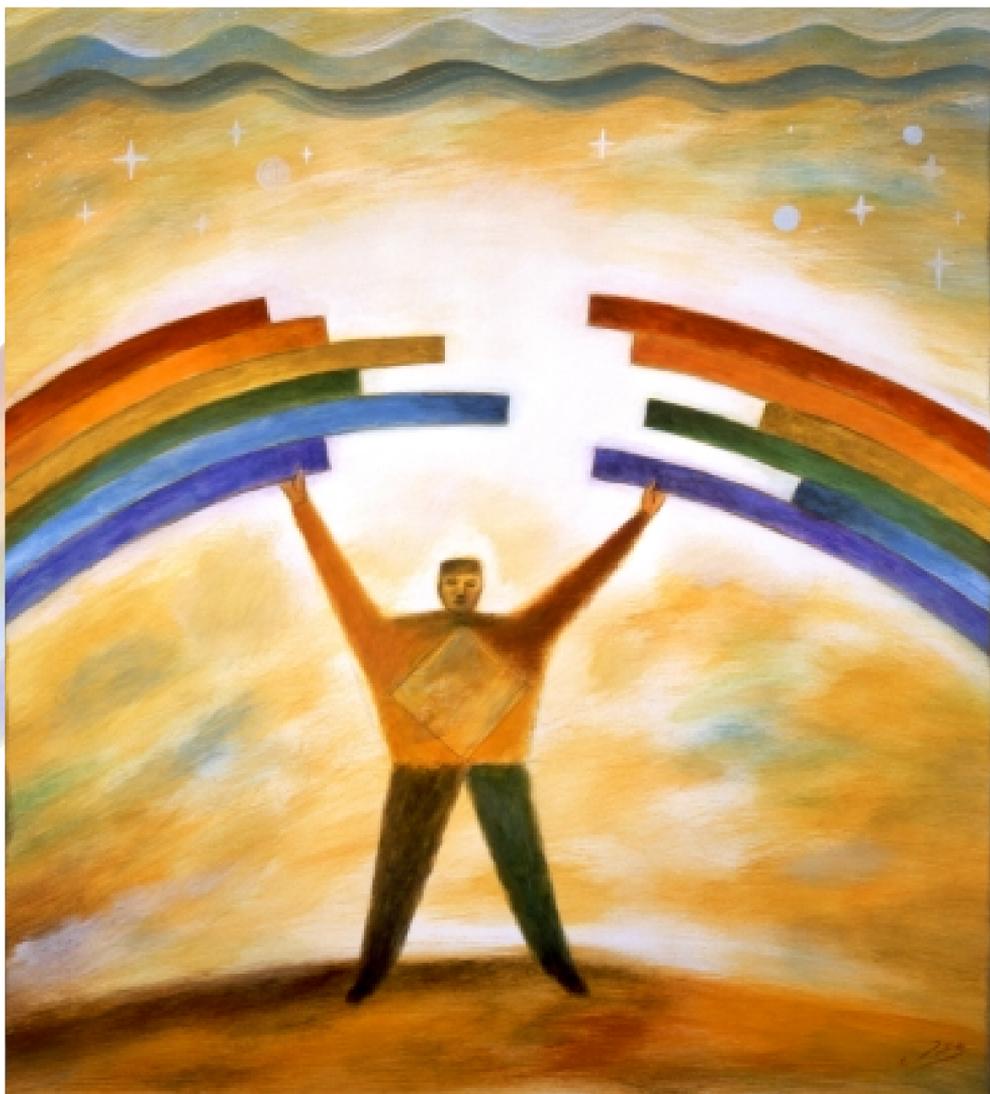


PETER PFEIFFER

Facilitação de Projetos

Conceitos e técnicas para alavancar equipes



Facilitação de Projetos

Conceitos e técnicas para alavancar equipes

PETER PFEIFFER

Facilitação de Projetos

Conceitos e técnicas para alavancar equipes

Uma publicação realizada no âmbito da Cooperação Técnica Brasil-Alemanha.



gtz

CAIXA



Copyright © 2006 por Brasport Livros e Multimídia Ltda.

Editor: SÉRGIO MARTINS DE OLIVEIRA

Diretoria Editorial: ROSA MARIA OLIVEIRA DE QUEIROZ

Assistente de Produção: MARINA DOS ANJOS MARTINS DE OLIVEIRA

Revisão de Texto: RITA GODOY

Capa e Projeto Gráfico: ISABELLA PERROTTA - HYBRIS DESIGN

Diagramação: ALESSANDRA ALMEIDA HERRERO GARCIA

Ilustração da Capa: JOHN S. DYKES - *Man putting rainbow together* © IMAGES.COM

Vinhetas: EDUARDO SIDNEY

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Pfeiffer, Peter

Facilitação de projetos : conceitos e técnicas para alavancar
equipes / Peter Pfeiffer. Rio de Janeiro : Brasport, 2006.

Bibliografia.

ISBN 978-85-7452 302-6

1. Administração de projetos I. Título.

06-8343

CDD-658.404

Índice para catálogo sistemático:

1. Gestão de projetos : Administração de empresas 658.404
2. Projetos: Gestão: Administração de empresas 658.404

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, sob qualquer meio, especialmente em fotocópia (xerox), sem a permissão, por escrito, da editora.

Brasport Livros e Multimídia Ltda

Rua Pardal Mallet, 23 - Tijuca

20270-280 Rio de Janeiro-RJ

Tels. Fax: (21)2568-1415 / 2568-1507

e-mails: brasport@brasport.com.br

vendas@brasport.com.br

editorial@brasport.com.br

site: www.brasport.com.br

Filial

Av. Paulista, 807 - Conj.915

01311-100 São Paulo-SP

Tel. Fax: (11) 3287-1752

e-mail: filialsp@brasport.com.br

Agradecimentos

Ocorre com a facilitação o mesmo que com outros soft skills (habilidades que envolvem comunicação, comportamento ou relacionamentos humanos em geral): não se aprende apenas em aulas ou por meio de livros. A prática e a convivência são fundamentais para a absorção e a integração das técnicas, bem como da sua filosofia, a fim de que ela possa se tornar um modo de trabalhar quase que natural. Por isso, hesitei algum tempo em escrever este livro, sabendo das suas limitações na busca de tornar as organizações e o trabalho em equipes mais eficientes. No entanto, recebi tantos estímulos que optei por sistematizar e atualizar as minhas experiências acumuladas em centenas de oficinas e reuniões, a fim de compartilhá-las com os interessados no assunto e contribuir para a difusão dessa prática, cada vez mais utilizada no gerenciamento de projetos.

Obviamente, o resultado não reflete apenas as minhas próprias experiências, senão as de muitas pessoas e organizações, a maior parte no contexto do trabalho da GTZ. Portanto, em primeiro lugar, gostaria de agradecer à GTZ, na qual recebi a primeira formação em técnicas de facilitação, então conhecidas como “Método de Moderação” nos idos anos 1989. Desde então, tive inúmeras

oportunidades de aplicá-las em centenas de oficinas na Alemanha, na África, Ásia, América Latina e, especialmente, no Brasil. Um agradecimento especial devo a Detlev Ullrich, que não apenas viabilizou este livro como coordenador do Programa Energia e Meio Ambiente, mas também me proporcionou ricas trocas de idéias em torno de muitas oficinas.

Importante para a realização deste trabalho foi também a contribuição da Caixa Econômica Federal. Especialmente da Superintendência Nacional de Parcerias e Apoio ao Desenvolvimento Urbano recebi encorajamentos e contribuições de Paulo Galli, João Carneiro, Jean Benevides, Enéias Schuler, Luisa Holanda, Ronald Walter e Anislene Tavares, além de muitos participantes de oficinas e treinamentos realizados com diversas áreas da Caixa. Após a parceria bem-sucedida para a publicação Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento em 2005, a Caixa novamente co-patrocinou a produção deste livro, visto como um complemento ao primeiro, ajudando, assim, a realizar este projeto.

Peter Pfeiffer

Sumário

	Apresentações	9
	Introdução	17
	O Contexto Institucional	18
	Propósito da Publicação	19
	A Origem de um Modo de Trabalhar	21
	Gerenciamento de Projetos e Facilitação	23
	O Enfoque Adotado	24
1	A Comunicação	27
	O Processo da Comunicação	28
	A Estrutura Básica da Comunicação	29
	Modelo de Comunicação	30
	As Quatro Dimensões de uma Mensagem	32
	Barreiras da Comunicação Humana	35
	Requisitos para uma Comunicação Eficiente	36
	Retroalimentação (Feedback)	39
	Os Níveis de Comportamento Social	43
	Autoconhecimento versus Conhecimento de Outros	45
2	O Trabalho em Equipe e Liderança	49
	Por que trabalhar em grupos?	50
	O Contexto Organizacional	52
	Modelo de Facilitação	54
	Construção e Desenvolvimento de Equipe	54
	Liderança versus Facilitação	57
3	O Evento como Projeto	59
	WBS Genérica de um Evento	61
	A Preparação de Trabalhos em Grupo	62
	O Ciclo do Evento	64
	Aprendizagem e Desenvolvimento	67
	A Logística	68

4	A Facilitação	73
	As Vantagens da Facilitação	74
	As Funções do Facilitador	75
	Gerente de Projeto versus Facilitador de Evento	77
	As Características do Facilitador	79
	As Competências Necessárias para Facilitar Eventos	80
	O Foco no Processo: Monitoramento e Avaliação	82
	O Foco no conteúdo	87
5	A Visualização	89
	A Importância da Visualização	90
	Comunicação Gráfica e Comunicação Visual	92
	Vantagens da Visualização	95
	Materiais de Visualização	96
6	Mobilizar Conhecimentos e Experiências	99
	Orientações para a Transmissão de Conhecimentos	101
	Métodos de Apresentação	106
	Técnicas para Formulação de Perguntas e Respostas	108
7	Os Processos de Dinâmica de Grupos	115
	Interferências Externas	119
	Interferências no Grupo	119
	Participantes Difíceis	122
8	Dez Desafios do Facilitador	127
9	Anexos	135
	1. Seis Recomendações para a Comunicação	136
	2. Inteligência Emocional: Definições	138
	3. Inteligência Emocional: Os Sexos e a Empatia	140
	4. Hierarquia de Necessidades (Modelo de Maslow)	143
	5. Glossário	147
10	Bibliografia	155

Apresentação da GTZ

A Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH atua como prestadora de serviços em mais de 100 países chamados "em desenvolvimento" ou "em transformação". O seu objetivo é contribuir, de forma sustentável, para a melhoria das condições de vida das pessoas nestes países. Para isso são acordados entre Alemanha e os respectivos países a realização de programas e projetos cuja temática pode variar de acordo com as necessidades ou preferências do país parceiro e vai desde a promoção do desenvolvimento econômico e do apoio às práticas de boa governança, passando pelo combate à pobreza, até a gestão ambiental.

A fim de atender a ampla gama de desafios, a GTZ conta com um sistema complexo e interligado para gerenciar os projetos e o conhecimento produzido, sempre em busca de maior eficiência e eficácia. A GTZ pode basear-se em três tipos de competências acumuladas na empresa: as competências técnicas relacionadas aos diversos temas, as competências locais por estar presente nos países parceiros e as competências metodológicas, todas construídas em três décadas de experiências. Isto leva à capacidade de realizar consultorias integradas nos campos técnico, de desenvolvimento organizacional e de políticas.

10 [Facilitação de Projetos

A abordagem metodológica da GTZ rendeu um amplo reconhecimento de muitas organizações que atuam no campo da cooperação internacional, sejam elas organizações bilaterais de cooperação técnica, sejam multilaterais de financiamento. Isso ocorreu nos anos 80 quando a GTZ desenvolveu e introduziu o Método ZOPP (Zielorientierte Projektplanung – Planejamento de Projetos Orientado para Objetivos) como abordagem sistemática e ao mesmo tempo participativa para aumentar a qualidade dos projetos e, sobretudo, o grau de êxito.

Um dos principais argumentos para desenvolver tal metodologia foi o reconhecimento de que o planejamento não pode ser apenas uma tarefa para especialistas quando se trata de projetos com muitos stakeholders e com interesses bastante diversos. Dentro das suas limitações, princípios como transparência e participação foram e continuam sendo fundamentais para obter bases sólidas para projetos que visam transformar a realidade, por meio da geração de novas capacidades das organizações e das pessoas que nelas atuam. Enquanto estes princípios são compartilhados por muitos, o grande desafio está na questão de como alcançá-los.

A facilitação, com os seus instrumentos e técnicas de comunicação, visualização e condução de grupos, tem se mostrado uma abordagem valiosa na busca de um melhor desempenho das pessoas nas organizações, de maior eficiência dos projetos, de maior integração dos stakeholders e, em última análise, de maiores chances para obter a sustentabilidade das mudanças objetivadas por projetos de desenvolvimento.

A presente publicação introduz o leitor nos conceitos básicos que embasam a facilitação, com destaque especial na comunicação humana e nos relacionamentos interpessoais, que podem ser considerados fatores absolutamente críticos para o sucesso de trabalho em equipes. Além disso, são apresentados instrumentos e técnicas que ajudam a aplicação da facilitação. Eles vão desde o planejamento inicial, passando pela realização de eventos facilitados, até a sua avaliação final, baseados tanto na vasta experiência da GTZ como na do próprio autor.

Apesar de estar ciente de que facilitação não se pode aprender apenas a partir de livros, com esta publicação a GTZ gostaria de compartilhar as experiências com os interessados no Brasil, notadamente com a Caixa Econômica Federal, e deseja que a facilitação seja uma contribuição para tornar os seus projetos ainda mais eficientes e sustentáveis.

DORIS THURAU
Diretora da Agência da GTZ no Brasil

Apresentação da Caixa

A Caixa Econômica Federal (CAIXA) possui papel destacado como agente de políticas públicas do governo federal, em especial nas ações voltadas para habitação, saneamento ambiental, infra-estrutura e gestão urbana. No cumprimento de sua missão de contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população brasileira, vem empregando esforços consideráveis para aperfeiçoar seu desempenho na operacionalização dos programas sob gestão da Vice-presidência de Desenvolvimento Urbano.

Desde 2003, a CAIXA vem aplicando e testando a metodologia intitulada Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento (GPD) no âmbito da SUDUP (Superintendência Nacional de Parcerias e de Apoio ao Desenvolvimento Urbano), tendo, por conta desse processo, co-patrocinado, em 2005, a publicação do livro de Peter Pfeiffer, referência sobre o tema, que possui exatamente este título.

Muitas pessoas e organizações associam com gerenciamento de projetos, em primeiro lugar, ferramentas de planejamento e controle. Embora não se discuta a sua importância, a sua eficácia depende das pessoas, das suas competências para

14 [Facilitação de Projetos

aplicá-las adequadamente e, sobretudo, depende da capacidade da formação de equipes compostas por pessoas devidamente instruídas e conduzidas.

Parte da abordagem de GPD são as técnicas de facilitação de oficinas e reuniões que buscam objetividade e eficiência. Não se trata de ferramental técnico, tampouco de *softwares*, mas de um modo particular de trabalhar o lado humano dos projetos, que exige competências diferentes, os chamados *soft skills*. São competências que envolvem conhecimentos de diversas ciências sociais, especialmente de comunicação e comportamento humano. Envolvem habilidades e capacidades para lidar com relacionamentos pessoais, inclusive em situações conflituosas, requerendo atitudes adequadas por parte do facilitador, a fim de fazer idéias e experiências diferentes convergirem para os resultados esperados.

Técnicas de facilitação são, portanto, fundamentais para projetos que, além de aspectos técnicos, precisam lidar primordialmente com relações institucionais complexas e que visam gerar mudanças na realidade percebida. Neste tipo de projeto, a construção de bases de entendimento comuns aos envolvidos é fundamental para o seu sucesso futuro; a facilitação sistemática do processo pode trazer contribuições relevantes nesse sentido. Ao longo de todo o ciclo do projeto, a facilitação poderá oferecer contribuição significativa para o desempenho do projeto.

Como projetos sempre pertencem a organizações, a forma de trabalho adotada tem reflexo também no modo de trabalho dentro da organização, mesmo naquilo que não se relacione diretamente a projetos. Desta forma, as técnicas de facilitação poderão apontar para a melhoria de processos de trabalho em geral.

A presente obra, denominada “Facilitação de Projetos”, apresenta, de forma clara e prática, soluções para problemas comuns nos processos de trabalho em equipe. Esta iniciativa é importante para que o gerenciamento de projetos na CAIXA seja associado à gestão adequada das pessoas neles envolvidas, proporcionando maior integração e aumentando a produtividade das equipes.

Nesse contexto, a capacitação do corpo técnico da CAIXA é entendida como estratégica e reconhecida como componente essencial para a manutenção da

excelência e profissionalização do quadro. Além dos aspectos eminentemente técnicos, a temática abordada na presente publicação contribui, por um lado, para o desenvolvimento da capacidade de abstração e, por outro, para a concretização de propósitos, favorecendo ainda o domínio de conceitos gerenciais, fundamentais para o enfrentamento do desafio proposto a este grupo.

PAULO JOSÉ GALLI
Superintendente Nacional de Parceria e Desenvolvimento Urbano - SUDUP
Caixa Economica Federal

Introdução

Contexto Institucional

O contexto desta publicação é a Cooperação Técnica Brasil-Alemanha, que existe há 43 anos. Atualmente, esta cooperação consiste em três programas acordados entre a Agência Brasileira de Cooperação (ABC) e o Ministério Federal de Cooperação Econômica e Desenvolvimento (BMZ):

- Desenvolvimento Regional no Nordeste voltado para o Combate da Pobreza;
- Preservação de Florestas Tropicais (Amazônia e Mata Atlântica);
- Energia e Meio Ambiente.

A execução destes programas fica a cargo de instituições brasileiras e da Agência Alemã de Cooperação Técnica – GTZ, empresa pública de direito privado que presta assistência técnica e capacitação a projetos de desenvolvimento em cerca de 100 países.

No caso do Programa “Energia e Meio Ambiente”, o responsável político-institucional é a Secretaria de Qualidade Ambiental do Ministério do Meio Ambiente (MMA/SQA). Dentro do Programa se situa o Projeto Gestão Ambiental Urbana, o ProGAU. Este Projeto atuou na sua primeira fase (2000 a 2004) no

fortalecimento e na capacitação técnica e gerencial de órgãos municipais do meio ambiente, com o apoio de prefeituras em várias regiões do país, na preparação e implementação de projetos.

Além da assistência técnica em diversas áreas temáticas, o ProGAU também prestava assistência gerencial às prefeituras, para que os projetos tivessem maior probabilidade de êxito, entendendo que a melhoria da gestão ambiental urbana teria que ser acompanhada necessariamente por uma melhoria gerencial. Para isso, ofereceu um método de gerenciamento de projetos que apoiava todos os processos necessários, desde a concepção do projeto até a sua conclusão.

O resultado desta experiência foi o método GPD (Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento), publicado em 2005 com o co-patrocínio da Caixa Econômica Federal. Desde então, foi realizado um programa de capacitação pela Superintendência Nacional de Parcerias e Apoio ao Desenvolvimento Urbano, a fim de introduzir o método e as suas respectivas técnicas tanto nas suas próprias áreas como na estrutura descentralizada, justamente para melhorar a qualidade das parcerias e do apoio ao desenvolvimento urbano.

Parte integral do método GPD é a facilitação, que consiste num “modo de conduzir e orientar trabalhos em grupos, cuja finalidade é alcançar a participação ativa dos membros destes, assim como a orientação para objetivos e resultados”. Esta abordagem foi promovida e difundida pela GTZ desde os anos 80 e caracteriza até hoje a sua atuação junto a seus parceiros e clientes.

