaço em branco**

Para todas as marcas que você faz em seus painéis, é o espaço em branco que as equilibra. Espaços em branco são espaços de respiro e faz que o que está lá seja apresentado de forma mais clara. Cuide dos seus espaços em branco.

---

Registre os aqui as principais reflexões e conteúdos do diálogo em plenária.

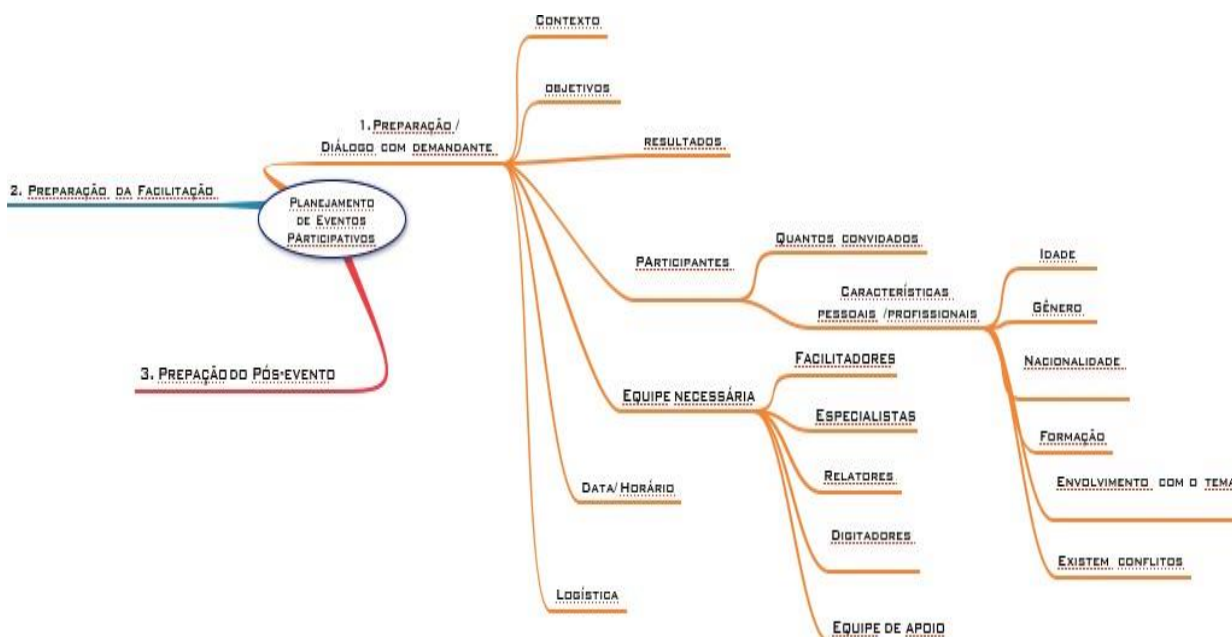
## 5. Planejamento, Preparação e Facilitação de um Evento Participativo

### 5.1 Planejamento de Eventos Participativos

#### 5.1.1 Etapas de planejamento de um evento participativo

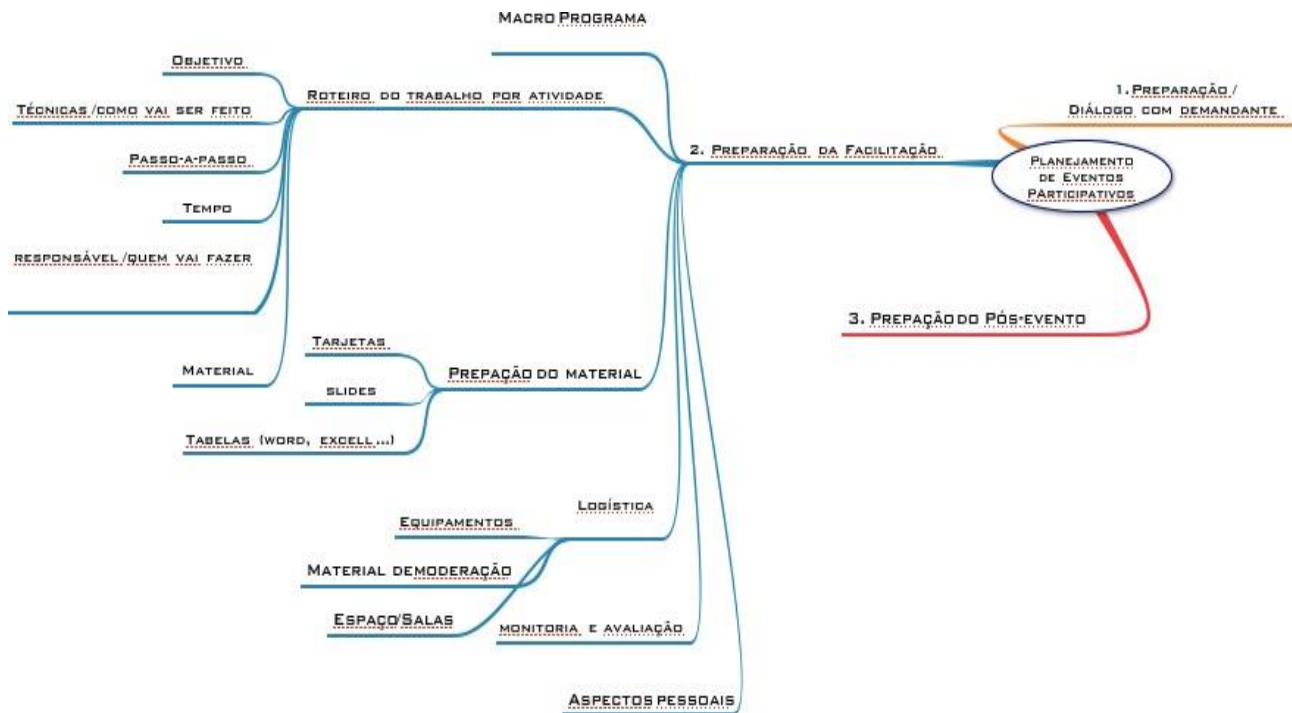


#### Diálogo com o demandante

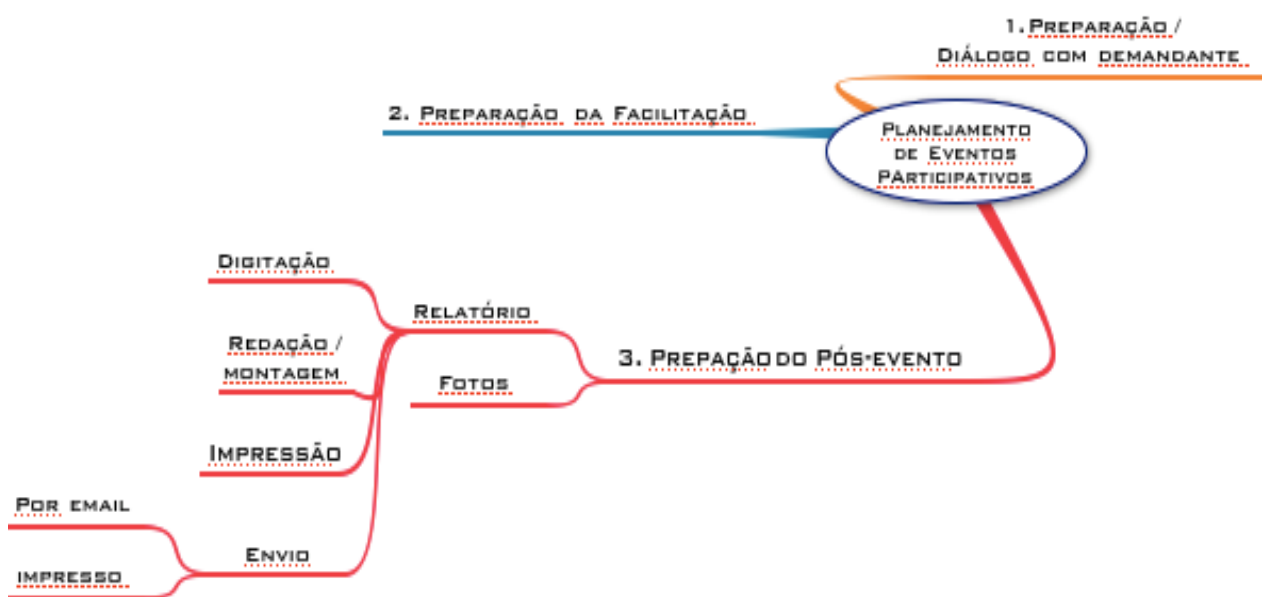




## Preparação da facilitação



## Preparação do pós-evento



### 5.1.2 Ferramentas de planejamento

#### Matriz I Roteiro de Trabalho do(s) Facilitador(es)

Nome do evento:

Demandante:

Data/Horário:

Número de participantes:

Objetivos:

Resultados:

Tempo	Atividade	Passo-a-passo	Responsável	Material	Observações

### 5.1.3 Instalação de Eventos Participativos

#### 1. Quem Somos: apresentação dos participantes

Quais critérios devem nortear a decisão sobre o conteúdo e a forma de apresentação dos participantes?

- Os objetivos do evento
- As características / perfil dos participantes
- As características de relacionamentos existentes entre eles
- O tempo disponível
- Os recursos disponíveis

Com base nestes critérios, decide-se:

Quais as informações/conteúdos devem e podem ser compartilhadas?

Sugestões de informações:

- Nome
- Formação profissional ou natureza do trabalho que realiza
- Instituição que trabalha / função
- Expectativa com relação ao evento

Ainda com base nos critérios, decide-se:

Qual a melhor forma de realizar a apresentação?

Sugestões de técnicas de apresentação:

- Chamada pelo facilitador com base numa lista de presença
- Entrevista conduzida pelo facilitador
- Apresentação oral com visualização de informações relevantes

- Autoapresentação
- Um apresenta o outro, utilizando como recurso:
  - desenho da pessoa
  - canto e/ou encenação
  - repasse de uma bola entre os participantes
  - construção de uma teia com repasse de barbante
  - ilustração com o uso de imagens - gravuras, fotos

## 5.2 O que esperamos: levantamento das expectativas dos participantes

Este é o momento de averiguar o que os participantes esperam do evento. Em algumas situações os objetivos pensados pela equipe anfitriã do evento não correspondem com as expectativas dos participantes. O alinhamento é necessário para um bom andamento do evento. Recomenda-se fazer o levantamento das expectativas com a visualização do posicionamento de cada participante em tarjetas.

Atenção! Em eventos com um grupo grande a exposição oral das expectativas por participante pode levar muito tempo.

## 5.3 Para que estamos aqui: objetivos e conteúdo do evento

O esclarecimento dos objetivos do evento, de processos e de resultados esperados, faz parte da etapa inicial de sua organização.

Os objetivos do evento participativo devem ser construídos antecipadamente com os seus responsáveis. Em alguns casos, o que se pretende em relação ao evento não está claro para seus organizadores, cabendo ao facilitador, após o seu processo de análise, a função de colaborar no processo de definição dos objetivos.

### Objetivo geral

É o que de mais importante se espera do evento participativo. Para facilitar a sua elaboração, faça a pergunta: qual a finalidade do evento participativo? A resposta obtida é o objetivo geral.

Ao elaborar esses objetivos utilize verbos de sentido amplo, a exemplo de: conhecer, desenvolver, aperfeiçoar, compreender, adquirir, aprender, propiciar, atualizar, ampliar, fornecer, promover, favorecer, contribuir.

### Objetivos específicos

São complementares e devem ser alcançados no contexto do evento na medida em que se busca o objetivo geral, em espaços de tempo mais curtos.

Os objetivos específicos se referem às atividades programadas e precisam ser:

- expressos em termos do desempenho esperado do participante;
- observáveis e mensuráveis;
- realistas e alcançáveis nos limites de um segmento de tempo;
- complementares, contribuindo para os objetivos gerais do evento participativo, com coerência entre si;
- claros, mencionando apenas um desempenho em relação aos conteúdos;
- importantes e significativos;
- conhecidos pelos participantes.

Podem ser apresentados de forma visualizada para facilitar o entendimento e permitir que os participantes possam sinalizar se estão de acordo ou não. É papel do facilitador fazer esta consulta como estratégia de alinhamento do que foi pensado para o evento com as expectativas dos participantes.

#### 5.4 Como faremos: metodologia

É neste momento que o facilitador apresenta os aspectos metodológicos que serão adotados.

É importante destacar a forma de trabalho, o papel do facilitador, as dinâmicas a serem utilizadas e como se dará a documentação do evento.

#### 5.5 O que e quando faremos: programação

A apresentação do programação do evento, contendo temas, atividades, períodos e horários previstos que irão propiciar a consecução dos objetivos declarados também faz parte do momento de organização do evento.

Podem ser apresentada de forma visualizada e recomenda-se que o painel seja colocado em um local de fácil acesso na sala, de modo que facilite o acompanhamento de cada momento e a realização de alterações, se necessárias.

É interessante que o cumprimento da programação seja checado ao final do dia ou no início de um período.

#### 5.6 Formação de comitês diários

Formar grupos de trabalho (duplas ou trios), que constituirão os Comitês Diários e poderão contar com o auxílio de outros participantes, com as seguintes funções:

- 
- avaliar o dia de trabalho com os colegas;
  - dar apoio logístico;
  - animar, descontrair o grupo;
  - promover a integração social do grupo.

Dica! É importante visualizar em painel a composição do comitê. Uma possibilidade é anotar em tarjetas os nomes dos integrantes dos comitês e fixar junto ao programa do evento.

## 5.7 Construção do acordo de convivência

Pergunta norteadora:

O que recomendamos para um bom relacionamento entre nós e uma boa produtividade durante o Módulo?

Dica! Visualizar em folha para *flip-chart* o acordo estabelecido e fixá-lo em local de fácil visualização pelos participantes.

---

Registre os aqui as principais reflexões e conteúdos do diálogo em plenária.

## 6. Material Complementar

### 6.1 Abordagem Art of Hosting/ Arte de Anfitriar

#### 6.1.1 A Arte de Ser Anfitrião

Uma abordagem de facilitação de grupos bastante disseminada ao redor do mundo é a Art of Hosting (A arte de anfitriar conversas significativas e colher resultados que importam). Esta forma de apoiar o trabalho de grupos e comunidades têm ganhado força à medida que, ambientes complexos e de alta velocidade estão nos chamando a desenvolver diferentes estilos de liderança e de aprendizagem. Precisamos catalisar a inteligência coletiva e chamar todos à participação, criar clareza de propósito e espaços de não-julgamento.

Somos, concomitantemente, chamados a tomar decisões individuais, em posições de liderança, e assumir para si a responsabilidade por elas. Fluir neste paradoxo é navegar entre o caos e o controle, num equilíbrio, que pode ser a chave para a mudança de uma liderança heróica para uma liderança anfitriã.

#### O CAMINHO QUÁDRUPLO

**O Caminho Quádruplo para ser um Anfitrião de Conversas significativas pode ser resumido em quatro condições:**

##### **Esteja Presente (sinta e anfitrie a si mesmo)**

Comece pelo “eu”: cuide de si, anfitrie a você mesmo primeiro. Esteja disposto a estar no caos; mantenha o espaço aberto; esteja no fogo do presente; fale e escute a partir do coração.

##### **Pratique Conversas (participe e seja anfitriado)**

Esteja “com as pessoas” e disposto a ouvir plenamente, respeitosamente, sem julgamento e sem pensar que você já sabe todas as respostas.

##### **Anfitrie Conversas (Contribua, convide e anfitrie conversas)**

Seja corajoso, convidativo e disposto a iniciar as conversas que importam. Encontre e anfitrie perguntas fortes com os stakeholders – e então garanta a colheita das respostas, dos padrões, insights, aprendizados e ações sábias. Seja criativo, invente sua forma de fazer. Mas faça de forma leve, cuide deste espaço.

##### **Comunidade de Praticantes (Cocrie e coanfitrie)**

Disponha-se a cocriar e coanfitriar com outros, misturando seus conhecimentos, experiências e práticas com os deles, trabalhando em parceria. Contribua para que se tenha um espaço genuíno para aprendizagem e inovação.

### 6.1.2 O CAMPO

Gustavo Prudente e Narjara Thamiz

“Apesar de sabermos bastante sobre a maneira como os campos afetam o mundo como nós o percebemos, ninguém sabe de verdade o que é o campo. O mais perto que podemos chegar de descrevê-lo, é dizer que ele é uma estrutura espacial no tecido do próprio espaço”

Michael Talbot

Como constata Chopra, o universo, assim como os átomos, é composto em sua maior parte por espaços 'vazios'. Tudo o que tocamos, incluindo nossos corpos, é composto por esses átomos, compostos em 99.99% por espaços vazios. Cientistas descobriram que esse espaço que percebemos como vazio, é na verdade 'preenchido' por campos, definidos como influências não materiais que são a substância básica do universo, como a gravidade, por exemplo, que carregam informações, e são forças que se interpenetram e conectam, exercendo influências no mundo material e lhes dando forma.

A teoria dos campos nasceu para tentar explicar ações à distância, fenômenos e mudanças que acontecem por influência de um corpo em outro corpo sem que estejam fisicamente próximos. Apesar de não conseguirmos perceber esses campos com nossos sentidos, podemos sentir seus efeitos de diferentes formas, através de sensações físicas, emocionais e comportamentais.

Um biólogo, Rupert Sheldrake, criou um conceito controverso de campo, postulando a existência do que ele chamou de campos mórficos. Um campo que 'armazena' conhecimentos, e que proporciona que a partir de um certo número de membros de uma mesma espécie que apresente o mesmo comportamento, por ressonância o campo mórfico é capaz de transmiti-lo a outros membros da mesma espécie, que apresentam o mesmo padrão de energia desse comportamento. Ele também sugere que o campo é uma extensão de nós mesmos e que por isso estamos todos conectados, nos tornando capazes de trocar informações e influências num nível não consciente.

Entretanto, apesar das muitas tentativas de descrever o que é esse espaço vazio e essas forças que sentimos, mas não conseguimos ver, do ponto de vista científico ainda não existe consenso sobre essas pesquisas, que ainda são consideradas polêmicas e não conclusivas. Portanto, o conceito de campo pode ser melhor descrito a partir da experiência, do que da ciência, como um campo de forças que conecta e permite a troca de informações e energias entre tudo, e que influencia a nossa maneira de pensar, sentir e agir num ambiente, grupo ou relação.

E como esse conceito se aplica a arte de anfitriar? Será que podemos falar de um campo de energia que se forma quando um grupo de pessoas se reúne? Como percebemos e descrevemos os aspectos intangíveis que sentimos, como anfitriões de um processo, grupo ou conversa, ou até quando entramos em diferentes



ambientes?