Próposito da Publicação

Gerenciamento de Projeto é um tema que ganhou interesse crescente nos últimos anos. Mas avaliações continuam comprovando que o grau de êxito, de modo geral, ainda é modesto. Entre as razões mais variadas que podem ser apontadas, a dificuldade de lidar com pessoas e equipes aparece com muita frequência como fator crítico de sucesso.

Enquanto se pode observar uma proliferação bastante grande de ferramentas informatizadas para o apoio à gerência de projetos, cresce o entendimento de que a comunicação não pode ficar restrita aos meios eletrônicos e à distância. Existem vários momentos ao longo do ciclo de um projeto em que o contato direto das pessoas é imprescindível e que a comunicação não pode ser mais virtual. É neste momento que a facilitação tem um papel fundamental na construção do entendimento comum de um projeto.

Portanto, esta publicação visa contribuir, em primeiro lugar, para o reconhecimento da importância do fator humano no sucesso de projetos ou de outras formas de trabalho coletivo. Em segundo lugar, objetiva oferecer um quadro referencial para o leitor refletir sobre as possíveis causas de dificuldades corriqueiras na convivência de equipes e o que isso poderia ter a ver com o próprio comportamento. E, por fim, a publicação tem o propósito de oferecer uma série de dicas sobre como eventos (oficinas ou reuniões) podem ser facilitados com a aplicação de determinadas técnicas e dinâmicas. Assim, acreditamos, a facilitação poderá tornar o gerenciamento de projetos e o gerenciamento das organizações em geral mais eficientes.

Assim, este livro está voltado para todas aquelas pessoas que têm interesse tanto na melhoria dos processos produtivos quanto dos relacionamentos humanos no trabalho, tenham elas funções de chefia ou não.

Mas, apesar das dicas que o livro contém, não se trata de um livro de receitas prontas e, portanto, não deve ser visto como “auto-ajuda”. As situações sociais ou de trabalho são muito distintas umas das outras e a diversidade das personalidades envolvidas é ainda maior. Além disso, a competência profissional exige mais do que conhecimento teórico, ela requer também capacitação, autoconhecimento, desenvolvimento contínuo das habilidades individuais de quem facilita e muita prática.

A Origem de um Modo de Trabalhar

No início da década de 70, surgiu na Alemanha um método chamado "Moderação". Tratava-se de uma época em que os movimentos sociais e a agitação estudantil haviam despertado a sociedade de um certo estado de letargia em que se encontrava. Em muitas áreas, nas universidades, nas empresas, nas igrejas e nas comunidades, as relações sociais existentes já não eram mais aceitas como antes. Em todas as partes se escutavam as exigências para uma maior transparência e mais participação na tomada de decisões, para que estas se ajustassem melhor aos desejos e às necessidades dos envolvidos e afetados.

Se, de um lado, havia exigências cada vez mais fortes para uma maior e mais ampla participação, de outro, faltavam métodos adequados para realizá-la. Em encontros informativos, reuniões de pessoal, círculos de discussão ou juntas diretoras, em todas as partes se chegou à conclusão de que faltavam formas mais eficientes de participação que permitissem a evolução da cooperação entre pessoas e organizações.

O porquê de os velhos métodos não funcionarem mais era fácil de compreender, mas difícil de mudar. As estruturas de comunicação usuais partiam da idéia de que era necessária a presença de um chefe, um superior, que tivesse um nível maior de conhecimento e poder e desta forma conseguisse atingir melhor os objetivos. Mas justamente isso contradizia o desejo de maior participação e intervenção individual manifestado.

Essas experiências não se limitavam somente aos movimentos mais ou menos políticos. Os anos 60 trouxeram consigo uma nova compreensão sobre a possibilidade de planejar processos sociais. Por todas as partes surgiram consultores de empresas e equipes de planejamento, se iniciaram grandes pesquisas e se escreveram volumosos pareceres que logo desapareceram nas gavetas dos gerentes e tudo ficou como antes.

Tudo como antes? Nem tudo, já que entre os interessados começou a crescer o descontentamento: tanto tempo e esforço haviam sido empregados em

22 [Facilitação de Projetos

pesquisas e análises, despertando expectativas e criando compromissos, para depois não acontecer nada?

O motivo para que não acontecesse nada não era sempre produto da má intenção ou do medo das transformações. Mas faltavam métodos que pudessem identificar adequadamente as necessidades e os anseios dos interessados, assim como métodos que incluíssem a participação dos mesmos em sua transformação.

Por essa razão começou então a se cristalizar o que passou a ser chamado Método de Moderação. Este método aproveitava conhecimentos e técnicas de diferentes disciplinas das Ciências Sociais e de Administração de Empresas para tratar questões como a comunicação, o comportamento social, os processos grupais e psíquicos, assim como o planejamento, a organização de trabalho, a direção de discussões, entre outros aspectos.

No entanto, somente as técnicas não resolveram tudo. Pouco a pouco elas passaram a um segundo plano, colocando a atitude daquela pessoa que estava conduzindo os processos mais no centro do Método de Moderação. Ao contrário do maestro, professor ou chefe, o moderador tinha que assumir uma função de catalisador: ele ajudava o grupo a se entender melhor, a formular metas e expectativas, a trabalhar em direção a soluções e a assegurar a colocação em prática dos resultados. As técnicas de moderação são seus instrumentos de trabalho, enquanto o processo de moderação tem a ver com um processo criativo: ele requer intuição e capacidade de se colocar no lugar de uma outra pessoa.

Por isso, o moderador não deve contar somente com características pessoais que, como a empatia, facilitam o trabalho de grupo, mas também com conhecimentos específicos sobre os processos da comunicação humana e, especialmente, sobre a dinâmica de grupos.

Para colocar o planejamento participativo em prática foram também desenvolvidas determinadas técnicas, conhecidas como Metaplan®, que utilizam equipamentos, materiais e dinâmicas específicos.

O Método de Moderação passou a ser usado cada vez mais nos anos 70 e, a partir dos anos 80, a ser parte integrante de processos de planejamento na cooperação internacional. Foi a Cooperação Técnica Alemã – GTZ, que criou e introduziu em 1984, como procedimento padrão, o Método ZOPP (Planejamento de Projetos Orientado para Objetivos), combinando a ferramenta Quadro Lógico com o Método de Moderação.

Com a aplicação sistemática de ZOPP em todos os seus projetos de cooperação internacional, o Método de Moderação também se difundiu e ganhou adeptos em praticamente todos os países onde atuava, sendo aceito nas culturas mais diversas. A maioria dos organismos de cooperação bilateral e multilateral também passou a adotar o ZOPP ou uma das suas variações.

Em anos recentes, o termo "moderação" foi aos poucos substituído por "facilitação". De um lado, porque o termo moderação é sempre associado à televisão, na qual o moderador tem uma função diferente, e, de outro, por não expressar tão precisamente o espírito do conceito, que é mais o de facilitar processos.

Assim, usaremos também os termos facilitar, facilitador e facilitação, apesar de as suas raízes estarem no Método de Moderação.

Gerenciamento de Projetos e Facilitação

A facilitação pode ser útil em muitos contextos de trabalho. Sempre que houver trabalho compartilhado a realizar onde pessoas se reúnem temporariamente em grupos de trabalho ou equipes, é necessário compartilhar idéias, compatibilizá-las e orientar os indivíduos a entender os desafios como coletivos. Já é lugar comum afirmar que quanto mais os integrantes de uma equipe são entrosados, melhor será o seu desempenho e, conseqüentemente, melhores serão os resultados que ela é capaz de produzir. Em projetos isso fica muito evidente.

Por isso, para o Gerenciamento de Projetos a facilitação pode ser considerada uma abordagem fundamental para obter sucesso. O fato de Gerenciamento de

24 [Facilitação de Projetos

Projetos implicar permanentemente em planejamento e replanejamento, envolver sempre pessoas e organizações com experiências e interesses diferentes, bem como exigir foco e empenho para alcançar os objetivos, muitas vezes com prazos curtos, torna a facilitação uma ferramenta fundamental na busca do sucesso dos projetos. E a semelhança nas formas de visualizar informações é também favorável.

O tipo de situação em que a facilitação pode demonstrar melhor o seu potencial é na oficina de trabalho (workshop). Trata-se de um tipo de evento no qual o propósito é produzir algo coletivamente (por exemplo, concepção de um projeto, plano de trabalho, monitoramento e avaliação, elementos para um plano estratégico etc.). Mas as técnicas de facilitação também podem ser aplicadas em outras situações.

Esta publicação se embasa em 17 anos de experiências em facilitação e centenas de oficinas realizadas. A grande maioria aconteceu no contexto de projetos, apoiando diretamente o seu gerenciamento. Outros contextos foram Planejamento Estratégico e aulas universitárias, em que as técnicas se comprovaram igualmente eficazes.

O Enfoque Adotado

Como acontece com outros instrumentos ou técnicas de trabalho, eles nem sempre têm o mesmo significado entre as pessoas ou organizações. E assim é com a facilitação. Há quem defenda que a posição do facilitador em um evento, que pode ser reunião ou oficina, deve ser absolutamente neutra, de modo que seria necessário ou pelo menos recomendável que fosse uma pessoa externa ao ambiente do trabalho para poder garantir a neutralidade. No entanto, a desvantagem é que uma pessoa externa não conhece os processos e as relações na organização, o que exige mais tempo de preparação e mais tempo para que eventuais divergências possam ser resolvidas.

E há quem defenda que técnicas de facilitação podem ser úteis mesmo quando aplicadas em equipes por um membro ou pelo próprio gerente, porque, como modo de trabalhar, sempre ajudam a ganhar foco, dinâmica e objetividade. Porém, neste caso, o risco é que o domínio de tais técnicas pode ser utilizado para manipular pessoas, processos ou decisões.

A abordagem desta publicação não exige como pré-requisito a isenção ou neutralidade absoluta. Afinal, é basicamente uma questão ética e profissional que exige que nenhum método ou instrumento de trabalho deve ser utilizado para manipular. Mas considerando a adoção de uma postura ética, não vemos nenhum impedimento para que as técnicas de facilitação possam ser aplicadas por gerentes, coordenadores de grupos de trabalho ou por qualquer membro de uma equipe, sempre em busca da melhoria do desempenho.

Levando em consideração que a eficácia e a eficiência de qualquer método ou instrumento de trabalho dependem não apenas do conhecimento, da habilidade e da capacidade de aplicá-lo adequadamente, mas no caso da facilitação dependem especialmente da atitude com a qual é aplicado, a introdução da facilitação como modo de trabalhar pode ser uma contribuição significativa para o sucesso de projetos e do desempenho da organização como um todo.

1. A Comunicação

O Processo da Comunicação

A Apesar das muitas diferenças em enfoques e abordagens que podem ser encontrados na literatura sobre Gerenciamento de Projetos, existe unanimidade de que a boa comunicação representa um fator crítico de sucesso para qualquer projeto. Isso não surpreende quando se leva em consideração que pesquisas revelaram que geralmente mais de 80% do tempo das atividades de um gerente de projeto são relacionadas diretamente com a comunicação.

Para entender a importância e ao mesmo tempo o desafio que a comunicação eficiente representa para o êxito de um projeto, é fundamental conhecer a sua estrutura básica, a dinâmica do seu processo, as características menos óbvias de uma mensagem e os desafios mais comuns na comunicação humana.

Por isso apresentamos primeiro uma visão geral do processo de comunicação, independente da comunicação específica no Gerenciamento de Projetos, começando pela definição.

Comunicação

Ato ou efeito de comunicar(-se)

1- Ação de transmitir uma mensagem e, eventualmente, receber outra mensagem como resposta.

1.1- Rubrica: comunicação.

Processo que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um destinatário receptor, no qual as informações, transmitidas por intermédio de recursos físicos (fala, audição, visão etc.) ou de aparelhos e dispositivos técnicos, são codificadas na fonte e decodificadas no destino com o uso de sistemas convencionados de signos ou símbolos sonoros, escritos, iconográficos, gestuais etc.

10- Derivação: por extensão de sentido.

Habilidade de dialogar e se fazer entender; comunicabilidade.

16- Rubrica: administração.

Numa organização, função de transmitir ordens, idéias, políticas de ação etc.

Comunicação humana

A que se estabelece entre seres humanos (em oposição à comunicação entre sistemas diversos, animais ou máquinas); comunicação social.

(Fonte: Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa, 1.0.)

A Estrutura Básica da Comunicação

Se entendermos comunicação não apenas como um repasse de informações, mas também como uma troca de idéias, pensamentos ou sentimentos entre duas ou mais pessoas, esta troca significa emitir, transmitir e receber mensagens, tanto por meio da linguagem falada quanto da escrita, assim como de sinais, gestos, atitudes, atos ou até mesmo a omissão dos mesmos.

Convencionou-se na ciência de comunicação chamar aquela pessoa que deseja transmitir algo à outra de emissor, e aquela a quem se quer transmitir algo é chamada receptor.

De uma forma simplificada e esquemática, a comunicação se compõe dos seguintes elementos:

1. O emissor tem alguma informação (idéias, pensamentos, sentimentos, opiniões etc.), que deseja transmitir.
2. O emissor tem que codificar a informação. Isto quer dizer que ele tem que

30 [Facilitação de Projetos

converter os pensamentos ou sentimentos em sons, palavras, símbolos escritos (comunicação verbal) ou em gestos, posturas corporais, mímica (comunicação não-verbal), de modo que a mensagem seja compreensível para o receptor.

3. O emissor tem que transmitir a mensagem de tal forma que possa ser recebida pelo interlocutor.
4. O receptor recebe a mensagem por meio de vários canais de percepção. Quando a mensagem se transmite sem omissões ou distorções, o receptor tem uma duplicação exata (uma cópia perfeita) da mensagem transmitida.
5. O receptor tem que decodificar e interpretar a mensagem, classificá-la e fazê-la sua para poder entendê-la bem.
6. O receptor tem que confirmar o recebimento da mensagem. Isso significa que precisa transmitir ao emissor que recebeu a mensagem, a duplicou e entendeu.

O processo antes descrito, na prática, não é tão simples e raras vezes ocorre da forma esquemática como aqui se apresentou. Na execução, em cada passo podem acontecer distorções que conduzem a mal-entendidos ou incompreensões. Por isso, o Gerente de Projeto, por exemplo, que freqüentemente se comunica, deverá dominar bem todos os passos da comunicação, já que só se ele for capaz de se comunicar "adequadamente" os seus interlocutores terão a chance de entendê-lo. A seguir o modelo de comunicação.

Modelo de Comunicação



Para que a comunicação se torne eficiente, os interlocutores precisam dispor de certas habilidades, já que não se trata de um processo mecânico. A primeira é que o próprio emissor de uma mensagem precisa ter clareza da comunicação que irá realizar. Isto significa conhecer e entender o conteúdo que visa transmitir e ter clareza do propósito da comunicação; precisa ainda conhecer algumas características do receptor da mensagem. Dúvidas e incertezas disfarçadas numa mensagem geralmente causam mal-entendidos no lado do receptor e evitam que a comunicação seja eficaz.

O segundo pré-requisito para uma comunicação eficaz é que as pessoas envolvidas dêem a devida atenção ao processo de comunicação, especialmente na comunicação direta com interlocutores. A falta de atenção e concentração causa invariavelmente lacunas de modo que a mensagem emitida pode estar incompleta, assim como a mensagem recebida pode apresentar falhas.

A comunicação também tende a funcionar tanto melhor quanto mais clara for sua intenção. Cabe ao emissor transmiti-la de tal forma que não surjam dúvidas sobre o que ele quis dizer. Mensagens com duplo sentido costumam minar a confiança e levar a mal-entendidos. Dependendo da relação pessoal entre os interlocutores, uma "segunda intenção" pode ser descoberta e discutida, ou ela pode levar a interpretações e especulações.

Para que a comunicação funcione bem não é suficiente o emissor ter conhecimento e domínio do processo. O receptor precisa igualmente ter disposição e prestar atenção. Somente então é possível fazer a necessária duplicação da mensagem recebida. Idealmente, o receptor não faz de imediato uma interpretação do conteúdo da mensagem, mas tenta copiar fielmente aquilo que lhe foi transmitido, a fim de compreender o seu sentido.

É depois de ter compreendido a mensagem que o receptor confirma recebimento e entendimento e complementa o processo com a retroalimentação. Como a retroalimentação não é nada mais do que o envio de uma mensagem, aplica o mesmo processo anterior na via contrária.

Podem ser necessárias várias idas e vindas de mensagens até que uma informação

se complete e ganhe forma definitiva para ser registrada e, eventualmente, documentada. Mas em cada etapa do processo e em cada novo processo de comunicação encontram-se novamente os mesmos riscos e armadilhas: falta de clareza, atenção insuficiente, intenção duvidosa, erros na duplicação, sub ou mal-entendidos e falta de confirmação ou confirmação incompleta.

As Quatro Dimensões de uma Mensagem

Além das várias etapas pelas quais a comunicação passa e onde podem ocorrer interferências, é importante também levar em consideração que a própria mensagem apresenta uma certa complexidade. Especialistas em comunicação chamam a atenção para a complexidade da comunicação pelas várias dimensões que possui. Cada mensagem pode ser analisada sob a perspectiva de quatro aspectos, e todos deverão ser reconhecidos e considerados na comunicação. Tanto no papel do emissor como no do receptor precisa-se aprender a comunicar, levando em conta esses quatro aspectos. Isto é muito importante, sobretudo para aqueles cujo instrumento de trabalho é a comunicação, como, por exemplo, para professores, gerentes e, evidentemente, facilitadores. Os quatro aspectos de uma mensagem são: conteúdo objetivo, auto-revelação, relação e apelação.

Conteúdo objetivo

Cada mensagem contém uma informação objetiva, ou seja, a exposição de fatos objetivos, segundo o ponto de vista do emissor. As informações a respeito destes fatos precisam ser compreensíveis e claras.

Auto-revelação

Cada mensagem contém não apenas informações objetivas a serem transmitidas, mas também informações sobre o emissor. Por meio da mensagem pode-se deduzir como o emissor se vê e como gostaria de ser visto pelos outros. Ainda se pode deduzir da mensagem características essenciais que, mesmo para o emissor, podem ser inconscientes. Dessa forma, o emissor costuma revelar algo sobre si.

Relação

Uma mensagem pode também revelar em que posição se encontra o emissor relativamente ao receptor e o que pensa dele. A mensagem contém, portanto, informações sobre a relação entre o emissor e o receptor. Este aspecto de uma mensagem se manifesta freqüentemente por meio do tom de voz, gestos e outros sinais não-verbais, assim como da formulação escolhida. Em geral, enviar uma mensagem significa quase sempre estabelecer uma forma de relação.

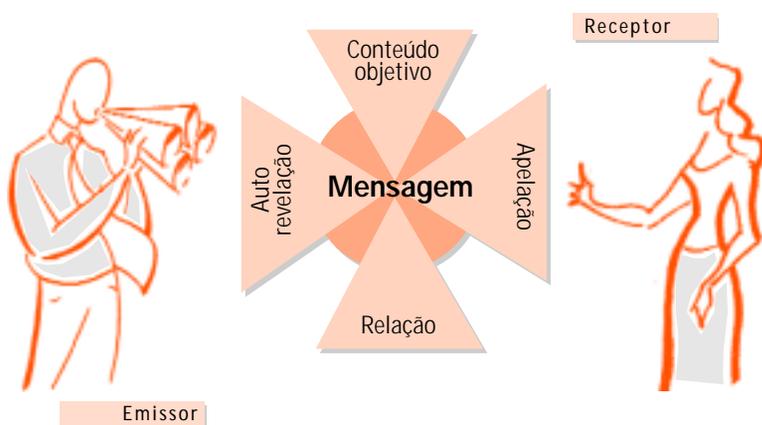
Apelação

Na maioria dos casos uma mensagem não é transmitida "à toa". Ela quase sempre vem junto com uma intenção de influenciar os demais. O emissor quer não somente que sua mensagem seja compreendida, mas também perseguir um propósito ou alcançar um resultado.

Portanto, a mensagem serve para fazer com que o receptor faça ou deixe de fazer determinadas coisas, pense ou sinta de determinada forma. Essa intenção de influenciar os demais pode ser de forma clara ou implícita. No último caso trata-se de manipulação.

O seguinte esquema resume e exemplifica os quatro aspectos ou níveis de comunicação mencionados:

Os quatro aspectos da mensagem

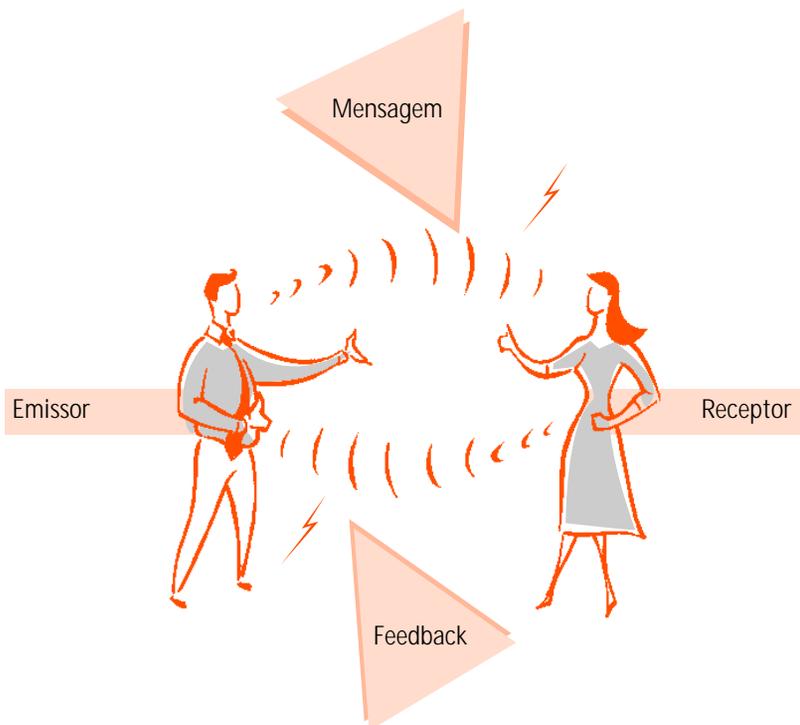


34 [Facilitação de Projetos

Evidentemente, na comunicação cotidiana as pessoas não costumam observar sempre todos os aspectos, seja o emissor ou o receptor da mensagem. O resultado, muitas vezes, é a ocorrência de "ruídos" na comunicação, da mesma forma como acontece quando uma linha telefônica está com defeito, por exemplo. A mensagem não pode ser claramente entendida.

O ciclo de comunicação é completo não apenas quando o receptor recebeu a mensagem, mas quando confirma o recebimento e o entendimento. Esta retroalimentação (em inglês: feedback) é nada mais do que uma nova mensagem que precisa ser codificada, transmitida, recebida e entendida. E neste processo podem novamente ocorrer "ruídos".

Mensagem e retroalimentação



Barreiras da Comunicação Humana

Não há dúvidas de que a comunicação humana é um processo complexo e de muitas faces. Apesar de praticá-la diariamente, raras vezes a percebemos de forma consciente. No cotidiano enfrentamos pessoas ou situações sociais que de "alguma forma" aprendemos a administrar. Isto acontece sem que sejam, necessariamente, feitas reflexões sobre os diferentes aspectos implicados neste fenômeno. Não obstante, se queremos melhorar o entendimento mútuo e a forma de tratar os outros, é importante reconhecer a tempo conflitos potenciais e aprender conscientemente a lidar com eles. Em Gerenciamento de Projetos, melhorar os processos de comunicação e dos relacionamentos entre as pessoas pode ser decisivo para o desempenho e, em última análise, para o sucesso de um projeto. Assim, é necessário levar em consideração uma série de desafios na comunicação que podem constituir barreiras:

Hierarquias sociais

Quando as diferenças nas origens sociais ou culturais são muito grandes, o comportamento em geral e a comunicação em especial tendem a ser dominados por estas diferenças, o que impossibilita uma comunicação de igual para igual.

Dimensão da informação

Quando um assunto tratado em grupos ou equipes é muito amplo e complexo, distinguem-se aquelas pessoas que têm mais conhecimento ou domínio. Conseqüentemente, a comunicação pode sofrer distorções se os mais informados não souberem lidar com as vantagens de forma adequada.

Mentalidade e ponto de vista

A comunicação eficiente é muito mais difícil quando fatores presentes em todas as pessoas são muito arraigados e inflexíveis.

Expressão

Nem todas as pessoas têm a mesma capacidade de expressar as suas idéias ou

pontos de vista. Quando todas são expostas às mesmas condições, muitas informações valiosas podem se perder em função das diferenças.

Preconceito

Quando este predomina sobre a busca de entendimento, a comunicação pode-se tornar um exercício inútil.

A função da facilitação é justamente contribuir para diminuir as influências negativas destes fatores, por meio da aplicação de técnicas e atitudes adequadas.

Requisitos para uma Comunicação Eficiente

Levando em consideração como funciona o processo de comunicação, sua estrutura básica, as diversas faces da mensagem e os desafios mais comuns da comunicação humana, voltamo-nos para os requisitos a fim de tornar a comunicação a mais eficiente possível. Para isso, os interlocutores precisam ser capazes de:

- Confrontar o interlocutor e o assunto da discussão;
- Dirigir toda a atenção ao interlocutor;
- Unir a comunicação com uma intenção clara;
- Duplicar a mensagem transmitida para que seja compreendida;
- Confirmar a recepção e compreensão da mensagem.

Confrontar

Confrontar significa literalmente "estar defronte; pôr, ou ficar, um à frente do outro".

A capacidade de se confrontar com uma pessoa, um acontecimento, um problema ou uma situação é a condição básica para poder estabelecer uma comunicação com alguém.

Neste contexto da facilitação, confrontar significa: ter a capacidade de esperar, enfrentar e suportar tranqüilamente qualquer pessoa, tarefa, acontecimento ou situação.

Alguns podem confrontar certas pessoas ou acontecimentos melhor que outros. Quem sabe como confrontar, pode concentrar e dirigir melhor a atenção a uma situação problemática específica e assim resolvê-la mais facilmente. Pelo contrário, quem tenta fugir de certas pessoas ou conflitos e não tolera certas situações carece da capacidade para poder confrontá-las. Mas, com isso, geralmente a situação não melhora nem os problemas se resolvem. Por outro lado, essas dificuldades podem ser superadas por meio de exercícios e experiências, o que é fundamental para quem tem que facilitar processos grupais.

Atenção

A atenção significa dirigir a consciência voluntária ou involuntariamente a um fato determinado. Para nós, algo existe conscientemente apenas na medida em que prestamos atenção. Concentração, por sua vez, significa ocupar-se ativa e voluntariamente de pessoas, acontecimentos ou idéias.

Não obstante, determinadas pessoas ou fatores "externos", assim como os próprios pensamentos, podem despertar involuntariamente a atenção e desviá-la de uma situação determinada. Por isso a boa comunicação exige:

- Atenção completa frente a um interlocutor ou um acontecimento;
- Que a atenção seja dirigida para fora (ao interlocutor) e não para dentro (aos próprios pensamentos);
- Que não se deixe desviar por influências externas;
- Que se receba atentamente a mensagem completa do interlocutor, incluindo "informações secundárias" involuntárias.

A atenção de um interlocutor se reconhece por meio da disposição para escutar, o contato visual, a postura e a compreensão, que mostra por intermédio da participação.

Intenção

Uma boa comunicação inclui a intenção de transmitir algo e de tal forma que a informação chegue ao receptor.

38 [Facilitação de Projetos

Uma intenção clara faz com que a comunicação tenha mais ênfase, energia e convicção. Esta se expressa por meio de:

- Volume adequado da voz;
- Expressão clara;
- Linguagem adequada ao receptor.

A falta de intenção pode-se manifestar por intermédio de uma voz débil, pouco clara e titubeante, assim como da falta de argumentos claros.

Duplicação e Compreensão

Duplicar uma mensagem significa recebê-la e assimilá-la sem omissões ou alterações. O resultado ideal é uma cópia exata da mensagem.

A duplicação se dá quando...

- O emissor envia uma mensagem de forma que esta possa ser recebida claramente e entendida facilmente;
- O receptor escuta de forma atenta;
- O receptor não distorce a mensagem por meio de suas próprias interpretações, suposições ou aditamentos.

A duplicação correta é a condição básica para o entendimento, mas não o garante. Pode ocorrer também a duplicação mecânica de mensagens, que não são assimiladas, mas sim memorizadas sem serem compreendidas.

Entender é o processo da recepção, duplicação, avaliação e classificação adequada de uma mensagem. A compreensão se manifesta por meio da disposição para a assimilação e aplicação do recebido.

Confirmação

A confirmação é o sinal do receptor de que escutou atentamente uma mensagem, que foi recebida e compreendida.

A confirmação não é uma resposta ou uma réplica, tampouco significa que se está de acordo com a mensagem.

Uma confirmação "parcial" (olhar, inclinar-se, murmurar) é um sinal de que a pessoa está escutando e com isso pode estimular o emissor a continuar.

Uma confirmação completa é um sinal de que a mensagem chegou e foi bem entendida. Por outro lado, a ausência de uma confirmação, assim como uma confirmação prematura, que pode ser percebida como interrupção, amiúde leva à repetição da mensagem. Como consequência disso, o emissor ganha a impressão de que sua mensagem não chegou ao receptor. Finalmente, a ausência freqüente de uma confirmação pode gerar irritação ou resignação.

Retroalimentação

O termo, em inglês *feedback*, refere-se a um processo de comunicação que reage a uma informação. Trata-se de um elemento fundamental da comunicação humana e é especialmente importante para trabalhos em equipe.

Como a comunicação é um intercâmbio de idéias por meio de palavras, gestos e outros símbolos, a sua qualidade depende em boa parte de canais de comunicação em duas vias. Uma comunicação eficiente tem várias vantagens: é mais criativa porque tenta incluir mais idéias e não limitá-las; é também mais democrática e participativa, ao invés de hierárquica; e finalmente contribui para um melhor clima social, porque leva a um grau superior de satisfação, por meio da compreensão e empatia¹. Para garantir este tipo de comunicação necessitamos da retroalimentação, que nos oferece a informação de que precisamos para saber se o interlocutor recebeu e entendeu a mensagem que enviamos.

Para o facilitador, a retroalimentação é essencial, por permitir a ele averiguar se houve entendimento do assunto, entendimento entre os participantes e, no caso de capacitação, se houve aprendizagem.

Apesar de ocorrer freqüentemente, a retroalimentação nem sempre é visível ou

¹ Existem vários autores (por exemplo, GOLEMAN, 1999, e PEASE, 2003) que afirmam que as mulheres teriam maior capacidade de empatia e, portanto, seriam tendencialmente mais competentes para amenizar conflitos e na comunicação em geral.

perceptível. Existe a forma aberta de retroalimentação que pode ser feita deliberadamente para que o interlocutor perceba a mensagem, mas alguém também pode dar retroalimentação involuntariamente, demonstrando concordância ou discordância, aceitação ou rejeição de idéias ou atitudes do interlocutor. Com a forma de retroalimentação é mais fácil lidar, mesmo quando se trata de uma crítica, já que ela é transparente e possibilita esclarecimentos, se forem necessários.

Mas existe também a forma velada de retroalimentação. Ela pode se manifestar por meio de atitudes que não combinam com uma determinada fala, de gestos, mímica ou postura corporal ou ainda de comentários irônicos. Esta forma de retroalimentação tende a agravar eventuais mal-entendidos porque dificulta a decodificação dos sinais emitidos. Por trás deste tipo de retroalimentação encontram-se muitas vezes motivos pessoais ou experiências prévias que não estão relacionados à situação atual. Assim, torna-se muito difícil para o facilitador reconhecer e interpretar adequadamente o caráter da comunicação.

Uma das explicações para a dificuldade de entender bem os relacionamentos entre as pessoas e, com isso, interpretar adequadamente o processo de comunicação em andamento é que existem níveis diferentes de comunicação. Uma distinção básica é:

- Nível técnico;
- Nível psicossocial.

A comunicação em nível técnico refere-se àqueles assuntos que estão abertamente em pauta no dia-a-dia do trabalho. É o "conteúdo" do trabalho e trata de temas como: recursos, materiais, tarefas, prazos, procedimentos, regras, normas etc. - enfim, tudo é tratado em reuniões, oficinas ou em conversas individuais sobre o trabalho. Também fazem parte deste nível aspectos mais abstratos, mas mesmo assim presentes como teorias ou conceitos que embasam o trabalho ou as hierarquias estabelecidas e conhecidas na organização. Todos estes aspectos da comunicação são "visíveis" e é aparentemente aquilo que move o trabalho coletivo.

Mas existe também o nível psicossocial. É o conjunto dos aspectos psicológicos e sociais das pessoas que, no contexto do trabalho numa organização, não parece ter relevância. São aspectos sobre os quais não se costuma falar, pelo menos não com todos, e para o trabalho em si não parecem ter importância. Mas para os relacionamentos eles têm importância e por vezes até predominam.

O primeiro e talvez o mais significativo seja a questão da confiança. Se ela não existir, qualquer cooperação efetiva é prejudicada. Mas também existem outros aspectos sobre os quais não se costuma conversar, mas que podem influenciar muito as relações. São eles simpatia/antipatia, estado de espírito, como alegria ou tristeza, todos os tipos de afeto, medo de rejeição ou fracasso, insegurança por falta de clareza, entre outros.

Ainda existem aspectos que frequentemente influenciam a comunicação, mas não de forma clara, como, por exemplo: expectativas com relação ao trabalho ou às pessoas, ambição pessoal, status conquistado ou a conquistar, preconceitos, crenças ou ideologias.

Enfim, há um vasto universo de aspectos psicológicos e sociais que estão "submersos" e, portanto, não são visíveis, mas que acabam influenciando as relações de trabalho, às vezes até decisivamente.

Em camadas mais próximas da superfície encontram-se as emoções, algumas delas quase explícitas e facilmente perceptíveis, outras não tão óbvias ou contidas. Por exemplo, alegria ou tristeza, de modo geral são fáceis de se perceber.

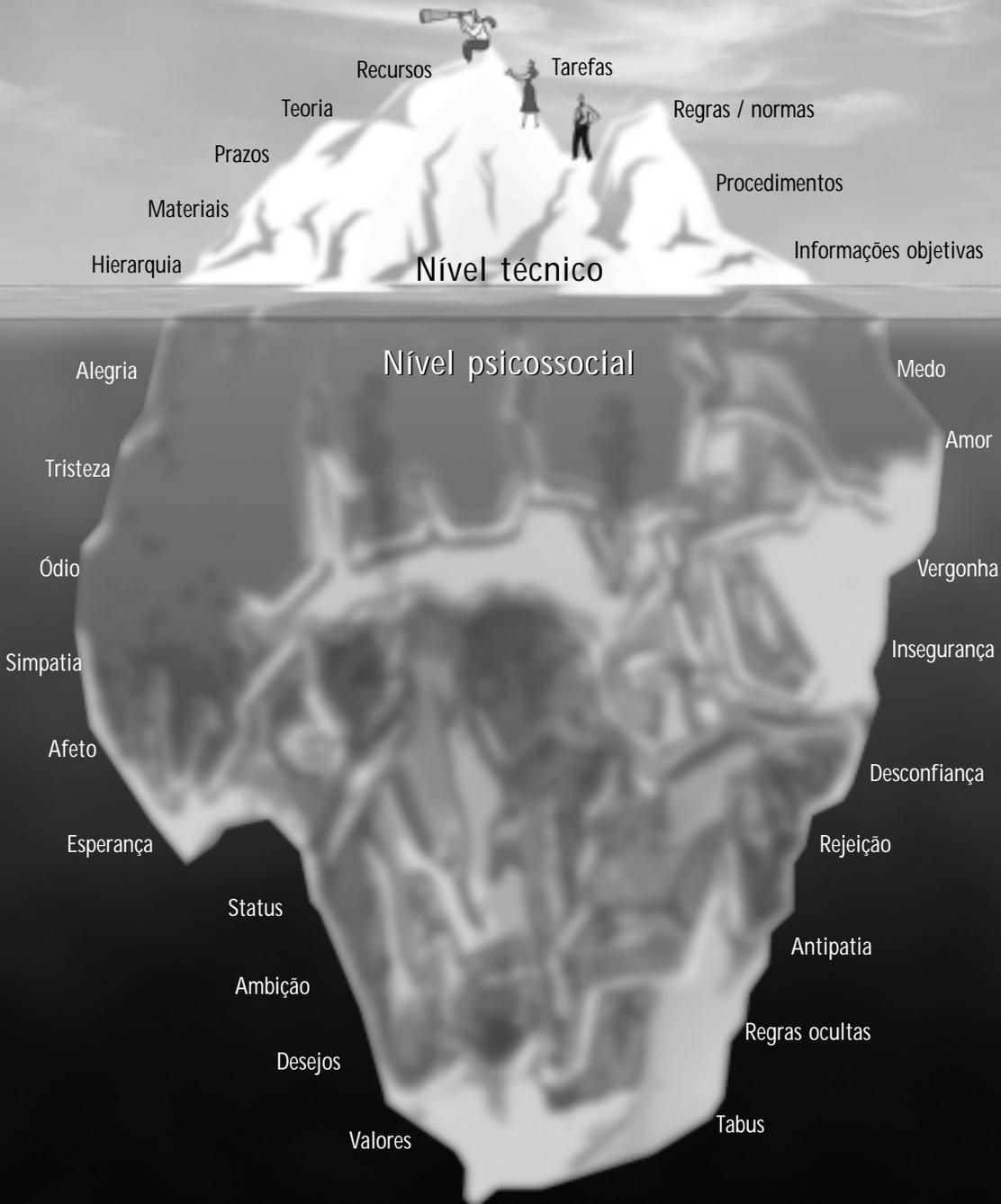
Já sentimentos como medo, insegurança ou vergonha dificilmente aparecem de forma explícita. Outros sentimentos, considerados "negativos", como raiva, ódio, antipatia, são quase sempre disfarçados, mas nem por isso desaparecem.

Em camadas mais profundas e, por isso, menos visíveis ou perceptíveis, encontram-se os elementos estruturais. São padrões comportamentais do indivíduo ou padrões culturais do grupo social ao qual pertence e que influenciam a maneira de ser e agir. Os padrões culturais ou sociais dizem respeito a valores, por exemplo, a tabus ou a "leis ocultas" (regras que não estão escritas, mas todo mundo conhece e as segue sob pena de sanções sociais). Parte dos padrões individuais é formada de aspectos como a importância do status, desejos e ambição ou confiança/desconfiança como atitude estrutural. Ou, mais genericamente, é a *Weltanschauung* (conjunto ordenado de valores, impressões, sentimentos e concepções de natureza intuitiva, anteriores à reflexão, a respeito da época ou do mundo em que se vive, segundo o Dicionário Houaiss), que também afeta o comportamento do indivíduo.