Na comunidade do Art of Hosting, é comum os anfitriões se valerem de expressões como “criar o campo”, “trazer à tona o que está no campo” ou “sustentar o campo”. Todas essas expressões revelam que a arte de anfitriar implica dialogar com um conjunto de ideias e sensações intangíveis, que está presente de forma não localizada entre as pessoas, que influencia e que é influenciado o tempo inteiro pelas relações que estabelecemos e pelas decisões que tomamos.

Embora ele seja intangível, trazer para a consciência e para o diálogo aspectos do campo conscientes, presentes no grupo ou no ambiente em que estamos, nos ajuda a trazer à tona informações sobre o que está acontecendo e como consequência, podem nos trazer insights poderosos.

Quando um anfitrião ou um grupo de anfitriões chama uma conversa significativa, ele(s) começa(m) a cocriar um campo, que se torna mais claro e tangível no momento da conversa, e que continua a influenciar as pessoas mesmo depois que a conversa termina. Esse campo é um dos aspectos presentes em todas as relações, e ele pode ser sentido no nível das ideias (o tipo de pensamentos e diálogos que emergem do grupo), das sensações (as sensações físicas e emoções que emergem durante o processo) e da intuição (através de imagens, metáforas e clarezas que podemos descrever como um ambiente leve ou pesado, amoroso, profundo, superficial, conflituoso, entre outros).

Acreditamos, por experiência, que o campo de um grupo se forma a partir das intenções, pensamentos, emoções e atitudes que cada um de seus membros traz, por isso ele não pode ser controlado, mas percebemos que existe um espaço de influência, quando transformamos intencionalmente aquilo que trazemos para o grupo. Por isso, um dos principais aspectos que consideramos ao anfitriar um grupo, é o ‘cuidado’ com esse campo que está se formando e transformando constantemente durante o processo que esse grupo vive junto. Constantemente observando qual influência que ele exerce sobre o campo do grupo e quais influências que o campo do grupo exerce sobre ele.

É muito comum o grupo viver algo que o anfitrião ou o time de anfitriões está vivendo e vice-versa. E para cuidar desse campo a clareza do propósito pelo qual esse grupo está junto é fundamental, assim como sustentar o campo que esteja a serviço desse propósito, cultivando pensamentos, falas e atitudes que o nutram.

Por justamente ser um conceito novo, não existe uma técnica específica para criar ou sustentar o campo. Dois princípios comuns para dialogar com o campo parecem ser o de clarear e nomear as sensações e pensamentos que acessamos num ambiente ou conversa e o de colocar intenção nos pensamentos, falas e atitudes que cultivamos durante os processos que anfitriarmos.

“Campos são regiões de influência. É fácil ver o que são campos por meio dos

campos magnéticos. Essas bolas são ímãs magnéticos. Quando eu as jogo no meio do prato, elas se atraem ou se repelem. Elas giram e correm, e definem todos os seus agrupamentos em padrões. Essa é a propriedade auto-organizadora dos campos, que é inerentemente integradora. O que estou propondo é um outro tipo de campo, chamado campo mórfico, que organiza o corpo de animais e plantas, e organiza a atividade nos corpos e mentes”, afirma Sheldrake, biólogo, criador da teoria dos campos mórficos ou morfogênicos.

Sheldrake acredita que os campos mórficos são o que permite pássaros voarem em formação perfeita, o que guia a migração em massa de rebanhos de animais, e ele acredita também que são o motivo pelo qual temos aquela sensação desagradável quando alguém nos observa. Ele tem até mesmo conduzido uma série de experimentos para provar que este sentido é real.

“Ou você olha ou você não olha, em uma sequência aleatória de testes, para uma outra pessoa, e elas têm de adivinhar em cada teste se elas estão sendo observadas ou não. O observador deveria concentrar sua mente na pessoa para a qual está olhando. Quando faço isso, costumo pensar no nome da pessoa. Eu me concentro com toda atenção nisto. Quando não estou olhando, eu olho para o chão ou fecho meus olhos e penso em algo totalmente diferente”, diz Sheldrake, mostrando um experimento em que uma pessoa acerta 14 de 20 tentativas de adivinhar se ele a estava observando.

Sheldrake tem obtido o acervo de evidências que mostra que as pessoas realmente parecem saber quando estão sendo observadas. Para ele, isto confirma a ideia que nossos corpos estão rodeados de campos mórficos, uma extensão invisível de nossas células.

“O que estou sugerindo é que nossas mentes funcionam por campos estendidos que se alongam para muito além de nossas cabeças até o mundo ao nosso redor, nos conectando a outras pessoas e ao ambiente”.

Esse texto é uma tentativa de introduzir o conceito de campo que usamos na comunidade da arte de anfitriar, a partir de uma leitura pessoal e empírica de alguns de seus membros. Portanto lhes incentivamos a viver suas experiências para tirar as suas próprias conclusões.

### 6.1.3 PRINCÍPIOS DO CÍRCULO

- liderança rotativa
- responsabilidade compartilhada
- confiança em um propósito maior que una os participantes

### Práticas do círculo

Falar com intenção, notando o que tem relevância para a conversa no momento. Falar em primeira pessoa pode ser um grande aliado;

Ouvir com atenção e com o coração, com respeito ao processo de aprendizado de todos os membros do grupo;

Contribuir para o bem-estar do grupo, permanecendo atento ao impacto de nossas contribuições.

### O Guardiã

Uma ferramenta importante para ajudar na auto-governança e trazer o círculo de volta para sua intenção é o guardião. Um membro do círculo se voluntaria para assistir e proteger a energia do grupo e observar seu processo. O guardião geralmente emprega um objeto, como um carrilhão, sino ou chocalho que utiliza para pausar a ação, tomar fôlego e descansar em um espaço de silêncio. Em seguida, o guardião faz o sinal novamente e fala porque chamou a pausa. Qualquer membro pode chamar uma pausa para o círculo.

### Check-out e despedida

Ao final do círculo, é importante que cada pessoa comente sobre o que aprendeu ou o que permanece no seu coração e em sua mente ou como ela está saindo do círculo. Essa verificação fornece um fim formal para a reunião, uma oportunidade para membros refletirem sobre o que aconteceu. Quando as pessoas retornam do espaço de conselho para o espaço social, elas liberam umas às outras da intensidade de atenção que o círculo requer. Muitas vezes, depois do check-out, o anfitrião, guardião ou um voluntário oferece algumas palavras inspiradas de despedida, ou um sinal de alguns segundos de silêncio antes do círculo ser encerrado.

## 6.1.4 A ARTE DE FAZER PERGUNTAS

O Poder das Perguntas: reverenciar ou não reverenciar.

“Você pode comer uma maçã” – Eu disse e dei a ele a fruta verde.

Era como se ele estivesse vendo uma maçã pela primeira vez. Primeiro ficou ali parado somente cheirando a maçã e depois deu uma pequena mordida.

“Hummmm” – disse, dando uma mordida ainda maior. “Estava gostoso?” – perguntei. Ele então se inclinou em reverência profunda. Eu queria saber qual o gosto de uma maçã na primeira vez em que a experi- mentamos, então perguntei de novo: “Qual é o sabor?”

Ele, mais uma vez, reverenciou e reverenciou. “Por que você está se inclinando em

reverência?" – perguntei. Mika se inclinou em reverência novamente. Isso me deixou tão confuso, que logo me apressei em fazer a mesma pergunta: "Por que você está reverenciando?" Dessa vez foi ele quem ficou confuso. Acho que ele não sabia se inclinava novamente ou simplesmente respondia. "De onde venho, a gente sempre se inclina em sinal de reverência quando alguém faz uma pergunta interessante" – ele explicou – "e quanto mais profunda a questão, mais profunda é a nossa reverência". Aquela era a coisa mais estranha que eu já tinha ouvido em muito tempo. Eu não conseguia entender que uma pergunta fosse algo a ser reverenciado. "O que vocês fazem quando cumprimentam uns aos outros?", "Tentamos sempre encontrar algo sábio para perguntar" – ele respondeu. "Por quê?" Primeiro ele se inclinou rapidamente, porque eu havia feito uma outra pergunta. Depois ele disse: "Tentamos fazer uma pergunta sábia para que a outra pessoa incline-se em reverência". Eu estava tão impressionado com a resposta, que me inclinei com a mais profunda reverência que consegui. Quando olhei para o Mika, ele tinha posto o dedo na boca. Depois de um longo período, tirou. "Por que você se inclinou?" - perguntou, olhando-me insultado. "Porque você respondeu às minhas perguntas tão sabiamente. "Então ele me disse, em alto e bom tom, algo que me acompanha desde então: "Uma resposta não é algo para se reverenciar. Mesmo que uma resposta possa parecer tão certa, você nunca deve reverenciá-la. "Fiz sim com a cabeça brevemente, mas logo me arrependi, porque agora Mika podia achar que eu estava reverenciando a resposta que ele acabara de me dar. "Aquele que se inclina em reverência mostra respeito" – Mika continuou – "Você nunca deve mostrar respeito por uma resposta", "Por que não?", "Uma resposta é sempre parte de uma estrada que ficou para trás. Somente as perguntas apontam para o futuro". Aquelas palavras foram tão sábias, pensei. E tive que me conter para não me inclinar em reverência novamente...

Jostein Gaarder, 1996, Noruega

"Todo animal satisfeito dorme. Isto é o que acontece quando nós direcionamos às respostas e não às perguntas."

O que é uma boa pergunta?