Enquanto o estado emocional, a princípio, pode ser influenciado com a aplicação de instrumentos apropriados, os padrões que embasam a personalidade são extremamente difíceis de serem modificados, pelo menos a curto prazo.

Para o facilitador é fundamental estar ciente da existência de muitos icebergs nas relações de trabalho e de que o descuido pode rapidamente "afundar" uma equipe ou um projeto inteiro. Por outro lado, não é suficiente ter conhecimento deste perigo, é importante aprender a lidar com ele. E uma das formas é praticar a boa retroalimentação, porque, por meio da aprendizagem que ela proporciona, pode-se construir mais confiança e transparência, que levará a uma parte "submersa" nas relações, cada vez menor.

Os Níveis de Comportamento Social



44 [Facilitação de Projetos

Para praticar a retroalimentação sugerimos que sejam observadas as seguintes recomendações:

Averigue a disposição do receptor

Se o receptor der sinais de que não está disposto a receber retroalimentação, não insista. Ela não terá o efeito desejado e pode ainda agravar uma situação que você julga necessário mudar.

Observe se a forma da sua retroalimentação é adequada

A forma pode ser direta ou indireta, mas ela não deve ser velada para deixar dúvidas ou ambivalências. A forma indireta poderia ser uma "troca de idéias", por exemplo, que não tem como assunto explícito a retroalimentação, mas permite a você mostrar o seu ponto de vista.

Verifique o momento de dar a retroalimentação

Quando a retroalimentação implica uma certa complexidade, não é pertinente tentar fazê-la quando há pouco tempo disponível ou quando há outras interferências. As circunstâncias precisam ser favoráveis para que tenha efeito; caso contrário, pode ser melhor aguardar outro momento.

Averigue a dimensão da sua Retroalimentação

A dimensão da sua retroalimentação tem que estar compatível com a situação e o impacto de determinado comportamento que deseja tratar endereçar. Se esta dimensão for desmedida, o efeito pode ser negativo por parte do receptor.

Averigue se a sua retroalimentação é aplicada

Há situações em que uma pessoa solicita a retroalimentação, sem que isso seja expresso abertamente. Para o facilitador é importante aproveitar estas situações, porque demonstra confiança no facilitador e empenho na boa comunicação.

Seja descritivo durante a sua retroalimentação

Se uma retroalimentação é iniciada com a descrição de determinados fatos,

facilita a reconstrução/recuperação daquela situação para o receptor. Ao mesmo tempo, a descrição mostra como você percebeu a situação, e o receptor pode ou não concordar com a sua visão dos fatos. Somente depois de ter esclarecido os fatos é que se pode seguir para interpretações.

Esclareça o motivo da sua retroalimentação

É necessário ter clareza do que se quer transmitir, como e por quê. Se os motivos não forem muito claros, a retroalimentação pode gerar desconfiança e desacreditar o facilitador.

Averigue se a retroalimentação realmente chegou à outra pessoa

Na retroalimentação também é necessário seguir a regra básica de comunicação, que consiste em averiguar se a mensagem chegou e como ela chegou. Já a primeira reação vai ser decisiva para dar continuidade à retroalimentação e como ela deve ser conduzida. Caso não tenha chegado, pode ser um sinal de que o receptor não está com disposição ou que não é o momento adequado.

Averigue a sua própria capacidade de emitir opinião qualificada

A retroalimentação pretendida tem que estar em consonância com a sua capacidade de entender o assunto suficientemente bem e de poder lidar com ele de forma qualificada e competente. Se o receptor tem a impressão de que não existe essa capacidade, pode interpretar a tentativa como uma crítica não fundamentada.

Autoconhecimento Versus Conhecimento de Outros

O comportamento social de uma pessoa está, por definição, relacionado a outras pessoas. O que influencia o nosso comportamento é, entre muitos fatores, o que sabemos sobre nós mesmos e o que os outros sabem sobre nós.

Algumas pessoas conhecem a si mesmas muito bem, outras nem tanto. Mas,

em todo caso, ninguém se conhece plenamente a ponto de saber exatamente como se comporta diante de outros e por quê.

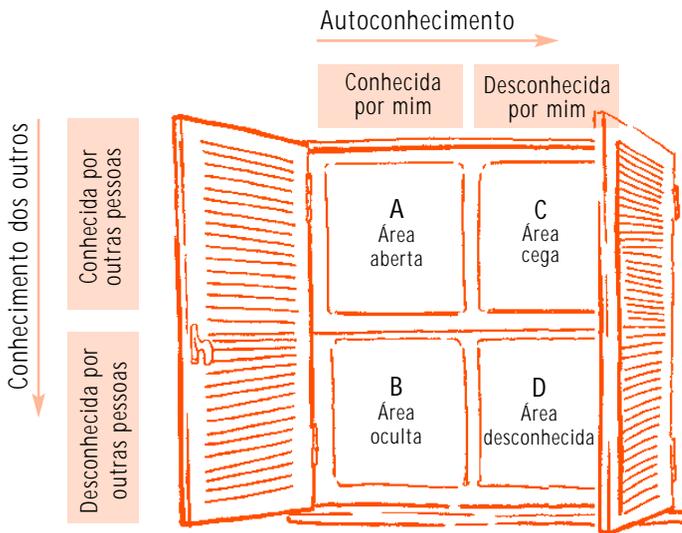
Da mesma forma, podemos conhecer outras pessoas muito bem, mas nunca saberemos tudo sobre ela e, portanto, nunca poderemos entender todos os aspectos do seu comportamento. O modelo a seguir, conhecido como a Janela de Johari², visa demonstrar as quatro áreas de conhecimento sobre o comportamento de uma pessoa.

- O quadrante A é chamado de "Área aberta". Trata-se de uma área da atividade livre, dos assuntos públicos e de fatos notórios, onde o meu comportamento e a minha motivação são tanto conhecidos por mim mesmo como perceptíveis para outras pessoas.
- O quadrante B é denominado "Área oculta", por se tratar de uma parte do comportamento que me é familiar e consciente, mas a qual não se manifesta ou eu não quero que se manifeste para os outros. Esta parte do meu comportamento está oculta para os outros.
- O quadrante C é a "Área cega". É cega em relação à autopercepção, ou seja, esta parte do comportamento é visível e reconhecível para os outros, sem que eu tenha consciência dela.
- E o quadrante D é chamado de "Área desconhecida", porque está relacionada a processos e fatos que não conheço de mim mesmo, nem os outros os conhecem e que, segundo a psicologia profunda, pertencem ao inconsciente. Esta área geralmente não é analisada em grupos de trabalho.

2 A sigla é derivada das iniciais dos autores do modelo: Joe Luft e Harry Ingham.

A Janela de Johari

Áreas de conhecimento sobre o comportamento



A retroalimentação contribui para que a área aberta possa se ampliar, na medida em que a área cega se reduz em função de um melhor conhecimento de mim mesmo e do meu comportamento social.

Por outro lado, a área aberta também pode se ampliar em detrimento da área oculta. Na medida em que as pessoas ganham confiança uma na outra, temos menos necessidade de "ocultar" deliberada ou inconscientemente aspectos da nossa personalidade.

Para a construção de equipes de alto desempenho, esta confiança é imprescindível.

2. O Trabalho em Equipe e Liderança

Por que Trabalhar em Grupos?

Realizar um trabalho individual, isolado, sem conexão com outras pessoas ou outras organizações é a grande exceção. A regra é o trabalho dentro de algum tipo de coletivo, seja uma equipe, um grupo de trabalho, uma força-tarefa ou uma unidade organizacional de tamanho variado³.

Em projetos existe quase sempre uma equipe, embora seu tamanho e as suas características possam variar muito. Uma descrição bastante freqüente é "trabalhar em equipe é muito bom, mas é muito chato".

Esta frase expressa o que a maioria das pessoas sente: de um lado, gosta de compartilhar idéias, complementar conhecimentos e habilidades e sentir-se parte de um universo maior do que o individual. De outro, conviver com outras pessoas com idéias e temperamentos diferentes, com ritmos e valores distintos, gera freqüentemente stress e às vezes conflitos, o que torna o trabalho em grupos "chato".

³ A literatura sobre a dimensão humana no trabalho é muito vasta. Podem ser encontrados todos os aspectos que interferem no ambiente de trabalho, como personalidade, motivação, responsabilidades, conflitos, hierarquias, liderança e muitos outros. O tema não pode ser tratado tão extensamente neste contexto. Um bom panorama geral das diversas abordagens sobre "O comportamento humano, visto pelos especialistas" no contexto do Gerenciamento de Projetos encontra-se em DINSMORE e NETO (2005:153).

Obviamente, trabalhar inter-relacionado com outras pessoas não é simplesmente uma opção, é uma necessidade. A distribuição de atribuições e responsabilidades dentro de uma organização faz com que funções se complementem, assim como as competências e experiências diferentes podem melhorar o desempenho de uma equipe. Portanto, a questão não é se alguém gosta de trabalhar em equipe ou prefere atuar sozinho; a questão fundamental é como tornar o trabalho coletivo mais eficiente para a organização e mais satisfatório para as pessoas.

Uma das características da Era Industrial era a organização de grupos de pessoas em hierarquias verticais a fim de garantir o controle. Precisava-se de funções de staff, tais como finanças, controle de qualidade, recursos humanos e informática para cuidar do dinheiro, da qualidade, das pessoas e das informações, e assim por diante. Essas estruturas nos foram úteis quando o capital, e não a competência, criava a riqueza de uma organização.

Essa crença se baseava nos seguintes aspectos:

- Comando e controle;
- Separação do trabalho - funções de linha e funções de staff, raciocinar e fazer;
- Descrições detalhadas e avaliação do trabalho;
- Rentabilidade;
- Políticas e práticas claras;
- Líderes e seguidores.

Estas estruturas resultavam em gestão de cima para baixo, ainda presentes em muitas organizações. Assim, as tarefas e os processos de trabalho foram fragmentados, em vez de gerar uma compreensão do trabalho global. O enfoque estava em posição e função, e não em serviço e apoio ao sistema como um todo, e a dependência predominava em lugar de parceria.

Hoje, na Era da Informação, as estruturas básicas da Era Industrial já não nos servem tão bem. São as mais várias competências, incluindo o conhecimento, as habilidades, as capacidades e as atitudes que constituem a base sobre a qual atuam as organizações. E nesta situação as hierarquias tradicionais e rígidas já

não são tão funcionais. Mas precisamos ainda rever os nossos hábitos arraigados e criar novas estruturas que ajudem a nos tornarmos inventivos e capazes de contínua renovação.

Participação e mais recentemente *empowerment* (empoderamento) são os conceitos mais utilizados para caracterizar as mudanças nas relações de trabalho. Embora muita gente defenda a "participação", o grande desafio está em encontrar a melhor forma para praticá-la. Não há dúvida de que estruturas rígidas, níveis hierárquicos e mecanismos de controle podem limitar a criatividade das pessoas⁴. Por outro lado, se atribuições e responsabilidades não são claramente definidas, as organizações também não costumam funcionar eficientemente.

O Contexto Organizacional

Na realidade, o contexto organizacional influencia significativamente o desempenho individual e coletivo e, com isso, os resultados que obtêm. Este contexto, que é determinado pela estratégia e a cultura da organização, influencia diretamente os indivíduos que nela trabalham, a sua mentalidade, a maneira de pensar e interpretar os fatos. Esta mentalidade (*mindset*), por sua vez, influencia o comportamento individual que, afinal, influencia os relacionamentos com outras pessoas.

É neste triângulo, mentalidade, comportamento e relacionamento, que se encontram os potenciais individual e coletivo da organização. Portanto, o contexto da organização é um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento do seu potencial produtivo. Embora isso possa parecer óbvio, na prática ocorrem freqüentemente contradições entre a estratégia da organização e a cultura predominante. Se a estratégia for muito mais

⁴ Uma abordagem para estimular a criatividade por meio da contestação das estruturas e padrões predominantes é o "pensamento lateral", à diferença do "pensamento vertical". Conforme seu autor, EDWARD DE BONO (1994), o pensamento lateral tem como objetivo "a geração de novas idéias e a rejeição das antigas".

ambiciosa do que a cultura permite, surgem conflitos na organização, na sua estrutura e nas pessoas que nela trabalham.

Na busca de bons resultados, o facilitador é freqüentemente confrontado com estas contradições, sendo obrigado a procurar soluções para os trabalhos em equipe. Uma das soluções, não necessariamente para a organização como um todo, mas pelo menos para uma parte dela, é a construção e o desenvolvimento de equipes. O propósito final da facilitação é a produção de resultados úteis e necessários para a organização. Para isso, o facilitador ajuda, em primeiro lugar, a compreender a tarefa do grupo. Isto significa traduzir as necessidades da organização num conjunto de tarefas realistas, levando em consideração as possíveis contradições entre estratégia e cultura da organização.

Tendo clareza sobre o que se deve fazer, o facilitador elabora uma abordagem metodológica, adequada às tarefas e às condições de trabalho. E, por fim, ele gerencia o processo de produção dos resultados, aplicando as técnicas de facilitação, notadamente a visualização.

Para que a facilitação possa cumprir o seu propósito, é importante levar em conta os elementos críticos da facilitação e como esses elementos se relacionam⁵.

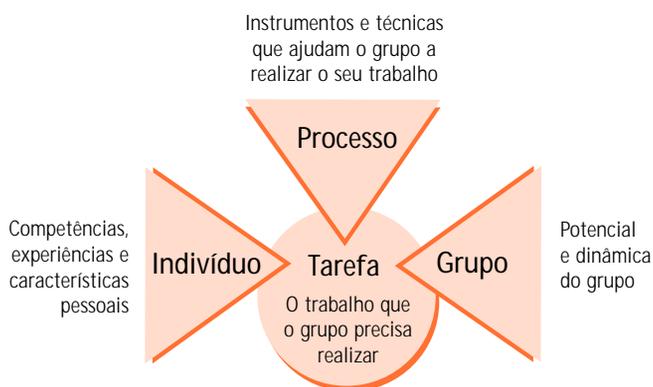
No centro da atenção se encontra a tarefa a ser realizada, motivo pelo qual as pessoas se reúnem em um evento com facilitação. A partir disso, o facilitador tem que observar e balancear os três elementos críticos:

- O indivíduo, com todo o seu potencial de competências técnicas e sociais, as experiências profissionais e pessoais, bem como as características de sua personalidade;
- O grupo, que como conjunto de indivíduos desenvolve um determinado potencial e uma dinâmica social que pode ser mais ou menos favorável à realização das tarefas;

5 O Modelo de Facilitação apresentado a seguir está baseado em WEAVER / FARRELL (2001).

- O processo de produção do grupo, que é apoiado por meio de determinados instrumentos e técnicas, propostos e aplicados pelo facilitador, e visam a liberação e transformação dos potenciais individuais e do grupo em resultados efetivos que a organização deseja.

Modelo de Facilitação



Aplicada sistematicamente e com frequência em grupos e equipes, a facilitação acaba influenciando o modo de trabalhar, de cooperar, de dialogar, de pensar enfim. A facilitação pode acabar influenciando o modo de se trabalhar em uma organização.

Construção e Desenvolvimento de Equipes

Com relação ao trabalho coletivo, é importante lembrar que apenas juntar um grupo de pessoas não as torna automaticamente uma equipe. Se entendermos equipe como um "conjunto de pessoas que se dedicam à realização de um mesmo trabalho" (Dicionário Houaiss), é preciso levar em consideração que não apenas a "dedicação" pode variar de uma pessoa para outra, mas que também uma série de outros fatores e aspectos costuma variar, tais como personalidade, competências e experiências. É por isso que as equipes precisam ser construídas e desenvolvidas. Frequentemente mencionam-se, em inglês, quatro estágios

genéricos pelos as quais equipes passam até ganhar coerência: forming, storming, norming, performing.

1. Formar

As pessoas se aproximam, se sondam mutuamente, geralmente com simpatia, mas sem muita confiança;

2. Contestar

As pessoas começam a testar umas às outras, bem como os próprios limites, desafiando e questionando posições e conteúdos. A produtividade é ainda baixa e às vezes conflitos vêm à tona;

3. Normatizar

Começa-se a construir valores e visões comuns que resultam em normas e regras de convivência e de trabalho;

4. Desempenhar

Já com maior confiança entre as pessoas, a cooperação começa a fluir melhor e resulta em maior produtividade e satisfação.

Mesmo já tendo passado pelas fases típicas de construção de uma equipe, é importante lembrar que as equipes precisam ser desenvolvidas sistemática e continuamente. Os relacionamentos entre as pessoas não são construídos em um único momento para durar para sempre, eles têm que ser confirmados e renovados ao longo dos trabalhos a serem realizados em equipe. Neste processo, a confiança é um elemento-chave, embora não o único, para o bom desempenho de equipes.

LENCIONI (2003) aponta para cinco disfunções típicas das equipes que precisam ser reduzidas ou eliminadas a fim de que as pessoas como indivíduos e os grupos como equipes possam desdobrar as suas potencialidades. As disfunções são: a ausência de confiança entre os membros da equipe, o medo de conflito, a falta de comprometimento, o hábito de evitar responsabilidade e a falta de atenção aos resultados. Todas as disfunções encontram-se relacionadas de tal forma que, estando pelo menos uma delas presente, o desempenho da equipe é prejudicado.

Por outro lado, expresso de forma positiva, numa equipe coesa, as pessoas:

- Confiam umas nas outras;
- Envolvem-se em conflitos de idéias sem qualquer censura;
- Comprometem-se com as decisões e os planos de ação;
- Chamam umas as outras à responsabilidade quando alguma coisa não sai de acordo com os planos;
- Concentram-se na realização dos resultados coletivos.

Na prática, a aplicação deste modelo é extremamente difícil, porque exige bastante disciplina e persistência por parte das equipes.

Um dos apoios na construção de uma equipe e na busca de soluções para o trabalho coletivo é a facilitação. Ela visa minimizar as limitações que as hierarquias podem causar ou até mesmo as elimina temporariamente, em benefício da criatividade e inovação de idéias.

A facilitação também democratiza a participação por meio da aplicação de técnicas específicas como o uso de fichas, por exemplo, e torna os processos mais transparentes. Assim é criada uma base mais ampla para a tomada de decisões que ajuda a todos a entender melhor o processo decisório.

Desse modo, a facilitação não visa abolir ou invalidar hierarquias organizacionais, mas contribuir para reduzir os seus aspectos limitantes.

No processo de construção de equipes, o facilitador terá geralmente dois tipos de atividades a realizar: estimular e orientar o trabalho em grupos e lidar com processos grupais.

O estímulo e a orientação de trabalho em grupos já começam com a questão sobre como o trabalho pode ou deve ser iniciado. A proposta metodológica vem do facilitador, mas ela tem que ser explicitada para que os participantes possam entender o raciocínio que está implícito e aonde o trabalho os levará.

A proposta também deve levar em conta a distribuição de tarefas e a atribuição de papéis no grupo. Sem estas orientações, há o risco do grupo se dispersar, o que é uma das mais freqüentes preocupações quando averiguamos, no início de

um evento, "o que devemos evitar neste evento". No entanto, estar ciente do risco não parece ser suficiente para evitar que ele ocorra, portanto, o facilitador precisa dar o seu apoio metodológico.

Isso inclui a estruturação e ordenação do conteúdo do trabalho, sem que sejam predeterminadas soluções ou decisões. Para isso são apresentados e propostos certos procedimentos, bem como metas realistas que, para serem eficazes, precisam ser controlados em relação ao seu cumprimento.

O segundo tipo de atividade para construir equipes diz respeito aos processos grupais. Dependendo do estágio de desenvolvimento em que uma equipe se encontra, já podem existir mais ou menos informações ou indicadores sobre a coesão ou incoesão do grupo. No entanto, observar e avaliar constantemente a atmosfera é imprescindível. O resultado desta observação pode constatar que indivíduos, parte do grupo ou o grupo inteiro precisam ser motivados, bem como a sua atenção precisa ser guiada para as tarefas.

Os fatores que influenciam negativamente na construção e no desenvolvimento de uma equipe podem ser muitos e bastante complexos, e o facilitador nem sempre vai ter a possibilidade de analisar todos. Mas ele pode e deve tratar todas as formas de interrupções, desvios incômodos ou dúvidas adequadamente, ou seja, levar em consideração e buscar uma melhoria, mas sem exageros ou sobrevalorização de incidentes às vezes sem maior importância.

Porém, se surgirem resistências ou protestos mais explícitos, seja em relação ao conteúdo do trabalho, seja em relação ao método de trabalho ou ainda em relação à atuação do próprio facilitador, é hora de interromper o trabalho e se dedicar às causas destes sinais. Ignorar este tipo de sinal de potenciais conflitos não só impede a construção de uma equipe sólida e eficiente, mas prejudica também os resultados do trabalho.

Liderança Versus Facilitação

É indiscutível que uma equipe coesa, na qual as pessoas são bem integradas e as idéias e potenciais são bem sintonizados, é capaz de produzir muito mais do

que a soma dos indivíduos que a constitui. No entanto, quando duas ou mais pessoas se juntam, tende a surgir uma liderança. Isto pode ocorrer de uma forma mais aberta e facilmente perceptível, ou de forma sutil. E a liderança também pode alterar entre pessoas diferentes durante uma reunião, uma oficina ou no decorrer de outro trabalho.

É importante não confundir liderança com cargo de chefia ou alguma outra posição formal. Em Gerenciamento de Projetos entendemos como liderança "o processo, através do qual o gerente do projeto influencia a equipe do projeto a fim de facilitar o alcance do objetivo do projeto" (WIDEMAN, 2002). A definição coincide com outras que também destacam que liderança está relacionada ao exercício de influência.

Este conceito pode parecer contraditório ao do coletivo, em que tudo é compartilhado e distribuído igualmente entre os membros de uma equipe. Mas, na realidade, os membros de uma equipe sempre têm características diferentes, personalidades distintas e competências e experiências variadas. Portanto, a vantagem da equipe está na sinergia que os seus diferentes componentes podem proporcionar quando se complementam. E esta complementação precisa ser coordenada, conduzida, positivamente influenciada – portanto, liderada.

Uma rejeição à liderança pode ocorrer por vários motivos, mas o mais frequente é quando se confunde a base da liderança. Se ela estiver fundamentada em poder, tentando forçar ou coagir alguém a concordar com a sua vontade ou, por causa da sua posição hierárquica, obrigando uma pessoa a fazer o que quer, a possibilidade de rejeição da liderança é grande.

Mas se a liderança estiver fundamentada em autoridade, conquistada com a demonstração de conhecimento, habilidade e capacidade tanto em relação às questões técnicas relevantes quanto às questões humanas, e ainda for acompanhada por atitudes éticas, ela tende a ser aceita com relativa facilidade.

Novamente, técnicas de facilitação podem ajudar a construir e exercer a liderança, tornando o trabalho para todos mais eficiente⁶.

⁶ Um exemplo ilustrativo bastante interessante sobre liderança e desenvolvimento de equipe e de como os dois interagem é descrito em LENCIONI (2003).

3. O Evento como Projeto

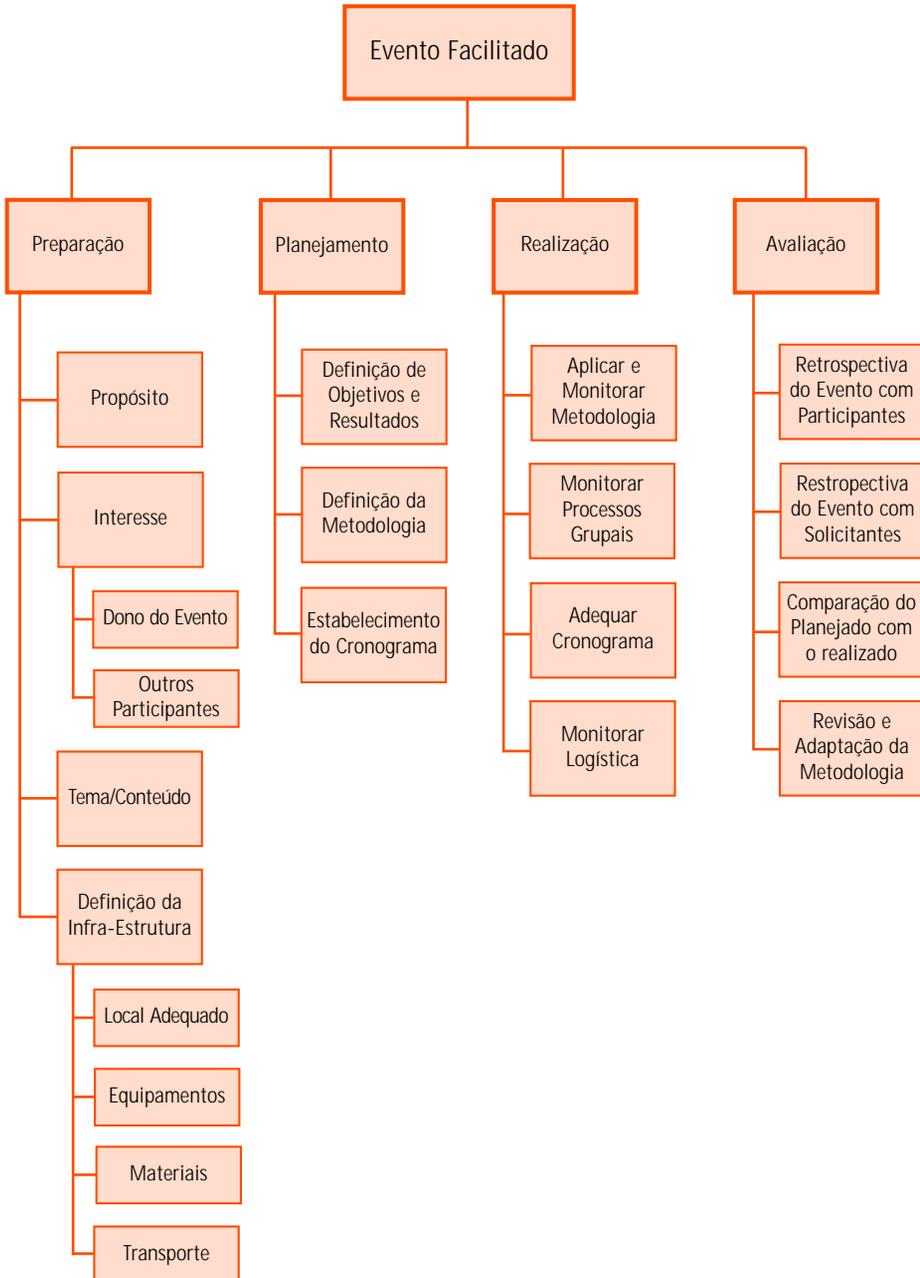
Um evento pode ser considerado como exemplo típico de um projeto: tem prazo determinado, objetivos estabelecidos e recursos alocados que servirão para realizar determinadas atividades. Portanto, nada mais plausível do que não apenas entender um evento como um projeto, mas também aplicar técnicas de gerenciamento de projetos para realizá-lo. Neste caso, o facilitador pode ser considerado como um gerente de projeto.

Para um evento pode ser estabelecido um ciclo básico que consiste em, pelo menos, quatro fases: preparação, planejamento, realização e avaliação. Dentro de cada fase ocorrem processos que implicam atividades específicas para o facilitador e às quais ele precisa aplicar os instrumentos adequados.

Para gerar uma visão global de um evento e para apoiar o seu planejamento e realização, pode ser aplicado um instrumento freqüentemente utilizado em Gerenciamento de Projetos, a WBS (*Work Breakdown Structure*) ou Estrutura Analítica do Trabalho. Trata-se de uma forma hierárquica para decompor um projeto em atividades mensuráveis e controláveis para realizar o mesmo.

De forma genérica, podemos decompor um evento nos seguintes elementos:

WBS Genérica de um Evento



A Preparação de Trabalhos em Grupo

Um evento onde se utiliza o apoio da facilitação requer que o facilitador e os organizadores do evento esclareçam previamente as seguintes perguntas:

1. Quem são os participantes?
 - De onde vêm? (organização, departamento, unidade, localização geográfica etc.)
 - O que fazem? (área de atuação, formação profissional etc.)
2. Como foi formado o grupo de participantes?
 - Quais os níveis hierárquicos presentes?
 - Qual a composição funcional?
 - Qual a proximidade dos participantes com o tema do evento?
3. O que esperam os participantes?
 - Que resultados deverão ser produzidos?
 - Quem tem interesse na produção de resultados e para quê?
 - O que será feito depois com os resultados do evento?
 - Quais as implicações pós-evento para os participantes? (espera-se a execução de tarefas?)
4. Qual é o nível de informação e conhecimento dos participantes?
 - Quais os conhecimentos prévios que cada participante tem sobre a problemática tratada?
 - Qual o grau de familiaridade com termos técnicos e conceitos relevantes?
 - Existem ou precisa-se de conhecimentos especializados para o evento?
 - Os níveis de conhecimento são equilibrados ou heterogêneos?
5. Que tipos de conflito podem aparecer?
 - Conflitos entre pessoas?
 - Conflitos institucionais? (entre organizações ou entre diferentes áreas da mesma organização?)
 - Poderá haver graves divergências sobre o conteúdo?
 - Qual seria eventualmente a intensidade do conflito?

6. O que pode ou deve ocorrer depois do evento?
 - Qual o estágio do planejamento de um projeto ou uma ação?
 - Que mudanças deverão ocorrer na organização?
 - Qual a autoridade do grupo para tomar decisões ou ela deve se limitar a sugestões?
 - Deve ser gerado um relatório do evento? Qual deve ser seu formato?
7. Que condições externas se encontram já estabelecidas?
 - Qual o local para o evento? (localização implica deslocamento? Tamanho das instalações, infra-estrutura, hospedagem, alimentação etc.)
 - Quais os limites de apoio por parte do solicitante?
 - A missão do grupo está claramente definida?
 - O escopo do evento está claramente definido?
 - Qual a margem para a tomada de decisões por parte do facilitador? (incumbência do "dono" do evento?)
8. Que experiências prévias têm os participantes com as técnicas de facilitação?
 - São principiantes e, portanto, precisam de orientação metodológica?
 - Já experimentaram técnicas de facilitação em outros eventos?

O esclarecimento destas e eventualmente de outras questões relevantes faz parte da preparação de um evento. Quanto mais claras, tanto para o solicitante do evento quanto para o facilitador, as condições que vão influenciar ou determinar o seu desdobramento, maior a possibilidade de prever e evitar surpresas indesejadas. Crescem também as chances de ser um evento exitoso que traga satisfação e os resultados esperados.

Ao mesmo tempo, um facilitador experiente pode orientar o dono do evento sobre o que julga possível e o que acha inviável e, dessa forma, poderá ser desenhado o evento adequadamente. Um instrumento apropriado para a averiguação das condições gerais do evento pode ser um Termo de Referência. A elaboração de um documento desta natureza ajuda a ambos os lados esclarecer as dúvidas e definir conjuntamente o escopo e as condições gerais do evento.

O Ciclo do Evento

Entendendo um evento como um projeto, podemos aplicar o mesmo raciocínio de outros projetos: investir na averiguação e na preparação adequada do empreendimento aumenta significativamente as chances de êxito.

Planejamento

Tendo as condições gerais estabelecidas, segue-se a fase do planejamento detalhado. Isto inclui a formulação clara do propósito do evento e dos resultados que se espera alcançar. Obviamente, estes precisam ser diretamente alinhados com as condições em que se dá o evento, já levando em consideração a composição dos participantes, a duração e o conhecimento reunido.

É a partir das condições e dos objetivos que o facilitador desenha a concepção metodológica do evento. Analisa e define as técnicas mais apropriadas a serem utilizadas, a dinâmica que melhor se aplica e, como resultado disso, pode ser elaborado o programa de trabalho.

Nesta fase fica evidente que as experiências anteriores de um facilitador são essenciais para poder dimensionar realisticamente o trabalho e o tempo que serão necessários para realizar o evento. E esta experiência poderá ser adquirida somente por meio da prática e da geração sistemática de lições aprendidas.

Também é importante entender que nenhum plano de trabalho de um evento dinâmico pode seguir um cronograma muito rígido. Se a pressão de tempo de um programa preestabelecido se sobrepõe à criatividade dos participantes, a facilitação perde o seu sentido. Portanto, o grande desafio da facilitação é manter o equilíbrio entre um plano preconcebido e o espaço para criatividade para explorar novas idéias.

De qualquer forma, é recomendável que se faça um Plano do Evento, sempre com o devido realismo e flexibilidade, que deve ser aprovado pelo solicitante do evento.

Realização

Esta fase implica, basicamente, a aplicação das técnicas e dinâmicas e o monitoramento dos processos grupais, a fim de garantir o alcance dos objetivos.

A aplicação de técnicas e dinâmicas de facilitação significa que o facilitador tem que estar permanentemente, pelo menos, um passo à frente do cronograma, tendo preparado as fichas com perguntas, por exemplo, ou as orientações para um determinado passo metodológico.

Já o monitoramento dos processos é uma atividade paralela que pode exigir mais ou menos atenção, dependendo da própria dinâmica. Parte da facilitação é exatamente a prevenção de conflitos, que podem prejudicar o avanço do trabalho. A observação e interpretação de sinais em comportamentos e discussões são fundamentais para que medidas corretivas possam ser aplicadas quando parecerem necessárias.

A própria metodologia aplicada também precisa ser monitorada para se averiguar se ela continua adequada à situação e eventualmente corrigi-la quando pertinente. Fazer registros sobre o que foi feito, como o planejado funcionou e quanto tempo uma determinada atividade durou é fundamental para se poder comparar a dinâmica efetivamente ocorrida com a planejada. Desta forma, produzem-se permanentemente lições aprendidas.

Além disso, a atenção do facilitador tem que estar voltada para a produção dos resultados que se espera do evento, já que estes justificam a sua realização.

Avaliação

Qualquer evento facilitado deve terminar com uma avaliação. Esta poderá ser realizada em conjunto ou com pessoas diferentes e em situações distintas. Sempre é recomendável realizar uma avaliação ao final do evento com os próprios participantes, mas também deve-se realizar a avaliação com o solicitante do evento, a fim de se averiguar o grau de satisfação das expectativas.

No entanto, as opiniões dos participantes sobre um determinado evento são geralmente muito subjetivas e retratam a perspectiva individual, não levando necessariamente em consideração a visão maior do evento. Assim, nem todas as sugestões são úteis para serem integradas em lições aprendidas. Por isso, é imprescindível que o próprio facilitador faça uma avaliação crítica e analise os

aspectos e elementos que podem e devem ser aproveitados para futuros eventos e os que podem ser descartados.

Em todo caso, experiências positivas bem como críticas encerram um ciclo de aprendizagem e retroalimentam o aperfeiçoamento contínuo da prática de facilitação de eventos.

Ao final de um evento, costumam se ter produtos que, na maioria dos casos, não são definitivos, visto terem o caráter de subsídios para a finalização posterior. Para isso existem várias razões.

Primeiro, devido ao curto tempo de espaço geralmente disponível, não se pode chegar sempre aos termos finais de uma discussão. Neste caso pode ser suficiente construir a base de um consenso, e o produto final poderá ser redigido e submetido à aprovação em outro momento.

Segundo, a composição dos grupos pode ser relativamente rigorosa. Mas é muito comum que o grupo esteja composto também segundo critérios como "boa vizinhança" ou "representantes" de uma área que, na realidade, não têm muito para contribuir, ou outros. Com isso, não se pode esperar que o grupo reúna naquele exato momento o maior conhecimento ou a maior criatividade possível. Neste caso, é melhor repensar e aperfeiçoar os produtos após o evento.

Terceiro, grupos de trabalho não costumam ter a autoridade ou competência formal para tomar decisões sobre o rumo de um projeto, por exemplo. Quem deve tomar a decisão é o gestor que responde formalmente pelo trabalho. Muitas vezes ele não está presente em trabalhos de grupo, mas utiliza este como meio de produzir subsídios para a sua decisão. E mesmo quando ele está presente, o evento não é um melhor momento para tomar decisões definitivas, porque pode levar à desmotivação dos outros participantes.

Por estas razões, recomenda-se dar importância ao relatório sobre o evento. No entanto, este não deve apenas registrar os produtos visualizados, mas também documentar aquilo que é mais difícil para visualizar, mas igualmente

importante – a dinâmica do evento. Juntamente com o conteúdo, ela pode ajudar a entender melhor o que foi feito e como.

A responsabilidade pelo relatório pode ser do facilitador ou de outro participante, mas precisa ser definida antes mesmo do evento.

Aprendizagem e Desenvolvimento

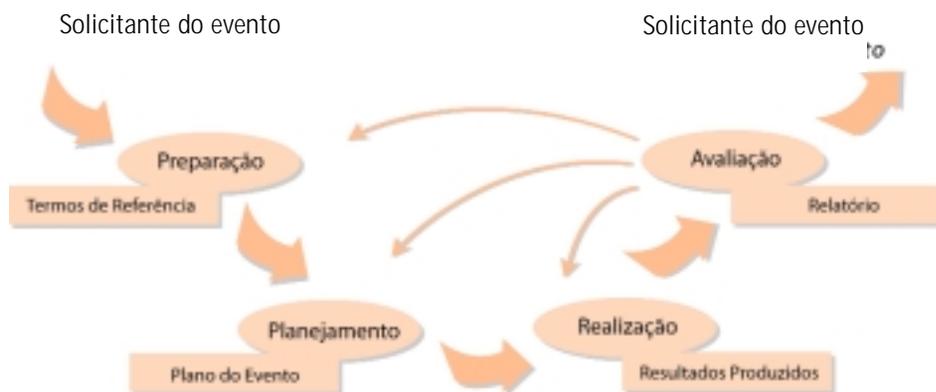
A avaliação final, assim como a avaliação de cada fase de um evento junto com os resultados do monitoramento, é imprescindível para que a qualidade dos eventos e o desempenho das equipes possam ser aperfeiçoados. Tal como ocorre no gerenciamento de projetos, o gerenciamento de eventos também se aproveita de experiências bem-sucedidas e dos erros cometidos — desde que sejam devidamente analisadas e tiradas as lições.

Este processo de aprendizagem e desenvolvimento pode ser demonstrado como um ciclo de projeto no qual a avaliação seria a fonte da retroalimentação para todas as fases do evento.

É importante que o facilitador fique atento ao fato de que o solicitante geralmente está interessado apenas nos resultados esperados do evento e não necessariamente na avaliação. No entanto, não aprender de experiências bem ou mal sucedidas significa desperdício, já que a probabilidade de erros se repetirem é tão grande quanto a de acertos. Mas, sem dúvida, são os sucessos que motivam as pessoas a terem um desempenho cada vez melhor, e com isso a organização também ganha.

Assim, o facilitador como assessor metodológico tem a responsabilidade de contribuir para a aprendizagem na organização e para o desenvolvimento dos profissionais e das equipes.

Ciclo de Aprendizagem



A Logística

Um fator importante para o sucesso de um evento é que as condições gerais estejam favoráveis. Para isso, a escolha do local é uma das primeiras decisões a tomar.