As perguntas abrem portas para a descoberta coletiva. A palavra question (questão, ou pergunta em português) vem de "quest" - palavra cujo significado é estar em uma jornada, numa busca por alguma coisa importante. Uma boa pergunta é colocada para dar início às conversações e está alinhada à necessidade e ao propósito daquele coletivo, convidando a todos para trazerem suas contribuições através de um convite aberto ao exame de opções criativas para o futuro. Uma boa pergunta no centro funciona como um "atrativo" para que a inteligência coletiva e a sabedoria mais profunda do grupo se revele. Além disso, mantém o foco no trabalho e ajuda a evitar comportamentos que atrapalhem, como ataques pessoais, politicagens e mentes fechadas.

Uma pergunta poderosa permite que as pessoas aprofundem seu entendimento coletivo dos pontos de vista de cada um e possibilita que elas ofereçam o melhor do seu pensamento. Não deve exigir ação nem respostas imediatas. Tal ansiedade encerraria as possibilidades criativas.

Muitas vezes o grupo está preocupado em resolver um problema, um desafio. O aprendizado poderoso está em como transformar os problemas em boas perguntas, pois enquanto o primeiro traz uma sensação sutil de perda de poder, o outro ajuda as pessoas a saírem da perplexidade e a abrirem as portas.

Às vezes, uma atitude sábia é formular estas perguntas antecipadamente e fazer delas peças essenciais do convite para que outras pessoas se juntem a você; outras, o sábio é conseguir levantar com o grupo as suas questões essenciais, como no caso de um Open Space ou mesmo dependendo de como o anfitrião irá conduzir uma sessão de conversas. Conforme você mergulha nestas perguntas, colha as novas perguntas que vão surgindo. Elas representam o caminho que você precisa tomar.

Centenas de pessoas ao redor do mundo foram questionadas sobre as características de uma boa pergunta. Surgiram diversas sugestões comuns.

Uma boa pergunta:

- ✧ é simples e clara;
- ✧ é provocativa e inquietante;
- ✧ é livre de julgamento;
- ✧ é positiva, apreciativa;
- ✧ é energizante;
- ✧ é aberta;
- ✧ foca a investigação;
- ✧ desafia pressupostos;
- ✧ abre novas possibilidades;
- ✧ cria certa tensão para diminuir a brecha entre o conhecimento atual e o novo aprendizado;
- ✧ estimula novas perguntas.

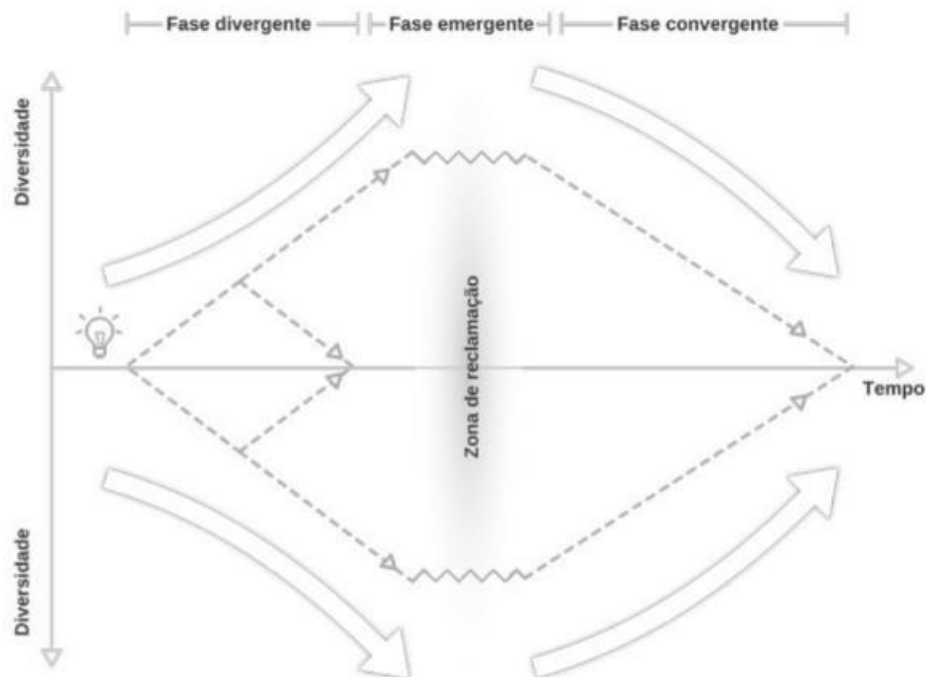
Quais são as minhas boas perguntas?

### 6.1.5 DIVERGÊNCIA, EMERGÊNCIA, CONVERGÊNCIA

Ao nos engajarmos em uma investigação ou conversa com múltiplos agentes, operamos em três fases distintas no processo de divergência, emergência e convergência. Cada uma dessas fases é diferente, e é importante sabermos onde estamos no processo e o que é necessário em cada fase.

Essas três maneiras diferentes de pensar e trabalhar podem ser comparadas às três

fases da respiração: inspirar (pulmões expandindo / divergentes) reter (emergindo), expirar (pulmões em contração / convergindo). Formas divergentes e convergentes de pensamento e de trabalho são diferentes e complementares. A respiração de divergência e convergência, de inspirar e expirar, está no coração de nosso projeto processo. Todo o processo passa por vários desses ciclos respiratórios.



O pensamento divergente normalmente gera alternativas, uma discussão aberta que reúne diversos pontos de vista e descompacta o problema.

O pensamento convergente significa avaliar as alternativas, resumindo os pontos principais, classificando ideias em categorias e chegando a conclusões gerais.

Pensamento divergente	Pensamento convergente
Gerando alternativas Discussões abertas entre todos Reunindo diversos pontos de vista Encontrando a lógica de um problema	Avaliando alternativas Listando os pontos-chave Separando ideias em categorias Chegando a conclusões gerais

A fase divergente é não-linear e precisa de "tempo de caos". É orientada para o processo e precisa de tempo prolongado para decisão. Para anfitriar bem esta fase, é importante concentrar-se sobre o processo e dedicar tempo suficiente, sabendo que as próximas fases poderão ocorrer rapidamente quando essa primeira fase tem permissão gerar o seu propósito.

A fase convergente é orientada e focada, linear, estruturada e geralmente sujeita à restrições de tempo. Ela está focada na obtenção de resultados e pode exigir

decisões rápidas.

A fase emergente está entre a fase divergente e convergente, é carinhosamente conhecida como a "zona da dor do crescimento", é a fase em que a mágica acontece. É onde as diferentes idéias e necessidades são integradas, podendo nos obrigar a esticar o nosso próprio entendimento para segurar e incluir outros pontos de vista. É um trecho desconfortável, mas é também a fase em que a solução nova e inovadora emerge.

Trabalhando com a emergência

Emergência é o fenômeno da Ordem decorrentes do Caos.

Uma definição mais sutil é a seguinte: emergência é a complexidade de ordem superior decorrente do caos, em que novas estruturas coerentes se aglutinam através de interações entre as diversas entidades de um sistema.

Liderança participativa trabalha com processos de mudança emergente. O trabalho é feito não por

"comando e controle", abordagens mais tradicionais, mas por:

- Definição clara de intenção
- Criação de um campo de acolhimento
- Convite para conexão entre pessoas

Há alguns desafios para se trabalhar com a emergência, que pode ser especialmente difícil para os líderes em culturas tradicionais.

Começar é um salto de fé - as sementes da maioria das grandes ideias são mal compreendidas, demitidas ou desencorajadas por outros.

O sucesso pode ser um obstáculo - uma vez que a emergência envolve o desconhecido, é arriscado. Organizações têm medo de prosseguir sem certeza.

Os resultados podem ser difíceis de reconhecer - quando encontramos novidades, nosso primeiro impulso é tentar se encaixar em nossa estrutura existente de referência. Às vezes, aparentemente mudanças menores podem alterar suposições fundamentais sobre como as coisas funcionam. No entanto, anos podem passar antes de apreciar as implicações.

O mais importante não está no nosso radar - as organizações tendem a medir o "tangível" como 'número de empreendimentos lançados e implementados com sucesso'. Mas os frutos mais poderosos dos processos de mudança emergentes tendem a ser intangíveis, como confiança e amizade. A auto-organização de redes

que surge pode ser catalisada em ação se a intenção de magnitude suficiente surgir. Nem todo mundo faz a viagem - a maioria de nós tem experimentado situações em que outros têm dado o salto de fé e, por alguma razão, escolhemos não os seguir. Será que estamos perdendo alguma coisa? Ou está todo mundo perigosamente desequilibrado?

Morte ou perda faz parte do processo - talvez o medo da perda é a maior razão pela qual nós resistimos à emergência. Poucos de nós optamos por experimentar tumulto emocional se podemos evitá-lo.

## 6.2 ESTRUTURAS LIBERTADORAS

Quando você se sente incluído e engajado, você trabalha melhor? Você acha que times em que as pessoas trabalham bem juntas produzem resultados muito melhores? Você já reparou que as melhores ideias geralmente vêm de lugares inesperados? Você quer trabalhar no auge da sua inteligência e dar a mesma oportunidade a outras pessoas?

Se SIM, descobrimos que este é o tipo de organização e comunidade que as pessoas querem fazer parte. E as Estruturas Libertadoras ajudam a tornar isso realidade.

**Então, por que tantas organizações de todos os tipos estão repletas de trabalhadores desengajados, grupos disfuncionais e ideias desperdiçadas?**

Embora sempre haja alguma justificativa para culpar os líderes (ou professores e administradores na educação), a explicação mais atraente e útil não é que as pessoas envolvidas sejam más, estúpidas ou incompetentes, mas sim que as práticas que todos aprenderam não são nem adaptadas às realidades de hoje e nem projetadas para alcançar os ideais listados acima.