Tanto a utilização das técnicas de visualização quanto a própria dinâmica exigem um espaço físico maior do que o comum para eventos. Em média deve-se calcular 5m^2 por pessoa para que as técnicas possam desdobrar o seu potencial. Ou seja, para um grupo de 15 pessoas, por exemplo, a sala deveria ter em torno de 75m^2 . O ideal é que a sala seja quadrada ou um retângulo próximo do quadrado. Salas estreitas e compridas prejudicam a dinâmica.

O arranjo tradicional de eventos com mesas montadas em forma de U não é apropriado. Além de dificultar uma participação ativa dos participantes atrás das mesas, constitui também dois fatores psicológicos. Primeiro, as mesas representam uma espécie de barreira entre um lado e outro da sala. Segundo, o facilitador parece muito distante e diferente dos participantes, sendo muitas vezes visto como o "professor".

Já o arranjo de cadeiras em semicírculo cria imediatamente a atmosfera de abertura e transparência. Ele facilita a visão de todos os participantes sem grande esforço, bem como a movimentação para o uso dos painéis, das fichas e de outros materiais. Ao mesmo tempo, coloca o facilitador e os participantes muito mais próximos.

Ideais são as cadeiras do tipo "universitário", que têm uma mesinha num dos braços. Em geral não há necessidade de fazer muitas anotações em eventos com facilitação, justamente pelo fato de as principais informações serem visualizadas e posteriormente transcritas. Mas para o uso das fichas, ainda ajuda ter esse apoio. Se não houver mesas universitárias, pode ser utilizada também uma prancheta, ainda preferível a mesas. Pequenas mesas podem ser colocadas atrás dos participantes, ao longo das paredes, para guardar pastas ou outros materiais.

A iluminação da sala também é um fator que não deve ser subestimado. Mesmo quando as fichas são preenchidas com letras legíveis, a distância entre dois e três metros requer uma iluminação adequada para não provocar cansaço e desconcentração. A iluminação natural pode ser favorável, mas dependendo da intensidade e da mudança durante o dia, é sempre necessário prever iluminação artificial.

É vantajoso quando a sala tem paredes planas, adequadas para expor os produtos já elaborados, que podem servir de referência para outros passos ou simplesmente estimular a motivação dos participantes para reconstruir o processo e "admirar" a própria produção.

No lado onde estão situados os painéis, devem haver espaço para pelo menos dois painéis e um cavalete de flipchart. Nos cantos ao lado, são colocadas mesas para os materiais (maleta com fichas, pincéis, alfinetes etc.), mas também é preciso um espaço e uma cadeira para o facilitador. Frequentemente, ele tem que escrever em fichas ou fazer anotações, que é mais confortável sentado do que em pé.

É muito comum que haja apresentações durante um evento. Neste caso é preciso decidir se a projeção deve estar do mesmo lado dos painéis ou não. Caso positivo, são retirados os painéis para fazer a projeção na parede ou numa tela montada (se possível, evite o uso de tela de projeção, porque é mais um equipamento que toma espaço e pode atrapalhar o movimento dos painéis). Já que a projeção requer uma pequena mesa para o projetor e o computador, esta mesma mesa pode ser aproveitada para colocar fichas e pincéis para os participantes, quando são chamados para alguma tarefa participativa. Uma pequena mesa no centro do semicírculo não chega a interferir na dinâmica do grupo.

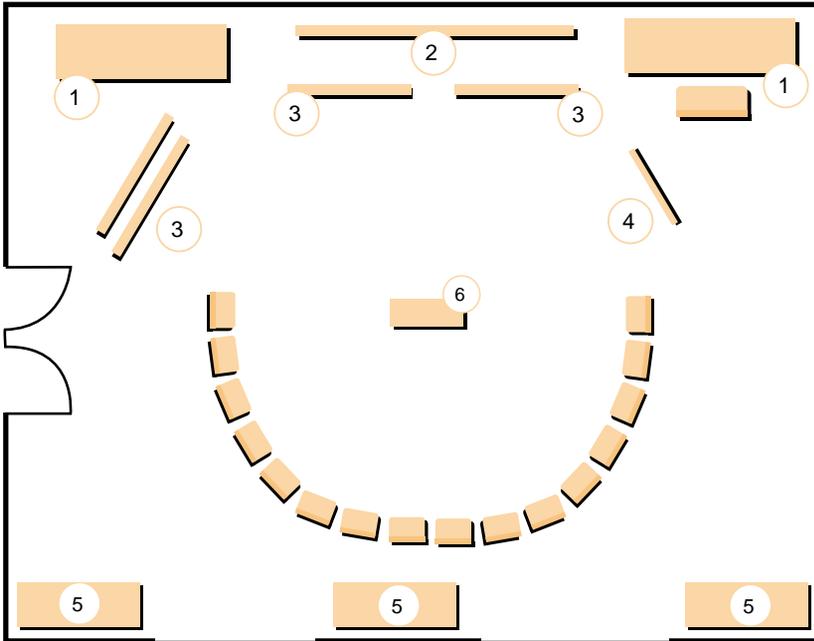
Além de uma sala principal, quase sempre é preciso algum espaço adicional para o caso de se formarem subgrupos. Portanto, a logística tem que prever a utilização de outros espaços por períodos curtos, em que um subgrupo possa elaborar alguma contribuição. Nem sempre são necessárias salas extras, mas ao menos um canto apropriado deve ser previsto.

Parte da logística é ainda a organização dos intervalos. A princípio pode ser interessante preparar o coffee break um pouco afastado da sala de trabalho, para possibilitar mais descontração. Por outro lado, é mais difícil fazer todos os participantes retornarem ao trabalho, e o facilitador precisa de alguém que o ajude nesta tarefa de chamá-los.

A organização do almoço em conjunto para todos os participantes e no local do evento também é vantajosa, justamente para facilitar a volta a tempo. Uma hora e meia parece ser um tempo razoável e geralmente aceito. Tentar economizar e acordar apenas uma hora não costuma funcionar, pois pode não haver participantes suficientes para recomeçar.

A preparação da sala na véspera do evento é sempre recomendada. A montagem e o teste dos equipamentos, o arranjo do espaço e o reconhecimento do ambiente são muito importantes para o facilitador. Para isso, é sempre recomendável que haja uma pessoa de apoio tanto para cuidar dos aspectos mais formais e administrativos, quanto para ajudar no trabalho braçal.

A seguir, a proposta de um layout ideal de uma sala para eventos com facilitação, no caso para 16 participantes, com as dimensões de 9,50m por 8,50m (≈ 80m²):



- | | |
|-------------------------------------|----------------------|
| 1 Mesa para material de facilitação | 4 Flip chart |
| 2 Tela de projeção | 5 Mesa |
| 3 Painéis | 6 Mesa para projetar |

4. A Facilitação

Facilitação

- Ação ou efeito de facilitar.

Facilitar

- Tornar ou fazer fácil, ou exeqüível.
- Prontificar-se, prestar-se, dispor-se.
- Pôr à disposição; facultar.

Facilitador

- Que ou o que facilita.

(Fonte: Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa, 1.0.5a)

Como mencionamos anteriormente, quando o Método de Moderação foi criado, procurou-se integrar os conhecimentos e as técnicas das Ciências Sociais e de Administração de Empresas para tratar as questões relevantes como a comunicação, o comportamento social, os processos grupais e psíquicos, assim como o planejamento, a organização do trabalho e a direção de discussões. Os princípios básicos de todo este trabalho se baseiam nas experiências da psicologia humanista. Assim, podemos definir facilitação como um "um conjunto de técnicas para tornar o trabalho em grupo mais eficiente".

As Vantagens da Facilitação

Para se decidir quanto à utilização da facilitação como modo de trabalho, é necessário saber se ela traz algum benefício ou vantagem quando comparada com a maneira "tradicional", mais conhecida e familiar de trabalhar em grupos.

Nesta comparação podemos ver algumas vantagens da aplicação da facilitação:

- A facilitação ajuda a evitar que um grupo seja dominado por indivíduos que se impõem, seja por seus conhecimentos, seja por suas características pessoais de relacionamento social no trabalho. Quando queremos ou precisamos das idéias e contribuições de todos, precisamos também encontrar uma forma de viabilizá-las.
- Técnicas de facilitação ajudam não só a motivar pessoas mais tímidas de um grupo, mas também a proporcionar uma ativa participação delas.
- A visualização sistemática do processo de produção evidencia o estado da discussão, bem como as lacunas, e assim ajuda a evitar que grupos tomem decisões precipitadamente.
- Quando projetos ou ações são planejados conjuntamente e de forma transparente, os participantes de um evento tendem a ter mais facilidade de entender, aceitar e apoiar os resultados.
- As técnicas de facilitação contribuem para otimizar os processos de aprendizagem, tanto para as pessoas quanto para as organizações.
- Por meio da sua abordagem que considera tanto os aspectos técnicos do trabalho quanto os aspectos psicossociais das pessoas envolvidas, a facilitação ajuda a detectar e reduzir possíveis conflitos e assim contribui para aumentar a produtividade.

Neste contexto de trabalho cabe ao facilitador um papel central. Os desafios são muitos, mas o fundamental é a manutenção do equilíbrio de dois focos complementares: o foco no processo do trabalho e o foco no seu conteúdo.

As Funções do Facilitador

O facilitador é, em primeiro lugar, um assessor metodológico, um catalisador para as diversas idéias que se apresentam em um grupo, uma pessoa que visa facilitar o trabalho. Seus conhecimentos e experiências no trabalho com grupos



são colocados à disposição dos participantes de um evento, visando favorecer os processos da comunicação e da cooperação entre os diversos participantes.

O facilitador não é um diretor ou uma autoridade que sabe sempre qual a solução do problema, não é um maestro que sabe tudo,

não é o dono da verdade. Por isso, exige-se dele um certo grau de isenção e neutralidade diante dos conteúdos do trabalho.

No entanto, há situações em que uma pessoa assume as funções de facilitador, mas no seu cotidiano tem funções diretivas ou gerenciais. Neste caso, é muito importante que a pessoa esteja consciente do potencial conflitante dos dois papéis. Porque se os respectivos papéis não ficam claros para os participantes ou se confundem na atitude do facilitador, haverá o risco de que os participantes do evento, sobretudo quando são subordinados, se sintam manipulados.

Por outro lado, se a pessoa souber separar as funções, seguir as regras da boa comunicação e aplicar sistematicamente as técnicas de facilitação, ela pode muito bem aproveitar estas técnicas para trabalhar com a sua equipe, pois algumas das funções de facilitação são muito úteis na aplicação em equipes de projetos, grupos de trabalho, forças-tarefa ou outras unidades organizacionais. Alguns exemplo de aplicação são:

- Mobilizar os conhecimentos de que dispõem os participantes, por meio da formulação de perguntas ou tarefas para trabalhos em grupo;
- Facilitar o intercâmbio de informações e a solução de divergências em curso nos debates;
- Introduzir as regras e as técnicas de aprendizagem mútua para as sessões plenárias e o trabalho em subgrupos;

- Fazer com que os participantes tenham consciência de sua própria conduta, de maneira que possam lidar com incômodos e conflitos sem que para isso tenha que apelar à moral.

Para não usar demasiado a sua qualidade de diretor, o facilitador tem que reservar as suas próprias opiniões, objetivos e valores.

Já para ganhar ou manter a credibilidade como facilitador, ele tem que:

- Evitar valorações fortes do tipo “correto”, “errado”;
- Adotar uma atitude questionadora e não uma atitude pretensiosa;
- Quando quiser colocar seu ponto de vista, deixar claro em que momento estimula o processo de grupo na sua função de facilitador e em que momento expressa sua opinião como parte do grupo;
- Evitar o uso da sua autoridade fora do evento que está moderando.

Gerente de Projeto Versus Facilitador de Eventos

O fato de o facilitador ter que lidar tanto com conteúdos quanto com pessoas, planejar, organizar, motivar, conduzir e controlar o processo do trabalho coletivo deixa evidente algumas semelhanças com o papel do gerente de projeto. Apesar de as responsabilidades formais e o poder de decisão geralmente serem menores, há muitas analogias, a ponto de os dois papéis poderem ser confundidos no gerente-facilitador. Veja a seguir o quadro comparativo⁷:

⁷ A descrição das principais atividades do gerente do projeto é extraída do Método GPD (Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento). PREIFFER (2005).

Função principal	Gerente de Projeto	Facilitador de Eventos
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarecer a relação do projeto com a missão da organização executora. • Elaborar os objetivos e a estratégia do projeto (lógica da intervenção). • Prever e avaliar os riscos. • Elaborar o plano operacional para o projeto. • Elaborar cronogramas e representações gráficas das atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarecer o interesse da organização executora e o propósito do evento. • Apoiar a definição dos stakeholders e participantes. • Apoiar a elaboração dos objetivos e da estratégia do evento. • Prever, avaliar e alertar para eventuais riscos. • Elaborar a programação para o evento.
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Prever e alocar os recursos (humanos e não-humanos) do projeto. • Estabelecer estrutura organizacional do projeto e definir interfaces organizacionais. • Identificar e atribuir papéis e responsabilidades aos membros da equipe. • Definir as regras, os procedimentos e as técnicas a serem aplicados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimar os recursos necessários (humanos, material de consumo, equipamento, espaço, transporte) para o evento. • Apoiar a definição dos papéis e responsabilidades dos principais participantes do evento. • Elaborar e propor metodologia de trabalho (regras, procedimentos e técnicas) a ser aplicada.
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar as necessidades dos membros da equipe. • Avaliar os fatores de motivação. • Oferecer orientação e apoio de forma adequada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar as expectativas e necessidades dos participantes do evento. • Analisar possíveis fatores de motivação ou desmotivação. • Observar nível de envolvimento e desempenho. • Apresentar ou apoiar a apresentação de informações relevantes (conteúdo). • Aplicar instrumentos de avaliação e estímulo da motivação.
Direção	<ul style="list-style-type: none"> • Delimitar a autoridade para a tomada de decisões. • Elaborar e exercer estilo de liderança. • Aperfeiçoar habilidades interpessoais. • Preparar e aplicar técnicas de trabalho participativo em equipes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarecer e aplicar regras de convivência acordadas. • Esclarecer competências e autoridade para a tomada de decisões. • Exercer estilo de condução. • Aplicar competências interpessoais. • Aplicar técnicas de trabalho participativo em equipes.
Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer padrões de desempenho para custo, tempo e qualidade. • Elaborar e aplicar técnicas de monitoramento e avaliação. • Estabelecer um sistema de informação para a gerência do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar técnicas de monitoramento e avaliação. • Informar e atualizar participantes sobre avanço e alcances. • Gerenciar o tempo do evento. • Propor mudanças ou correções no programa de trabalho ou nos objetivos do evento, se necessário.

As Características do Facilitador

Em primeiro lugar é importante destacar que não existe um único modelo de facilitador ideal, assim como não existe um modelo de gerente. Para ser um facilitador eficiente, é fundamental que se levem em consideração as características individuais, em lugar de busca de um padrão que pode servir para uma pessoa, mas pode não ser compatível com outra. Assim, o facilitador deve explorar ao máximo as suas qualidades e habilidades e ao mesmo tempo tentar reduzir os seus defeitos para desenvolver um estilo próprio.

Mas independentemente de estilos individuais, há algumas qualidades que o facilitador deve apresentar e desenvolver:

Flexibilidade

Trabalho em grupos significa sempre confrontar idéias, opiniões, experiências e personalidades diferentes. A condução do processo de aproximação e da busca de pontos em comum exige por vezes muita flexibilidade e tolerância. Dependendo da pressão de tempo, a flexibilidade pode se chocar com a necessidade de produzir resultados. No entanto, para garantir o reconhecimento da diversidade, a flexibilidade é imprescindível.

Firmeza

A flexibilidade tem que terminar onde começa o risco de não alcançar os objetivos do evento. E grupos muitas vezes não alcançam bons resultados não apenas por causa de conflitos, mas também por falta de orientação metodológica ou de conteúdo. É neste ponto que o facilitador precisa demonstrar firmeza, baseado numa preparação cuidadosa que implica o esclarecimento das tarefas e a definição dos caminhos e meios.

Auto-estima

Pela natureza da função, o facilitador é sempre muito exposto, desde o início até o fim de um evento. Especialmente em momentos de dúvidas, de mudanças

ou de conflitos, todos costumam recorrer ao facilitador como "salvador". Além disso, o próprio facilitador pode se tornar alvo de conflitos ou críticas, o que requer uma boa dose de auto-estima para defender o trabalho a ser feito, o modo de trabalhar ou a sua própria atuação.

Entusiasmo

Os participantes de um evento vão com as mais variadas expectativas e não é raro que alguns cheguem pouco motivados ou desconfiados. Também é freqüente que o estado de ânimo durante eventos oscile, às vezes entre euforia e frustração, com todas as gradações. Nessas situações, a demonstração de entusiasmo do facilitador pode ser decisiva para estimular a motivação e a produtividade.

Sensibilidade e Tato

O fato de grupos serem formados de indivíduos significa que cada um deles precisa ser reconhecido como tal. Isso requer sensibilidade na percepção e tato no tratamento das diferentes personalidades, para que se sintam aceitas e integradas no grupo. Além disso, existem aspectos institucionais que podem exigir extrema sensibilidade e tato para não comprometer estruturas hierárquicas e procedimentos organizacionais.

As Competências Necessárias para Facilitar Eventos

Como competência entendemos "o conjunto de conhecimentos de uma pessoa (sobre algum assunto), habilidades (o que sabe fazer, o que domina), capacidade (faculdade ou potencial para lidar com algo) e atitude (maneira de agir em relação a pessoas)". Pode-se distinguir entre competências técnicas e competências sociais. Estas últimas são especialmente relevantes para a facilitação.

Algumas destas qualidades podem ser aprendidas, adquiridas ou treinadas, mas, sem dúvida, uma parte delas é própria da personalidade. Portanto, para quem quer atuar como facilitador é aconselhável averiguar até que ponto as características pessoais são compatíveis com as competências necessárias.

Estas competências se referem, em termos gerais, às seguintes áreas de conhecimento e atuação:

Comunicação

É a área onipresente em todo e qualquer trabalho de facilitação. É a essência dos relacionamentos sociais e de trabalho. O fato de a comunicação ocorrer praticamente o tempo todo entre as pessoas não significa que os seus mecanismos estejam sempre presentes.

Lidar com pessoas e grupos

A facilitação é aplicada por ser útil, e muitas vezes necessária, quando as pessoas se juntam para formar um grupo, temporário ou permanente, a fim de realizar um trabalho coletivo. Mas a formação de equipes ou grupos de bom desempenho não ocorre automaticamente; ela tem que ser facilitada.

Organização

Processos produtivos também não ocorrem espontaneamente; para se tornarem eficientes, eles precisam ser organizados e conduzidos.

Gerenciamento de Projetos

Quando percebemos um evento como um projeto, o conhecimento em Gerenciamento de Projetos é muito útil para a facilitação. Além da estruturação cíclica, temos outras semelhanças. Eventos como projetos têm por natureza estruturas e processos temporários. A facilitação é uma abordagem ideal para a sua estruturação e o seu gerenciamento.