**Inconscientemente, as estruturas convencionais usadas para organizar como as pessoas cotidianamente trabalham juntas sufocam a inclusão e o engajamento.**

Estruturas convencionais são ou muito inibitórias (apresentações, relatórios de status e discussões gerenciadas) ou muito soltas e desorganizadas (discussões abertas e *brainstorms*) para engajar criativamente as pessoas no desenho de seu próprio futuro. Estas estruturas frequentemente geram sentimentos de frustração e/ou exclusão e falham em prover espaço para boas ideias surgirem e germinarem. Isso significa que enormes quantidades de tempo e dinheiro são gastos trabalhando da maneira errada. Mais tempo e dinheiro são gastos tentando consertar estas consequências indesejadas.

**Estruturas Libertadoras começam com algo tão simples e essencial que parece não valer a pena fazer, e terminam como algo tão poderoso e profundo que dificilmente parecia ser possível alcançar.**



---

O site (<http://www.liberatingstructures.com/>) oferece uma maneira alternativa para abordar e desenhar a forma como as pessoas trabalham juntas. Ele fornece um **Menu de trinta e três Estruturas Libertadoras para substituir ou complementar as práticas convencionais.**

As Estruturas Libertadoras quando usadas rotineiramente tornam possível construir o tipo de organização que todos desejam. Elas são desenhadas para incluir todos na elaboração dos próximos passos.

**As Estruturas Libertadoras introduzem pequenas mudanças na forma como nos reunimos, planejamos, decidimos e nos relacionamos uns com os outros. Elas colocam o poder da inovação, antes reservado apenas para especialistas, nas mãos de todos.**

Esta abordagem alternativa é prática e viável porque as Estruturas Libertadoras são bastante simples e fáceis de aprender. Elas podem ser usadas por todos em todos os níveis, desde a alta liderança até a base de uma organização. Não há necessidade de participar em extensos cursos de formação ou talentos especiais. A maestria é simplesmente uma questão de prática. Estruturas Libertadoras libertam continuamente uma vasta reserva de contribuições e inovações latentes esperando para serem descobertas.

Toda pessoa interessada em liderar mudanças – em escolas, hospitais, fundações, agências e empresas – pode usar Estruturas Libertadoras para gerar inovação e grandes resultados.

Estruturas Libertadoras são **Microestruturas fáceis de aprender que melhoram a coordenação e a confiança nas relações.** Elas rapidamente estimulam a participação ativa em grupos de qualquer tamanho, tornando possível realmente incluir e libertar a todos. Estruturas Libertadoras são uma **inovação disruptiva** que podem substituir abordagens mais controladoras ou restritivas.

**Líderes sabem que aumentariam muito a produtividade e a inovação se pudessem engajar todos. O desafio é como. Estruturas Libertadoras são métodos novos, práticos e fora do senso comum para ajudá-lo a atingir esse objetivo com grupos de qualquer tamanho.**

Estruturas libertadoras estimulam a inventividade ao minimamente estruturar a maneira como interagimos enquanto libertamos ideias ou conteúdos. O uso de restrições muito simples faz desencadear a adaptabilidade criativa, gerando resultados melhores que os esperados. O brilho individual e a sabedoria coletiva são desenfreados. Uma mudança tão dramática não pode ser tão simples, envolvente e poderosa, mas é. Leia **Começando** (<http://www.liberatingstructures.com.br/comecando/>) se estiver pronto para se libertar.

**Devido ao seu desenho, as Estruturas Libertadoras distribuem o controle para que os participantes possam eles mesmos moldar a direção à medida que a ação se desenrola.**

### Dez Princípios

Enquanto as microestruturas individuais das ELs são poderosas separadamente, elas funcionam como um conjunto inter-relacionado que pode transformar toda uma organização. O repertório das EL é inspirado em dez princípios libertadores.

Quando decidimos que estamos juntos uns aos outros, os princípios das EL ajudam a orientar o comportamento e ações de liderança. Veja aqui as descrições detalhadas dos **10 princípios** (<http://www.liberatingstructures.com.br/principios/>).



Os Princípios da Estruturas Libertadoras guiam nosso comportamento quando decidimos que temos um compromisso uns aos outros.

Os dez Princípios de liderança abaixo destacam o que se torna possível quando as Estruturas Libertadoras são utilizadas para estruturar as interações cotidianas. Interações cotidianas, ou diárias, significam reuniões, conversas individuais, iniciativas de mudança e interações com clientes. Princípios são regras que governam como podemos escolher nos relacionar com os outros. São declarações de nossas crenças sobre o que ajuda a criar grandes organizações.

Tentamos viver a partir dos princípios, aos 'trancos e barrancos' das mudanças transformadoras.

**“Nós definimos princípios como regras que governam a forma como escolhemos nos relacionar com os outros e declarações de nossas crenças sobre o que ajuda a criar grandes organizações.”**

1. **Incluir e libertar a todos**
2. **Praticar profundo respeito pelas pessoas e soluções locais**
3. **Construir confiança ao longo do caminho**
4. **Aprender falhando (caindo para frente)**
5. **Praticar a autodescoberta a partir do grupo**
6. **Amplificar liberdade E responsabilidade**
7. **Dar ênfase às possibilidades: Crer pra ver**
8. **Convidar a destruição criativa para possibilitar a inovação**
9. **Engajar em uma curiosidade seriamente-divertida**
10. **Jamais começar sem um propósito claro**

LS Menu 	Wicked questions 	What? debrief 	Min specs 	Heard, seen respected 	What I need from you 	Integrated autonomy 
Design elements 	Appreciative interviews 	Discovery and action dialog 	Improv prototyping 	Drawing together 	Open space 	Critical uncertainties 
1-2-4-All 	TRIZ 	Shift & share 	Helping heuristics 	Design storyboards 	Generative relationships 	Ecocycle 
Impromptu networking 	15% solutions 	25 : 10 crowdsourcing 	Conversation café 	Celebrity interview 	Agree/certainty matrix 	Panarchy 
9-whys 	Troika consulting 	Wise crowds 	User experience fishbowl 	Social network webbing 	Simple ethnography 	Purpose to practice 

\* **Disponíveis através da Licença Creative Commons Não-Comercial, sempre Citando a Fonte.**

<http://www.liberatingstructures.com.br>

## 6.3 TEORIA U

### Introdução

Otto Scharmer, Peter Senge, do Center for Organizational Learning, MIT Cambridge

“Quando as organizações respondem para novas situações com velhas perspectivas, os resultados muitas vezes serão destrutivos.”

As organizações e os líderes enfrentam novos desafios, em que não é mais suficiente de refletir e aprender com as experiências do passado, mas de sentir e perceber as oportunidades do futuro emergente. A pesquisa do Otto Scharmer é sobre este caminho de aprendizagem através do futuro que está emergindo, e como ele funciona.

Um outro campo de pesquisa é uma liderança mais efetiva, uma liderança nova que não foca somente sobre os fatores de trabalhar o ambiente exterior da sua área, mas também cultiva a condição interna de si e da sua equipe. O novo líder trabalha uma dimensão interior da liderança.

A teoria U é uma estrutura teórica, é um macroprocesso para mudanças efetivas e abordagens da liderança coletiva e da mesma forma propor um novo jeito de ser.

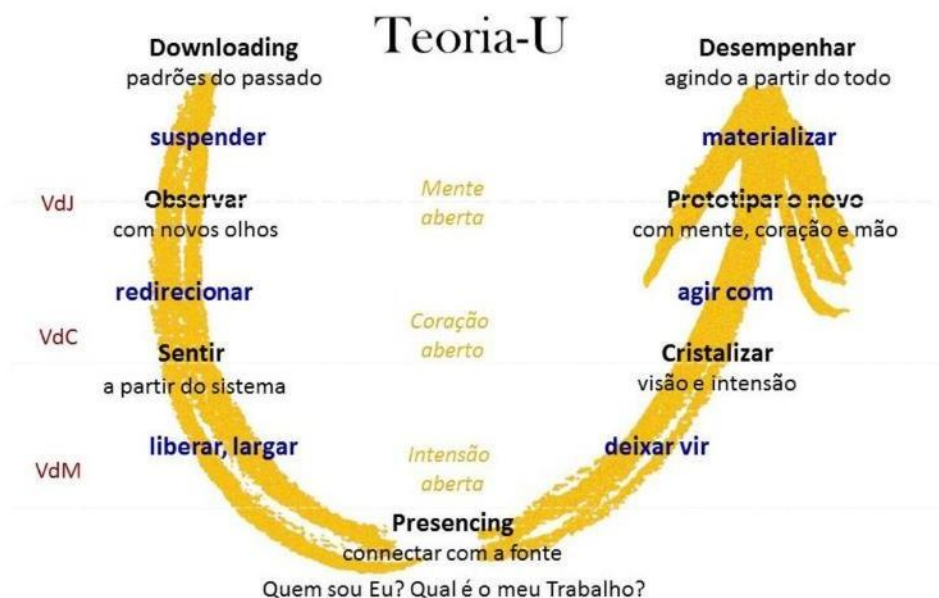
O fundo do U é o momento do “presencing”, que é o estado de uma conexão profunda com o seu melhor possível futuro, com seu Ser mais profundo e assim com o seu propósito.

A teoria U é uma “maneira de desenhar e conduzir processos de aprendizado coletivo”. O processo em U é dividido em três fases, as duas primeiras são sentir e presenciar, e a última engloba a criação de protótipos e atuação em uma única etapa chamada de realizar. Estas etapas tem as seguintes características:

**Sentir:** Questionar profundamente seus modelos mentais, vendo a realidade que está além do próprio filtro.

**Presenciar:** Mover-se dali para um processo profundo de se conectar com uma visão e um propósito, individual e coletivamente.

**Realizar:** Elaborar rapidamente um protótipo para traduzir essas visões em modelos de trabalho concretos, dos quais se possa receber feedback e fazer novos ajustes.



O significado do U está relacionado ao processo de mudança e seu formato deve-se ao fato de que ao descer o lado direito o indivíduo percorre um caminho para compreender seus modelos mentais e como eles estão relacionados à realidade na qual está inserido. O fundo do U é um espaço para reflexão, o indivíduo já tem um maior conhecimento sobre si e do ambiente, e agora tem a possibilidade de compreender a realidade atual e iniciar um processo de inovação, que é a subida do U. Nesta parte, todas as novas ideias são colocadas em práticas, o que não

significa o fim, já que o processo pode iniciar novamente ou etapas serem revistas se necessário.

A teoria U pode auxiliar pessoas a melhorarem sua capacidade de compreensão de problemas, além de gerar habilidades para lidar com diferentes desafios. Para isso, o líder deve ser capaz de suspender suas formas habituais de enxergar e compreender. Ele não pode buscar apenas em sua experiência ou conhecimento informações para auxiliar os outros - ele precisa ir além do que já sabe e começar a buscar informações que ainda não detém. Além disso, ele deve ser capaz de criar espaços de aprendizagem e inovação, nos quais um grupo possa co-criar novas soluções.

O primeiro tipo de escuta acontece toda vez que a pessoa recebe um estímulo e reage a ele. Ou seja, ela tende a reproduzir hábitos e acaba por reproduzir padrões passados.

### Os 4 níveis da escuta: Teoria U e Thinking Environment

Você sabia que a escuta pode ser transformadora? A abordagem de mudança sistêmica conhecida como Teoria U e também o Thinking Environment usam a escuta como catalisadora de pensamentos e novas ideias.



Diferente de abordagens tradicionais, que inovam a partir de observações do passado, tanto o Thinking Environment quanto a Teoria U propõem um novo olhar: sair dos padrões do passado para criar e inovar a partir do que é mais verdadeiro e que surge no momento presente.

Um dos padrões antigos é a forma com que escutamos o outro. Para adquirir consciência das diferentes escutas, convidamos você a observar os níveis de escuta dentro da Teoria U como descritos por Otto Scharmer - criador da teoria, escritor e professor do MIT (Massachusetts Institute of Technology).

#### Primeiro nível de escuta: downloading

O primeiro nível de escuta é chamado de downloading e se caracteriza por estarmos fingindo que estamos ouvindo, mas estamos concordando sem prestar atenção. Por exemplo: “tudo bem?” tudo bem! Há respostas automáticas, pois, o nível de diálogo

---

parece pedir apenas por isso. Quando achamos que tudo que é dito só confirma o que já sabemos, respondemos no modo automático e vamos apenas fazendo um downloading do que é dito e do que se espera de respostas já conhecidas.

### **Segundo nível: escuta factível, abrindo a mente**

O segundo nível de escuta é desenvolvido quando se escuta com a mente aberta, que é chamada a escuta factível. Isso acontece quando você vai desligando a voz interna de julgamento para começar a escutar os fatos. Você passa a comparar quais fatos fazem sentido, faz perguntas e presta atenção nas respostas. Essa escuta é voltada ao presente, com mente aberta, mas os níveis mais profundos do coração e da vontade ainda estão fechados.

### **Terceiro nível: escuta empática, abrindo o coração**

Na escuta empática, você não se conecta apenas com sua mente, mas escuta também com o coração. Você não está apenas entendendo o que a outra pessoa fala, mas está se conectando com ela. Você consegue se colocar no lugar do outro, fazer uma leitura de mundo a partir das referências do outro, então a fala da outra pessoa toca o seu coração. Algumas metodologias abordam maneiras de chegar a esse nível, entre elas a Comunicação Não Violenta (CNV) e o Thinking Environment.

### **Quarto nível: escuta generativa, abrindo a vontade**

O que acontece nesse nível é a escuta no nível mais profundo: quando prestamos atenção em como a outra pessoa está criando pensamentos e entramos em uma conexão profunda com ela. Nesse momento, você abriu mente, coração e o principal: vontade para o ouvinte e para todas as possibilidades que podem emergir a partir dessa interação e com isso ir diretamente para a ação.

“Aprender o Thinking Environment me ensinou a acelerar a descida do lado esquerdo do U quando ensino nos workshops esses níveis mais profundos de escuta. Na verdade, conhecemos o Thinking Environment através da Teoria U porque a gente percebeu que muitas pessoas que usam a Teoria U internacionalmente usam o Thinking Environment para criar exatamente esse container seguro de escuta”, conta Steffen Münzner, facilitador de processos de Teoria U e consultor de Thinking Environment.

Você não está apenas tendo empatia com o outro, mas também gerando transformação profunda ao co-criar pensamentos junto com ele, mesmo ficando em silêncio. Ou seja: neste momento você está encorajando a outra pessoa a gerar algo novo através da sua escuta. Ali acontece a inovação!

Quer saber mais sobre a Teoria U? Veja esse material em inglês do Instituto Presencing clicando aqui (<https://www.presencing.org/>). Em português, confira [a entrevista de Otto Scharmer](#) (<https://www.youtube.com/watch?v=t8JqCalO5eg>) para um canal brasileiro durante a Mostra de Sustentabilidade Ethos 2010.

---

## 6.4 THINKING ENVIRONMENT

### O que é?

Mais do que uma metodologia, o TE é **uma forma de ser** que utiliza apenas os comportamentos que catalisam o pensamento independente em grupos.

Thinking Environment é uma metodologia utilizada por práticas de coaching, facilitação de processos educacionais ou situações profissionais que permite a criação de um ambiente de apreciação e respeito entre as pessoas.

Traduzido para o português como “Ambiente para Pensar”, é o conjunto de condições sob as quais as pessoas podem pensar por si mesmas com imaginação, coragem, intensidade e leveza.

O propósito é a geração de novas ideias, remoção de bloqueios de pensamento, investigação de possibilidades e tomada de decisões.

Na base da metodologia está a substituição de pressupostos limitadores por outros considerados libertadores, os chamados 10 Componentes do Thinking Environment.

São eles: atenção, igualdade, leveza, apreciação, encorajamento, sentimentos, informação, diversidade, Perguntas Incisivas e lugar.

Mais informações: [www.timetothink.com](http://www.timetothink.com) e [www.munzner.co](http://www.munzner.co) <http://munzner.co/o-que-e-o-thinking-environment/> <https://projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-thinking-environment/>

### Apresentações em um Thinking Environment

A habilidade chave para apresentações em um Thinking Environment é a conexão com a audiência. É esta conexão que determinará o nível de pensamento que o público poderá desenvolver enquanto você fala.

Como apresentador ou palestrante:

- Antes de começar a falar, olhe ao redor, busque olhar nos olhos da maior quantidade de pessoas presentes.
- Pense no seu público como seu Parceiro de Pensamento, deixando a atenção deles encorajá-lo.
- Relacione-se também com o seu público, tratando-o como o Pensador, dando a eles atenção generativa enquanto você fala.
- Mantenha sua voz conectada com você e com o público, em um tom um pouco mais alto do que pode parecer confortável para você.

— Pense cuidadosamente sobre o uso de PowerPoint. Se você precisar usá-lo, use o menor número possível de slides e use-os principalmente para gráficos e ilustrações. Use-os de forma que você possa sustentar simultaneamente uma conexão forte, maleável e pessoal com o grupo. Isto é um desafio. Considere a utilização de conteúdos impressos ao invés disso. Desta forma, fica mais fácil sustentar a conexão entre o grupo e o apresentador.

— Ao final da sua apresentação, agradeça ao grupo; e em seguida faça uma pausa e olhe ao redor antes de sentar-se.

### MAIS SOBRE POWERPOINT

O que há de errado com ele?

— Ele reduz a conexão entre o apresentador e o público. Essa redução na conexão reduz a habilidade da audiência de pensar energeticamente e de novas formas.

— Os slides do PowerPoint quase sempre vêm muito carregados de palavras. A mente humana deseja absorver o conteúdo do slide de imediato. A mente resiste e fica entorpecida na presença de slides com vários tópicos.

— A mente entorpece se tem que ouvir as mesmas palavras que está lendo. O que não está tão errado com ele?

— O PowerPoint pode oferecer inputs complementares como ilustrações, gráficos, tabelas e desenhos. Isso, algumas vezes, torna as informações mais compreensíveis.

— Ele também pode oferecer uma única palavra ou frase para enfatizar um ponto chave ou notável.

— Portanto, se você precisar usar o PowerPoint, use não mais que cinco slides por apresentação. Faça com que ilustrem, não que repitam suas palavras. Esforce-se para deixar 60% do espaço em branco. Durante toda a sua apresentação, mantenha seus olhos no público, olhando bem raramente, se necessário, para o slide.

— Sustentar a conexão com o público é essencial se você deseja que eles pensem.

© Copyright 2019 by Nancy Kline Time To Think [www.timetothink.com](http://www.timetothink.com)

## 6.5 Como Lidar com Conflitos



O Brigão: Fica objetivo e calmo. Leva o grupo para refutar as suas afirmações;

O Otimista: Deixa-o resumir os resultados. Integra-o conscientemente na discussão; O



Sabichão: Anima o grupo de se posicionar frente suas afirmações;

O Falador: Interromper com diplomacia. Fixar tempo para discurso. Pedir a ele para fazer a memória (registro) de reunião.