O desempenho de pessoas, grupos ou, em última instância, de organizações depende em boa parte da sua capacidade de aprender, tanto a partir de erros como de acertos. Para que isto ocorra é necessário que as pessoas não apenas tratem em suas reuniões de questões técnicas, mas também reflitam sobre as formas de como o trabalho é realizado e como as pessoas, grupos e organizações interagem. Neste processo de aprendizagem, o facilitador pode contribuir significativamente, aplicando uma série de técnicas que visam, por exemplo:

- Oferecer ou deixar formular regras para o trabalho de grupo;
- Possibilitar o estímulo próprio dentro do grupo;
- Estimular e estruturar o conteúdo do trabalho por meio de tarefas claras;
- Detectar quando houver dificuldades de aprendizagem dos participantes com método e superá-las por meio da transmissão de conhecimentos específicos;
- Mobilizar energias criativas dentro do grupo;
- Dar reconhecimento e estimular os participantes a praticar a retroalimentação construtiva;
- Estimular para trazer à tona conflitos latentes;
- Integrar as pessoas menos integradas por meio da mediação cuidadosa.

Foco no Processo: Monitoramento e Avaliação

O facilitador deve observar permanentemente (monitorar) a atmosfera do grupo, avaliá-la para si mesmo, tirar suas conclusões e reagir de modo a influenciá-la positivamente, se necessário. Esta avaliação se completa com a auto-avaliação do grupo e a retroalimentação que o facilitador recebe. A avaliação formal ou informal pode ser realizada em diversos momentos ou situações:

- Avaliação espontânea durante o evento;
- Reflexão sobre o trabalho do dia no final do mesmo;
- Avaliação do trabalho do dia no final do mesmo por um pequeno grupo e reflexão no plenário na manhã seguinte;
- Avaliação do evento depois de concluído o trabalho.

O monitoramento e a avaliação têm vários propósitos, tais como:

- Oferecer ao facilitador informações sobre o estado de ânimo e as atitudes dos participantes;
- Transmitir informações sobre o grau de aprendizagem e as opiniões sobre este;
- Ajudar o facilitador a averiguar seu próprio papel e sua conduta;

- Ajudar a tornar conscientes sentimentos ou estados de ânimo latentes;
- Transmitir ao facilitador e aos participantes o panorama de opiniões do grupo;
- Oferecer ao grupo a oportunidade de liberar tensões;
- Estimar, em caso de conflito, o grau de apoio ou rejeição de determinadas posições e, com isso, oferecer um panorama das diferentes frações existentes no grupo;
- Dar aos participantes a possibilidade de manifestar suas necessidades, desejos e propostas;
- Estimular e tornar possível melhorar a organização de futuros eventos.

Tendo em vista os diversos propósitos da avaliação, podem ser aplicados instrumentos distintos para realizá-la. A forma de avaliação mais adequada depende do aspecto considerado mais importante.

A avaliação pode realizar-se por meio de:

- Lista para checagem;
- Flash de momento;
- Avaliação em subgrupos;
- Reflexão do dia:
 - Barômetro anímico;
 - Frases incompletas.
- Avaliação do evento:
 - Pergunta com fichas;
 - Comentários verbais;
 - Questionário.

Lista para checagem

Esta forma de avaliação serve para controlar os resultados do trabalho. Se os participantes têm que cumprir uma tarefa definida seguindo alguns passos metodológicos, com a lista para checagem, podemos averiguar se os resultados alcançados são corretos. Ao mesmo tempo em que a checagem é realizada, pode-se repetir e aprofundar aspectos teóricos. Isso oferece ao facilitador a possibilidade de esclarecer mal-entendidos.

Flash do momento

O flash do momento consiste em uma pergunta com o fim de "iluminar", tal como uma câmara fotográfica, uma determinada situação, bem como as atitudes e as sensações dos participantes em relação a ela. Por isso, esta técnica serve sobretudo para retratar a atmosfera no grupo e resolver contrariedades. Para sua aplicação, o facilitador deverá interromper o trabalho e explicar o porquê disso. A pergunta formulada ao grupo deverá ser aberta, como por exemplo: "Como você se sente neste momento?", "O que pensa neste momento do seminário?", "O que está bom e o que está ruim neste seminário?". Cada participante responde à pergunta espontaneamente e da forma mais clara possível. Se a pergunta for bem colocada, as respostas funcionarão como um "espelho" e poderão levar os participantes a reconhecer as suas próprias atitudes. O facilitador pode também resumir as respostas em um cartaz visível ao grupo e apresentar uma interpretação, antes de chegar a uma conclusão coletiva para continuar o trabalho.

Avaliação em subgrupos

No lugar de apresentar perguntas de avaliação ao grupo todo, o facilitador pode formar subgrupos para que estas sejam discutidas em um círculo pequeno. Esta forma é recomendável para eventos de vários dias. Um "Comitê de Avaliação do Dia" pode ser formado novamente, a cada dia, para avaliar o seminário no final do dia e apresentar os resultados antes de continuar os trabalhos no dia seguinte.

Reflexão do dia

Uma rodada de avaliação para concluir um dia de trabalho é uma possibilidade que oferece a todos os participantes a oportunidade de opinar sobre o conteúdo e o desenvolvimento do evento. Dessa forma, o facilitador terá a possibilidade de refletir sobre os resultados alcançados e tirar conclusões para o dia seguinte.

A reflexão do dia pode ser feita com as técnicas mencionadas anteriormente ou com as seguintes:

Barômetro anímico

O barômetro anímico é uma forma simples e rápida de avaliação. Mas ele só fornece a informação sobre como os participantes perceberam o dia completo de trabalho. Se o facilitador quiser obter mais informações, deverá discutir os resultados da avaliação com o grupo. O estado de ânimo pode ser visto de forma semelhante a um termômetro, mostrando seus altos e baixos.

	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
	☆ * ♀	♥ ♀ ☘ ♀	△ ☘ ♀	♂ ☘ △	♥ ☘ ✓
	♥ ♀	♂	☘ ♀	*	* ☘
					

Cada participante escolhe um símbolo e marca a avaliação do seu estado de ânimo no final do dia. Assim, o quadro permite tanto uma visão geral como a evolução individual.

Frases incompletas

Esta técnica permite mais informações que o barômetro anímico. Os participantes completam certas frases, como por exemplo:

Hoje eu estou...

Hoje nós estivemos...

Hoje o trabalho foi...

Hoje o facilitador foi...

As respostas dos participantes serão escritas em fichas e posteriormente avaliadas conjuntamente.

Avaliação do evento

Ao final de cada evento, deverá ser feita uma avaliação profunda na qual serão tratados todos os aspectos do mesmo. Em princípio podem ser utilizadas as técnicas já mencionadas, em forma individual ou combinadas, assim como formas mais diferenciadas, como a pergunta com fichas ou questionários.

Perguntas com fichas: permanecer - mudar - evitar

Os participantes avaliam com esta técnica os vários aspectos relacionados a um evento. Isso inclui tanto aspectos organizacionais como o conteúdo do seminário, o desempenho do facilitador e o dos próprios participantes. Pergunta-se o que foi bom, o que não foi bom e deveria mudar — e de que forma — e o que deverá ser evitado. O facilitador tem que explicar que o sentido desse tipo de avaliação é, de um lado, receber uma retroalimentação para si mesmo e para os organizadores e, de outro, poder aproveitar as experiências no desenvolvimento de outros eventos.

Comentários verbais

Tendo em vista que o trabalho com fichas ainda não é familiar para muitas pessoas, deve-se oferecer a forma mais convencional para a avaliação: o comentário verbal. Como último passo da avaliação de um evento, é oportuno para permitir qualquer tipo de comentário sem cristalizar a sua forma de expressão. Além disso, esta técnica permite também que a avaliação de cada um possa ser refletida no contexto geral e a própria posição individual possa ser comparada com a dos outros.

Questionário

Um questionário é a forma mais diferenciada para fazer uma avaliação profunda. Este deverá incluir todos os aspectos relevantes do evento, assim como deixar espaços não formalizados para comentários, críticas e propostas. Com este fim, usam-se tanto perguntas para serem respondidas em escalas preparadas, como perguntas abertas. Geralmente os resultados dos questionários são mais facilmente comparáveis com outros eventos.

Foco no Conteúdo

Apesar de o foco principal do facilitador dever estar no processo, o conteúdo não pode ser esquecido, já que geralmente é este que justifica a realização de um evento.

Para minimizar potenciais conflitos entre o papel de especialista ou gerente e o de facilitador, é aconselhável que se utilizem pessoas da equipe, do grupo de trabalho ou mesmo pessoas externas para apresentar trabalhos e, especialmente, argumentos. Há uma “escola” de facilitadores que defende não ser necessário que o facilitador entenda do conteúdo do trabalho, mas apenas das técnicas de facilitação. No entanto, isso pode levar a situações em que o facilitador não consegue conduzir adequadamente o processo de trabalho porque não compreende os argumentos técnicos.

Entendemos que algum conhecimento técnico do facilitador é sempre vantajoso, não apenas para poder fazer questionamentos apropriados, mas também para ajudar a ganhar dos participantes o reconhecimento e a autoridade de que precisa para exercer a sua função. Para isso pode ser fundamental que o facilitador se prepare com informações relevantes e suficientes, a fim de poder avaliar o avanço esperado de um evento. Afinal, o êxito de um evento e o grau de satisfação dos seus participantes também dependerão do fato de estes sentirem que os seus esforços compensaram.

5. A Visualização

Visualização

- Ato ou efeito de visualizar.
- Conversão de conceitos em formas visíveis.
- Ato ou processo de tornar (algo) visível, perceptível à vista.

Visualizar

- Tornar visual, convertendo (algo abstrato) em imagem mental ou real.
- Tornar (algo) visível mediante determinado recurso.

(Fonte: Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa, 1.0.5a)

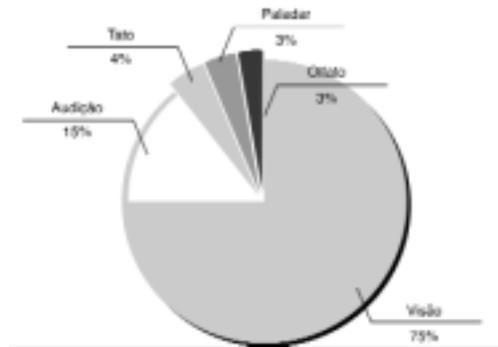
A visualização é uma parte integrante e imprescindível do método de facilitação. Sem ela não se poderia aplicar uma série de técnicas, e as vantagens do método seriam mais limitadas.

A Importância da Visualização

Existem pelo menos dois bons motivos para tornar visíveis as informações que queremos compartilhar com outras pessoas. Primeiro, porque a nossa percepção é predominantemente visual. Segundo, porque o processamento de informações pelo cérebro acontece não apenas de forma analítica, mas também de forma intuitiva.

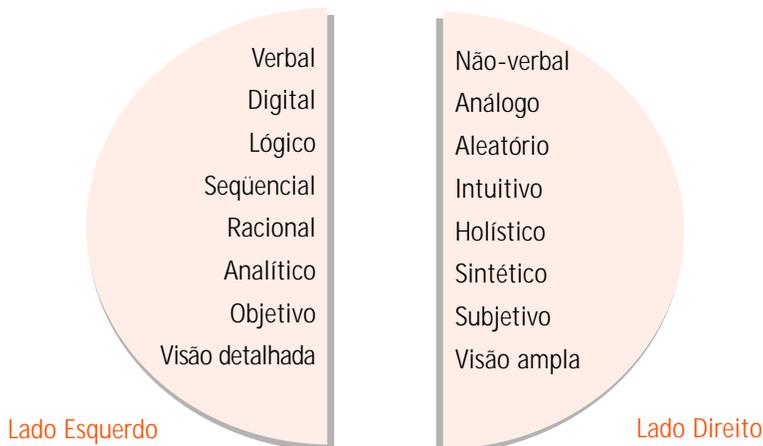
De todos os sentidos, a visão é a que domina a percepção do nosso ambiente, sendo cinco vezes mais relevante do que o segundo sentido, a audição. Isto explica por que informações visualizadas costumam ter um impacto muito maior do que informações apenas faladas.

Freqüência do uso dos sentidos para a percepção



Depois da percepção de uma informação, vem ainda o processamento da mesma. Neste processo, é importante também levar em consideração que o cérebro humano compreende funções diferentes e complementares. Um mapeamento simplificado mostra que a cada lado do cérebro são atribuídas funções e características diferentes. Enquanto o lado esquerdo é considerado "racional", em que a linguagem e o raciocínio são dominantes, o lado direito é considerado mais "emocional", na qual os sentimentos dominam. O balanceamento entre os dois lados faz com as percepções sejam mais equilibradas, influenciando, conseqüentemente, o comportamento. Por isso, a visualização ajuda a tornar mais compreensíveis a lógica e o raciocínio, aspectos que costumam predominar em situações de trabalho.

Visão Esquemática das Características do Cérebro



Comunicação Gráfica e Comunicação Visual

Na facilitação entendemos por visualização o ato de “fazer um fato ou uma informação visível”. Em situações de trabalho coletivo é importante que todos os participantes de um evento consigam ver o mesmo desenho, por exemplo, a mesma estrutura, as mesmas palavras. Ainda assim, isso por si só não garante que todas as pessoas entendem o mesmo, mas a visualização ajuda a conduzir a atenção e a verificar a compreensão comum.

Por visualização não entendemos a imaginação individual de um fato, ou seja, a criação mental de uma imagem. Há dois conceitos que estão geralmente associados à visualização e à comunicação: a comunicação gráfica e a comunicação visual.

A comunicação gráfica é aquela forma de representar informações usando símbolos, desenhos, plantas, diagramas, ícones, fotos ou outros recursos gráficos isoladamente. É o caso da maioria das placas de trânsito ou de outras placas, que visam regular a convivência e, geralmente, dispensam explicações.

Exemplos da Comunicação Gráfica:



A comunicação visual se caracteriza pela junção da comunicação gráfica com a comunicação escrita, na qual um símbolo, desenho etc. vem acompanhado de palavras-chave ou textos que complementam o símbolo, desenho etc. Em Gerenciamento de Projetos é muito freqüente usar a comunicação visual para resumir e apresentar informações. Exemplos de comunicação visual são organogramas, fluxogramas, gráficos Gantt, WBS (*Work Breakdown Structure*). E a comunicação visual é freqüentemente utilizada em apresentações do tipo Powerpoint.

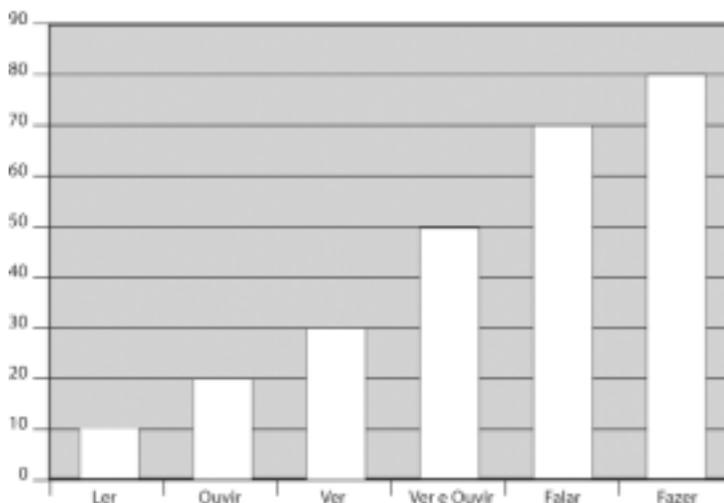
A facilitação também se utiliza da comunicação visual, a fim de contrabalançar a prática mais comum: a de empregar apenas um dos cinco canais de recepção nos processos de comunicação, que é a audição.

No entanto, a concentração e a atenção dos participantes de um evento aumentam significativamente por meio da comunicação visual. Ademais, a recepção de informação por meio da visão aumenta de forma considerável a capacidade de atenção. Quando simultaneamente se ouve e se vê algo, a informação fica bem mais fixada na memória. As técnicas de visualização que fazem parte do método de facilitação partem deste princípio. E como a facilitação também é um modo de trabalho dinâmico e participativo, ela aproveita a combinação de fazer as pessoas não apenas ouvirem e verem, mas também participarem ativamente, o que aumenta ainda mais o grau de compreensão e retenção de informações.

Exemplos de comunicação visual utilizando a facilitação:



Grau de retenção de informação por tipo de atividades



Fonte: Treicher (1967)

A visualização, como praticada em eventos facilitados, traz ainda uma outra vantagem. Como os aspectos mais relevantes das discussões são registrados em cartazes, cria-se a base para uma "visualização contínua" que apóia fundamentalmente a documentação e a eventual reconstrução, se necessário.

Por isso o facilitador, como intermediador de conhecimentos, deverá empregar nas apresentações ajudas visuais, assim como em todas aquelas atividades iniciadas por ele ao guiar as atividades dos participantes. As ajudas visuais são úteis na apresentação de opiniões, avaliações de recomendações, discussões em plenário, registro de problemas ou tratamento destes em grupo. Para isso se usam fichas de cartolina, cartazes, painéis de apresentação e outras ajudas deste tipo.

As fichas são um dos meios mais utilizados na visualização. Com a ajuda delas,

os participantes discutem por escrito, manifestando suas opiniões, idéias ou recomendações sobre um tema. Estas são fixadas com alfinetes em um painel, ordenadas com a colaboração do grupo, estruturadas e, quando encontrada a versão final, coladas no cartaz correspondente. Paralelamente, pode-se trabalhar também com painéis de apresentação.

As Vantagens da Visualização

Resumindo, podemos apontar as seguintes vantagens da visualização:

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 forma 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 trabalho de 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 discussão de problemas concretos e de concentração de todos em um ponto comum.

A visualização obriga o expositor a escolher entre informações relevante e irrelevantes.

A utilização e aceitação de fichas impede que um autor se estenda muito sobre determinado assunto. A idéia tem que ser curta e precisa, o que ajuda a

eliminar ambigüidades. Com isso é facilitada a recepção das informações por parte dos membros do grupo.

O estado da discussão pode ser verificado em cada momento.

A visualização torna possível evidenciar para todos declarações, controvérsias e 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.

A discussão se torna mais objetiva.

A limitação de espaço e tempo para 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 na discussão e a busca de soluções.

Quando queremos que um evento produza resultados que se sustentam 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.

Materiais de Visualização

Para a aplicação do método de facilitação, e sobretudo para a visualização, é imprescindível que se tenha à disposição uma série de materiais diferentes dos normalmente usados nos escritórios ou em eventos. Apesar da difusão da

facilitação, ainda não existem muitas lojas especializadas em materiais adequados. Por isso, às vezes é necessário improvisar, conforme as necessidades e as possibilidades locais. Os materiais imprescindíveis para uma moderação são:

Fichas de cartolina

Estas devem medir aproximadamente 10 x 21cm. Recomenda-se pelo menos quatro cores suaves, mas distintas umas das outras. Elas serão utilizadas para as declarações dos participantes e para os textos nos cartazes. Se não houver fichas do tamanho adequado disponíveis, elas podem ser cortadas de folhas de cartolina.

Para melhorar uma apresentação, convém contar com fichas em forma oval, com as quais se podem ressaltar títulos ou conteúdos de um tema.

Marcador (Pincel atômico)

Cada participante precisa de um marcador para escrever suas anotações nas fichas ou nos cartazes. Usa-se o tipo grosso, de modo que os participantes sejam capazes de ler as fichas a uma distância de três a quatro metros. As cores têm que ser escuras (preto ou azul), para que se destaquem nas fichas. O facilitador também precisa de marcadores extragrossos para escrever títulos ou temas ou para destacar algo em especial.