O Tímido: Dirige-se a ele como especialista com perguntas fáceis e diretas. Fortalecer a sua autoestima;

O Pessimista: Reconhecer os seus conhecimentos e experiências. Dirigir-se a ele como especialista  
O Desinteressado: Pergunta pelo seu trabalho. Dá exemplos de sua área de interesse;

“O metido a besta”: Não faça críticas diretas. Use a técnica “sim”, “mas”. Não dá atenção a sua arrogância

O Interrogador: Leva as suas perguntas ao grupo. Não dá atenção a sua sutileza;

#### Possíveis Indícios para um conflito...

- Certos indivíduos não se engajam em trabalhos grupais
- Argumentos estão apresentados com uma certa violência verbal
- Falta de paciência entre os colegas
- Participantes não estão mais a fim de comunicar com outros
- Participantes levantam dúvidas a respeito das atividades e dos conteúdos; eles parecem frustrados
- Mútuos ataques pessoais sutis

#### Possíveis causas de um conflito

- Mal-entendidos
- Percepções distintas dos objetivos
- Tarefas parecem insolúveis
- Frustração pessoal
- Diferentes necessidades individuais
- Clima de comunicação desfavorável

#### Conflito escondido–Fazer o quê?

- Aplicar um inquérito relâmpago
- Pedir ao grupo para fazer propostas
- Combinar o procedimento a partir do momento
- Estabelecer um “contrato” (acordo)!
- Continuação do trabalho segundo a decisão do grupo

#### Conflito aberto–Fazer o quê?

- Interromper um conflito de maneira decidida e diretiva
- Os envolvidos descrevem o que aconteceu
- Os envolvidos comunicam –dos seus pontos de vista – a causa do conflito

- Os envolvidos formulam o que precisavam para terminar o conflito
- Combinar o necessário
- Elaborar um acordo sobre o combinado
- Continuação do trabalho segundo o acordo

### TIPOS DE CONFLITO

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

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

*\*Extrato de: Brochura do seminário "Organisationsberatung" do programa de formação da GTZ*

## 6.6 Texto: LIDERANÇA NA ERA DA COMPLEXIDADE: DO HERÓI PARA O ANFITRIÃO

Margaret Wheatley e Debbie Frieze

Por muito tempo, muitos de nós fomos fascinados por heróis. Talvez seja o nosso desejo de ser salvo, de não ter que fazer o trabalho duro, de depender dos outros para resolver as coisas. Constantemente somos bombardeados por políticos que se apresentam como heróis, aqueles que vão resolver tudo e fazer que os nossos problemas desapareçam. É uma imagem sedutora, uma promessa tentadora. E nós continuamos acreditando. Em algum lugar há alguém que vai tornar tudo melhor. Em algum lugar, há alguém que é visionário, inspirando, brilhante, confiável, e todos nós vamos segui-lo felizes. Em algum lugar...

Bem, está na hora de todos os heróis irem para casa, como o poeta William Stafford escreveu. Está na hora de abrimos mão destas esperanças e expectativas que apenas geram dependência e passividade, e que não trazem soluções para os desafios que enfrentamos. Está na hora de parar de esperar que alguém nos salve. Está na hora de encarar a verdade da nossa situação - de que estamos todos juntos nisso, de que todos nós temos voz - e descobrir como mobilizar os corações e as mentes de todos em nossos locais de trabalho e comunidades.

Por que continuamos esperando por heróis? Parece que assumimos certas coisas:

- Os líderes têm as respostas. Eles sabem o que fazer.
- As pessoas fazem o que lhes é dito. Elas só têm que receber bons planos e instruções.
- Alto risco exige alto controle. Quando as situações se tornam mais complexas e desafiadoras, o poder precisa ser deslocado para o topo (para quem sabe fazer).

Estas crenças dão origem aos modelos de comando e controle reverenciados nas organizações e governos em todo o mundo. Aqueles na base da hierarquia se sujeitam à visão maior e à experiência daqueles acima. Líderes prometem nos tirar dessa confusão; e nós voluntariamente entregamos a nossa autonomia individual, em troca de segurança.

A única consequência previsível das tentativas dos líderes de assumir o controle de uma situação complexa, até mesmo caótica, é que eles criam mais caos. Eles se isolam com apenas alguns poucos assessores chave, e tentam encontrar uma solução simples (e rápida) para um problema complexo. E as pessoas os pressionam para fazer justamente isso. Todo mundo quer ver o problema a desaparecer; gritos de "consertem-no!" surgem do público. Os líderes se esforçam para que pareça que tudo está sob controle.

Mas as causas dos problemas de hoje são complexas e interligadas. Não há respostas

simples, e nenhum indivíduo sozinho pode saber o que fazer. Parece que somos incapazes reconhecer estas realidades complexas. Em vez disso, quando o líder não resolver a crise, nós o demitimos, e imediatamente começamos a procurar pelo próximo (mais perfeito). Não questionamos as nossas expectativas dos líderes, não questionamos o nosso desejo por heróis.

#### *A ilusão do controle*

Liderança heróica se baseia na ilusão de que alguém pode estar no controle. No entanto, vivemos em um mundo de sistemas complexos cuja própria existência significa que eles são inerentemente incontroláveis. Ninguém está no comando de nossos sistemas de alimentação. Ninguém está no comando das nossas escolas. Ninguém está no comando do meio ambiente. Ninguém está no comando da segurança nacional. Ninguém está no comando! Estes sistemas são fenômenos emergentes - o resultado de milhares de pequenas ações locais que convergiram para criar poderosos sistemas, com propriedades que podem ter pouca ou nenhuma semelhança com as ações menores que deram origem à eles. Estes são os sistemas que agora dominam a vida, eles não podem ser transformados trabalhando a partir de padrões antigos, concentrando-se apenas em algumas causas simples. E certamente eles não podem ser transformados pelas mais ousadas visões dos nossos líderes mais heróicos.

Se quisermos ser capazes de fazer com que esses sistemas complexos funcionem melhor, precisamos abandonar nossa dependência do líder-como-herói, e convidar o líder-como-anfitrião. Precisamos apoiar aqueles líderes que sabem que os problemas são complexos, que sabem que para entender toda a complexidade de qualquer questão, todas as partes do sistema precisam ser convidadas participar e contribuir. Nós como seguidores, precisamos dar tempo, ter paciência, e perdoar os nossos líderes, e precisamos estar dispostos a dar um passo a frente e contribuir.

Estes líderes-anfitriões são sinceros o suficiente para admitir que não sabem o que fazer; eles percebem que é pura tolice confiar apenas neles mesmos para obter respostas. Mas também sabem que podem confiar na criatividade e compromisso de outras pessoas para realizar o trabalho. Eles sabem que outras pessoas, não importa onde estejam na hierarquia organizacional, podem ser tão diligentes, motivadas e criativas quanto o líder, dado o convite certo.

#### *A jornada do herói para o anfitrião*

Líderes que fazem a jornada do herói para o anfitrião conseguem enxergar além das dinâmicas negativas da política e da oposição que as hierarquias geram, eles ignoram os organogramas e cargos que confinam o potencial das pessoas. Em vez disso, eles se tornam curiosos. Quem faz parte desta organização ou comunidade? Que habilidades e capacidades eles poderiam oferecer se fossem convidados a trabalhar de forma plena? O que eles sabem, que insights eles têm que podem conduzir a uma solução para este problema?

Líderes-anfitriões sabem que pessoas voluntariamente apoiam as coisas que ajudaram a criar, que você não pode esperar que as pessoas 'compre' os planos e projetos desenvolvidos em outro lugar. Líderes-anfitriões investem em conversas significativas entre pessoas de diversas partes do sistema, como a forma mais produtiva para gerar novos conhecimentos e possibilidades de ação. Eles confiam que as pessoas estão dispostas a contribuir, e que a maioria das pessoas anseia encontrar significado e possibilidade em suas vidas e trabalho. E esses líderes sabem que anfitriar os outros é a única maneira de resolver problemas complexos e difíceis. Líderes-anfitriões não apenas abrem mão com benevolência e confiam que as pessoas vão fazer um bom trabalho por conta própria. Estes líderes têm muitas coisas para cuidar, mas estas são bastante diferentes do trabalho dos heróis. Líderes-anfitriões devem:

- proporcionar condições e bons processos de grupo para as pessoas a trabalharem juntas.
- fornecer recursos de tempo, o mais escasso recurso de todos.
- insistir que as pessoas e o sistema aprendam com a experiência, freqüentemente.
- oferecer apoio inequívoco - pessoas sabem que o líder está ali para elas.
- conter a burocracia, criando oásis (ou espaços seguros), onde as pessoas são menos sobrecarregadas com demandas absurdas para relatórios e detalhes administrativos.
  - jogar na defensiva com outros líderes que querem retomar o controle e criticam a liberdade excessiva dada as pessoas.
  - espelhar para as pessoas regularmente como eles estão se saindo, o que estão conquistando, o quanto progrediram na jornada.
  - trabalhar com as pessoas para desenvolver métricas de progresso relevantes, tornando visíveis as suas conquistas.
  - valorizar o convívio e a moral - não falsas atividades entusiásticas, mas o espírito que surge em grupos que realizam trabalhos difíceis em conjunto.

#### Desafios dos superiores

É importante notar como líderes fazem a jornada do herói para anfitrião usando o poder da sua posição. Eles têm que trabalhar todos os níveis da hierarquia; normalmente é mais fácil conseguir suporte e respeito das pessoas que eles lideram do que dos seus superiores. A maioria dos líderes seniores nas grandes hierarquias acredita na sua superioridade inerente, que é provada pela posição que alcançaram. Eles não acreditam que as pessoas comuns são tão criativas ou motivadas como eles são. Quando participação é sugerida como um meio de colher da equipe insights e idéias sobre um problema complexo, líderes seniores freqüentemente bloqueiam essas atividades. Eles justificam a sua oposição afirmando que as pessoas usariam essa oportunidade para tirar vantagem da organização; ou que as pessoas se sentiriam confidentes demais e excederiam os seus papéis. Na verdade, muitos líderes seniores vêem o engajamento de todo o

---

sistema como uma ameaça ao seu poder e controle. Eles consistentemente escolhem o controle, e o caos resultante, ao invés de convidar as pessoas para resolver problemas difíceis e complexos.

Líderes que sabem o valor do engajamento pleno e confiam naqueles que lideram, têm que defender a sua equipe constantemente dos líderes sênior que insistem em mais controle e mais burocracia para cercear suas atividades, mesmo quando essas mesmas atividades estão produzindo excelentes resultados. É estranho dizer, mas muitos líderes seniores escolhem o controle ao invés da efetividade; eles estão dispostos a arriscar criar mais caos, ao continuar exercendo o seu estilo de liderança, baseada em centralização, comando e controle.

### *Engajando pessoas*

Aqueles que foram limitados em papéis confinadores, aqueles que foram enterrados na hierarquia, eventualmente vão aflorar e se desenvolver na companhia de líder anfitrião. Entretanto, leva um tempo para que os empregados vejam que o seu chefe é diferente, que este líder realmente quer que eles contribuam. Pode levar mais de um ano em sistemas onde as pessoas foram silenciadas e levadas à submissão por uma liderança autocrática. Hoje em dia a maioria das pessoas tem uma atitude de esperar para ver, não estão mais interessadas em participar, pois os convites passados não foram sinceros, ou não os engajaram em trabalhos significativos. O líder precisa provar-se continuamente, insistindo que o trabalho não pode ser realizado, nem os problemas resolvidos, sem a participação de todos. Se a mensagem for sincera e consistente, as pessoas gradualmente retornam à vida – mesmo pessoas que morreram no trabalho, que estão somente esperando pela aposentadoria, podem reavivar na presença de um líder que os encoraja e cria oportunidades para que contribuam.

Líderes anfitriões precisam ser convocadores habilidosos. Eles percebem que a sua organização ou comunidade é rica em recursos, e que a forma mais fácil de descobri-los é juntar pessoas diversas em conversas que importam. Pessoas que não se gostavam, pessoas que se desmereciam e ignoravam, pessoas que se sentiam invisíveis, negligenciadas, excluídas – estas são as pessoas que podem emergir de suas caixas e rótulos para se tornarem colegas e cidadãos interessantes e engajados.

Anfitriar conversas significativas não se trata de fazer com que as pessoas se gostem ou se sintam bem. Trata-se de criar os meios para que os problemas sejam resolvidos, para que times funcionem bem e para que as pessoas se tornem ativistas enérgicos. Líderes-anfitriões criam mudanças substanciais ao contar com a criatividade, o compromisso e a generosidade de todos. Eles aprendem da experiência direta que essas qualidades estão presentes em praticamente todo mundo e em todas as organizações. Eles estendem convites sinceros, fazem boas perguntas e têm a coragem de apoiar a atitude de assumir riscos e a experimentação.

*Você é um herói?*

Muitos de nós podemos acabar agindo como heróis, não motivados por poder, mas por boas intenções e desejo de ajudar. Você está agindo como herói? Eis como saber. Você está agindo como um herói quando você acredita que apenas trabalhando mais duro você vai consertar as coisas; que apenas se tornando mais esperto, ou aprendendo novas técnicas, você será capaz de resolver os problemas para os outros. Você está agindo como herói se você assumir mais e mais projetos e causas e tiver menos tempo para as relações. Você está bancando o herói se acredita que você pode salvar a pessoa, a situação, o mundo.

Nossos impulsos heróicos freqüentemente nascem das nossas melhores intenções. Nós queremos ajudar, nós queremos resolver, nós queremos consertar. Porém esta é a ilusão de querer ser especial. De que nós somos os únicos que podem oferecer ajuda, serviços ou habilidades. Se não o fizermos, ninguém vai. Este caminho do herói tem apenas um destino garantido – nós acabamos nos sentindo sozinhos, exaustos, não apreciados.

É hora de todos os heróis irmos para casa, porque se formos, vamos perceber que não estamos sozinhos. Estamos cercados por pessoas exatamente como nós. Eles também querem contribuir. Eles também têm idéias. Eles querem ser úteis para os outros e resolver seus próprios problemas. Verdade seja dita, eles nunca quiseram que os heróis os salvassem, de qualquer maneira.

## 7. Bibliografia

- ARMANI, Domingos. **Como Elaborar Projetos?** Porto Alegre: Tomo Editorial. 2000.
- BAUMAN, Zygmunt. *Comunidade: a busca de segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. 141 p. BENS, I. **Facilitating with Easy**. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc. Publishers, 2000.
- BROSE, Markus. **Introdução à Moderação e ao Método ZOPP**. Recife: PAPP Capacitação, 1992.
- BROSE, Markus. **Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. Porto Alegre: Tomo Editorial. 2001.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. 18. ed. São Paulo: Cultrix, 1997. 445 p.
- CASTRO, Isabel de. **Relatório Curso Gestão de Processos Participativos para Formação de Conselhos das UC**. Belo Horizonte: Cooperação Técnica Alemã/GTZ - Programa de Áreas Protegidas da Amazônia / ARPA, 2009.
- COOPERAÇÃO TÉCNICA ALEMÃ/GTZ. *Relatório do Ciclo de Capacitação para Gestão Participativa de Unidades de Conservação*. Belo Horizonte: GTZ, 2009.
- CORDIOLI, Sérgio. *Enfoque Participativos: um processo de mudança*. Porto Alegre: Genesis, 2001.
- ENAP. *Planejamento e Orçamento Governamental; coletânea/Organizadores: Enrique Saravia e Elisabete Ferrarezi*. Brasília, 2006.
- FRITZEN, Silvino José. **Exercícios Práticos de Dinâmicas de Grupo**. Petrópolis: Editora Vozes. 1981.
- GTZ. **Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos: método ZOPP**. Recife: GTZ/SUDENE/IICA, 1993.
- KANNER, Sam. **Facilitator's guide to participatory decision-making**. Second edition. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc. Publishers, 2007.
- KLEBERT, Karin. **Winning Groups Results**. Hamburg: Deutsche Bibliothek Cataloguing-in-Publication Data, 1992.
- KNOWLES, Malcolm S.; HOLTON III, Elwood F.; SWANSON, Richard A. **Aprendizagem de Resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa**. Tradução Sabine Alexandra Holler. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- LOVELOCK, James. *The Vanishing Face of Gaia*, Basic Books, 2009.
- MAKIUCHI, M. F. R. **Tessituras de uma rede: um bordado social**. 2005. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável)
- Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília. MANCE, E. A. **Redes de Colaboração Solidária**. Petrópolis: Vozes, 2002. 368 p.
- MARKHAM, Ursula. **Como Lidar com Pessoas Difíceis**. São Paulo: Editora Mandarim, 2002.



MARTINHO, Cássio (Org.) **Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização**. 2. ed. Brasília: WWF-BRASIL, 2004. 164 p.

MATURANA, Humberto e Varela, Francisco. **Biology of Cognition**. 1980.

MENDES, Eunice; JUNQUEIRA, L.A.C. **Falar em público: prazer ou ameaça?** Pequenos grandes segredos para o sucesso nas comunicações formais e informais. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1996.

MILITÃO, Rose e Albigenor. **Histórias e Fábulas Aplicadas a Treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002. MINICUCCI, Augustinho. **Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MONTEIRO, R. F. **Jogos Dramáticos**. São Paulo: Ágora, 1994.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: leituras e exercícios de treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1997.

PEASE, Alan. **A Linguagem do Corpo: como entender as mensagens dos outros pelos seus gestos**. Rio de Janeiro: Editora Record.

PFEIFFER, Peter. **Facilitação de Projetos: conceitos e técnicas para alavancar equipe**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. SCHWARZ, Roger. **The Skilled Facilitator**. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc. Publishers, 2002.

STONE, Deborah A. **Policy Paradox: the art of political decision making**. W.W. Norton Company, NY, USA. 1998. STRACHAN, Doroth. **Questions that Work**. Ottawa: St Press, 2001.

WEILL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. **O Corpo Fala: a linguagem silenciosa da comunicação não verbal**. Petrópolis: Editoras Vozes. 2002.

YOSO, Ronaldo Yudi K. **100 Jogos para Grupos: uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clínicas**. São Paulo: Ágora, 1996.

\_\_\_\_\_. **Caderno do Instrutor – Módulo Gestor Facilitador do Ciclo de Capacitação em Gestão Participativa**. Belo Horizonte: Cooperação Técnica Alemã/GOPA – GTZ e Instituto Chico Mendes de Biodiversidade, 2012.

\_\_\_\_\_. **Gestion del Ciclo del Proyecto (PCM) y Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP)**. Eschborn: GTZ, 1996.

\_\_\_\_\_. **Caderno do Participante – Módulo Gestor Facilitador do Ciclo de Capacitação em Gestão Participativa**. Belo Horizonte: Cooperação Técnica Alemã/GOPA – GTZ e Instituto Chico Mendes de Biodiversidade, 2012.

## 8. Suas anotações

**IDÉIAS, INSIGHTS, AHÁS, DESCOBERTAS, PERGUNTAS....**