Alfinetes

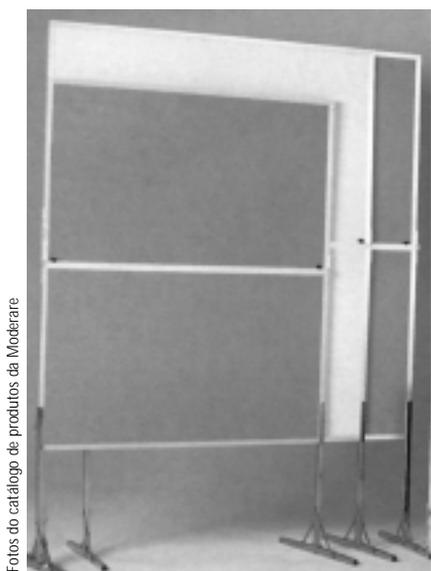
Como as anotações em fichas são provisórias até que se aprove uma parte do trabalho, estas são fixadas nos painéis com alfinetes. Dessa maneira, pode-se modificar facilmente a estrutura ou trocar as fichas. Recomendam-se alfinetes curtos (de 2cm) e com cabeça.

Painel

O painel deve ser de material macio para que os alfinetes penetrem, mas suficientemente firme para segurar os cartazes. O painel é um instrumento central para a visualização. O número de painéis necessário depende do tipo

98 [Facilitação de Projetos

de evento. O mínimo são dois painéis para possibilitar o remanejamento de fichas com facilidade, mas quatro, em geral, são suficientes. Se possível, providencie painéis adicionais para serem usados nos subgrupos.



Fotos do catálogo de produtos da Moderare

Painéis e materiais para facilitar a comunicação visual



Cartazes de papel kraft ou papel pardo

O tamanho ideal seria aproximadamente 120 x 150cm. Podem-se colar formatos menores para alcançar o tamanho necessário.

Cola em bastão

Quando se termina um passo do trabalho visualizado, ele é fixado em um cartaz, posteriormente digitado e reproduzido. Para isso se retiram os alfinetes e se colam as fichas sobre o cartaz. A partir deste momento, o trabalho tem um caráter mais definitivo.

Para mais informações, veja o Glossário no Anexo 5 deste livro.

6. Mobilizar Conhecimentos e Experiências

Eventos que empregam a facilitação geralmente reúnem profissionais com certos conhecimentos e experiências. Teoricamente, o conjunto desses conhecimentos e experiências beneficia a todos e à própria organização, mas na prática isso nem sempre acontece. Os diferentes contextos organizacionais ou profissionais e as linguagens e visões pessoais distintas muitas vezes impedem que a sinergia desejada se desenvolva. Daí resulta uma das funções da facilitação, que é a mobilização dos conhecimentos e experiências disponíveis.

Num primeiro momento, antes mesmo de mobilizar conhecimentos dos participantes, o facilitador tem que analisar os conhecimentos presentes e como estes podem ser trazidos à tona. Uma das formas, a título de exemplo, é apresentar as informações básicas sobre o evento e sobre a metodologia adotada, explicando como ela funciona e os caminhos metodológicos para solucionar as tarefas.

Outra forma de mobilizar conhecimentos específicos é apoiar e orientar metodologicamente aqueles participantes que eventualmente apresentam e transmitem conhecimentos e experiências como insumos para o evento. Em todos os casos é importante combinar a transmissão de conhecimento com vistas à aprendizagem e, se possível, gerar impacto nos participantes. Para que isso ocorra, podem servir algumas das seguintes orientações.

Orientações Básicas para a Transmissão de Conhecimentos

Tente transmitir as suas informações de tal forma que:

Despertem a atenção e o interesse.

A atenção orienta a consciência para um aspecto da realidade interna ou externa. Interesse significa dirigir a atenção a um objeto ou ocupar-se ativamente dele.

As informações a serem transmitidas e a maneira de fazê-lo têm que ser atraentes e suficientemente interessantes para despertar e manter a atenção dos participantes.

Possam ser entendidas.

Entender significa captar, ordenar e julgar um tema, um fato ou uma relação adequadamente. Memorizar mecanicamente e reproduzir não é entender. Se o ouvinte realmente entendeu algo, tem que transformar e aplicar o aprendido, refletir sobre ele e relacioná-lo conscientemente com outras informações.

Permaneçam na memória.

As informações têm que ser armazenadas na memória de modo que estejam presentes e prontas para serem reativadas depois de algum tempo.

Sejam convincentes e aceitas pelo ouvinte.

O ouvinte tem que estar disposto a internalizar e apropriar-se da informação.

Somente se ele aceitar a informação estará motivado para assimilá-la. Se existem preconceitos ou outras atitudes contrárias, o facilitador deverá ser capaz de esclarecer a situação.

Sejam aplicáveis na prática.

A capacidade de transformar conteúdos teóricos, para sua aplicação prática, deve ser o objetivo de tudo o que aprendemos. Aqueles conhecimentos com os quais não sabemos o que fazer são supérfluos. Já durante a transmissão de conhecimentos deverão se destacar as possibilidades de aplicação destes.

A partir destas orientações, surge obviamente uma série de perguntas com relação a como aplicá-las na prática. A seguir apresentamos uma listagem de dicas e recomendações que podem ser úteis:

Como despertar atenção, interesse e motivação⁸?

Para despertar atenção e interesse:

- Comece com descrições de situações ou problemas que sejam reais para os participantes;
- Relacione o tema com os interesses, as necessidades e as expectativas dos participantes;
- Prometa apenas soluções de problemas e desperte expectativas que possam ser cumpridas;
- Revele a importância do tema para a vida cotidiana dos participantes;
- Mostre como os participantes podem aplicar o aprendido;
- Apresente uma visão geral do tema.
- Trabalhe com perguntas que:
 - Surpreendam;
 - Provoquem dúvidas;
 - Despertem curiosidade;
 - Levem a reflexão.
- Faça o tema interessante e use visualização ou meios audiovisuais.

⁸ O tema motivação é bastante complexo; na literatura especializada há controvérsias sobre as bases da motivação e, conseqüentemente, sobre como lidar com pessoas com baixa motivação. Anexo encontra-se um dos modelos mais difundidos no contexto do gerenciamento.

Para manter a atenção e o interesse, trabalhe deliberadamente com mudanças:

- Na dicção: volume e modulação da voz, tempo etc.;
- Nas formas de apresentação, varie entre:
 - Formulações abstratas;
 - Exemplos concretos aplicáveis;
 - Experiências pessoais;
 - Anedotas interessantes.
- No estilo e nos instrumentos empregados:
 - Palestras, aulas, discussões, trabalho de grupo, jogo de papéis, exercícios etc.;
- Na aplicação de meios visuais ou audiovisuais.
- No sentido de evitar desvios da atenção:
 - Crie uma atmosfera livre de interferências;
 - Não ofereça várias informações ao mesmo tempo (por exemplo: dar documentos durante uma palestra);
 - Revise se a informação foi compreendida antes de passar a outro tema.

Como contribuir para que o conteúdo do tema seja bem entendido?

Para facilitar aos participantes o entendimento do conteúdo, o facilitador deverá:

- Falar claramente;
- Escolher um nível de linguagem que corresponda ao dos participantes;
- Definir explicitamente os termos técnicos importantes e as palavras estrangeiras;
- Estruturar bem o conteúdo:
 - Do geral ao particular ou vice-versa (resumo, perspectiva);
 - Do conhecido ao desconhecido;
 - Do simples ao complexo;
 - Do concreto ao abstrato;
 - Da observação à reflexão ou interpretação.
- Adaptar o conteúdo às experiências dos participantes (seus conhecimentos, expectativas, emoções, convicções, opiniões etc.);
- Elaborar o princípio básico do tema respectivo;
- Dar exemplos e informações concretas para a aplicação prática;

- Apresentar o conteúdo de forma clara e dinâmica (linguagem concreta, metáforas, exemplos, visualização);
- Incluir participantes e animá-los para que reflitam e formulem soluções e conclusões;
- Reconhecer e eliminar problemas de compreensão dos participantes:
 - O facilitador estimula os participantes a fazer perguntas;
 - O facilitador averigua se os participantes compreenderam por meio de perguntas;
 - No caso de problemas de compreensão, o facilitador não continua com o tema seguinte, mas volta ao ponto que causou dificuldades.

Como assegurar o aprendizado?

Com o fim de ajudar os participantes a reterem na memória o aprendizado, o facilitador deverá:

- Mostrar claramente o que os participantes devem memorizar;
- Distinguir claramente entre as informações mais ou menos importantes;
- Elaborar o princípio básico do tema;
- Estruturar a apresentação de forma clara e compreensível;
- Apelar a todos os sentidos possíveis (visão, audição, tato);
- Possibilitar a experiência vivencial (exemplos, apresentações visuais, jogo de papéis e participação ativa);
- Apelar às emoções e considerar o nível emocional dos participantes;
- Repetir os pontos mais importantes;
- Deixar praticar o aprendizado;
- Motivar para continuar exercitando o aprendizado;
- Criar uma atmosfera positiva e relaxada, sem estresse e pressão, para aprender.

Como convencer os participantes?

Com o fim de convencer os participantes e influenciar suas atitudes e condutas, o facilitador deverá:

- Argumentar de forma realista: suas informações têm que coincidir com as

experiências dos participantes e não deverão entrar em contradição com as convicções, opiniões e conhecimentos da maioria;

- Argumentar de forma dual: deve-se mencionar tanto o lado positivo como o lado negativo de um fato;
- Selecionar a seqüência correta dos argumentos em prós e contras, sobretudo se o tema é completamente novo:
 - Comece com os aspectos positivos: vantagens, soluções de problemas etc.;
 - Mencione os aspectos negativos: perigos, desvantagens, incertezas etc.;
 - Resuma os argumentos e chegue a uma conclusão.

Se os participantes tiveram experiências negativas com o tema:

- Parta das experiências dos participantes e mostre que conhece e respeita seus pontos de vista;
 - Mostre os aspectos positivos de seu método: vantagens, soluções etc. e chegue a uma conclusão.
- Dar a oportunidade aos participantes de averiguar suas convicções por meio da aplicação prática;
 - Deixar que os participantes cheguem às suas próprias conclusões;
 - Evitar querer mudanças demasiadas em pouco tempo;
 - Ser convincente por meio do conhecimento e da atuação profissional.

Como preparar a aplicação prática?

Para preparar a aplicação do que está sendo aprendido, o facilitador deverá:

- Despertar a motivação para aprender com o fim de aplicação;
- Dar exemplos de aplicação;
- Estimular os participantes a refletir sobre onde e como podem aplicar o aprendido;
- Dar apoio para a transferência sucessiva do que foi aprendido ao cotidiano;
- Preparar e mostrar as dificuldades na aplicação e como podem ser superadas.

Para treinar a aplicação adequada, o facilitador deverá:

- Destacar a necessidade de fazer exercícios;
- Definir objetivos para os exercícios;

- Permitir a aplicação imediata do aprendido;
- Seguir os passos corretos durante o treinamento:
 - Familiarizar os participantes com os aparelhos ou materiais;
 - Demonstrar e explicar;
 - Demonstrar e o participante explicar;
 - Pedir ao participante para demonstrar e explicar;
 - Solicitar ao participante que repita o exercício.
- Treinar apenas um exercício de cada vez;
- Dar retroalimentação sobre os resultados;
- Voltar ao nível do participante se surgirem problemas ou confusões;
- Analisar os erros e corrigi-los.

Métodos de Apresentação

Apresentação, Exposição, Palestra

Apresentações ou exposições servem para informar sobre estados de conhecimento ou pontos de vista.

O facilitador/treinador apresenta o tema por meio de um manuscrito ou uma apresentação livre. A exposição é apoiada em meios visuais como cartazes de apresentação, fichas, transparências em Powerpoint, etc.

Vantagens

- Possibilita a apresentação de uma grande quantidade de informações em pouco tempo, para muitos participantes;
- Pode ser planejado com muita precisão;
- Por ser uma estrutura planejada, não sofre interferências de perguntas;
- Por ser uma apresentação preparada, também pode ser mostrada por outra pessoa que não seja o autor.

Desvantagens

- Fomenta a passividade dos participantes e leva a uma conduta consumidora;
- Exige alta concentração dos participantes;

- Não facilita o controle da compreensão;
- Não permite o tratamento de necessidades individuais;
- Possibilita a reflexão sobre o conteúdo somente na medida em que o próprio expositor o faça;
- Permite pouco contato entre expositor e auditório.

Regras para aplicação

A eficiência de uma apresentação depende de:

- Boa preparação por parte do expositor;
- Estruturação boa e clara;
- Grau de dificuldade e nível de linguagem adequados aos participantes;
- Apoio visual que possa ser gravado facilmente;
- Talento do expositor para se apresentar;
- Interesse e concentração dos participantes.

Depois de uma apresentação deve-se continuar com uma fase de perguntas e discussão.

Para gerentes ou chefes de equipes, a palestra ou a apresentação é a forma mais comum de passar informações ou conhecimentos aos seus colaboradores. Para facilitadores e treinadores profissionais há uma série de outros métodos, que mencionamos brevemente a seguir:

Aula demonstrativa

Serve para conseguir uma compreensão comum e uma base teórica de temas para os quais existem conhecimentos prévios, experiências e opiniões diferentes.

Estudo de caso

Contém situações reais ou realistas. Aos participantes são apresentados casos exemplares tirados da prática. Os casos contêm situações, problemas ou conflitos realistas que de alguma maneira são parecidos com os do trabalho dos participantes. Eles analisam o caso e desenvolvem soluções alternativas.

Os casos exemplares se apresentam na forma de uma descrição ou de um vídeo, por exemplo.

Cabe aqui um alerta: muitas pessoas acham que estudos de caso são a forma mais adequada para a aprendizagem, por retratarem melhor a realidade. No entanto, a idéia do estudo de caso não é "copiar" a realidade, e sim tirar lições essenciais a partir de determinadas experiências. Mas preparar um case didático é bem mais complexo do que se imagina. O risco geralmente é que as discussões focalizem detalhes e fatos específicos, notadamente quando há especialistas presentes. Assim, o estudo de caso pode se tornar um caso específico em vez de um exemplar.

Jogo de papéis

Consiste em exercícios nos quais os participantes adquirem certos papéis profissionais (por exemplo: chefe, subordinado, beneficiário etc.) ou papéis sobre situações concretas (negociação, conflito etc.). O jogo de papéis pode ser aplicado com alguns participantes ou com o grupo inteiro.

Jogos geralmente servem para o "aquecimento" de participantes em grupos novos, para momentos específicos de integração ou para o tratamento de relações interpessoais em situações de conflito. Eles exigem grande sensibilidade e habilidade psicológica para quem os aplica, a fim de que sejam não apenas brincadeiras, mas instrumentos de aprendizagem.

Técnicas para Formulação de Perguntas e Respostas

A formulação de perguntas é um dos elementos mais importantes no trabalho do facilitador. Para isso, ele deverá levar em conta que a formulação de uma pergunta terá que partir sempre da situação específica à qual se aplica, assim como do objetivo da pergunta. Quando se trata de desenvolver uma dinâmica de grupo em que os aspectos pessoais são importantes, a pergunta deverá ser formulada de tal forma que deixe espaço para experiências pessoais, opiniões e impressões. Com esse fim, a pergunta deverá ser pessoal (tu, vocês etc.), mobilizar

experiências, ser orientada para um objetivo e ao mesmo tempo ser aberta. Por outro lado, perguntas relacionadas com o conteúdo ou aspectos de um trabalho processual de grupo (planejamento conjunto) deverão ser formuladas de modo preciso (descrever exatamente o objeto de estudo). Elas deverão ser discutidas no plenário, de tal forma que fiquem claras e compreensíveis para todos. Em caso de dúvidas, a pergunta deverá ser reformulada para evitar mal-entendidos.

Além disso, deverá ser levado em conta que as respostas a algumas perguntas precisam de certas regras, as quais deverão ser devidamente esclarecidas com antecedência. Um exemplo concreto é a pergunta com fichas, em que os participantes têm que responder usando as fichas e escrever somente uma idéia em cada uma delas, em letra clara e legível para todos. Estas regras servem para orientar o trabalho sobre um tema, para concretizar as respostas e chegar a um consenso, bem como para estruturar temas complexos.

As técnicas de perguntas mais usuais são, entre outras:

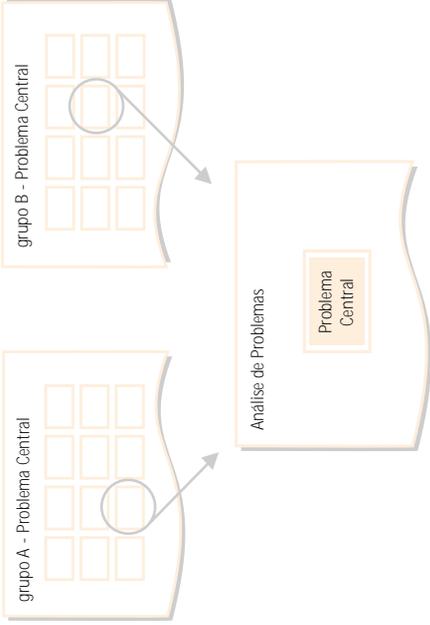
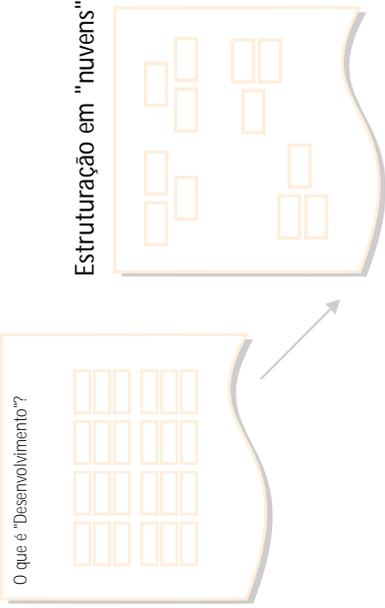
- Pergunta com um ponto;
- Pergunta temática;
- Pergunta com fichas;
- Pergunta com vários pontos;
- Pergunta ao plenário;
- Guia de discussão para subgrupos;
- Perguntas orientadas para ação.

A seguir apresentamos um quadro que resume e exemplifica as diferentes técnicas mencionadas. Posteriormente trataremos com mais detalhes a técnica de perguntas com fichas, uma das mais usadas para alcançar a participação ativa do grupo.

Técnicas para a Formulação de Perguntas e Respostas

Técnica	Fase/Momento	Pra quê?	Como?
<p>Perguntas com um ponto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Aquecimento" • Tratamento de temas/problemas 	<p>Para tornar transparentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atitudes • Opiniões • Estados de ânimo • Resistências 	<p>Escalas</p> <p>Coordenadas</p>
<p>Perguntas temáticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para o tema 	<p>Coletar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idéias • Temas • Aspectos de um problema • Argumentos e a sua estruturação 	

Técnicas para a Formulação de Perguntas e Respostas

Técnica	Fase / Momento	Para quê?	Como?
Perguntas com fichas	<ul style="list-style-type: none">Análise de problemas	<ul style="list-style-type: none">Coletar propostas para o problema central	
Perguntas com fichas	<ul style="list-style-type: none">Início de uma oficina	<ul style="list-style-type: none">Mostrar um panorama de opiniõesDefinir um termo técnico complexo ou controversoPreparar uma discussão sobre prioridades	

Técnicas para a Formulação de Perguntas e Respostas

Técnica	Fase / Momento	Para que?	Como?												
Pergunta ao plenário	<ul style="list-style-type: none"> Início de uma oficina 	<p>Para coletar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Idéias Problemas Temas Sugestões 	<p>O facilitador anota em um cartaz de forma resumida, as observações dos participantes (por exemplo: "chuva de idéias", "flash do momento", etc.)</p>												
Guia de discussão para subgrupos	<ul style="list-style-type: none"> Orientação de trabalhos em subgrupos 	<ul style="list-style-type: none"> Processar idéias, temas, possíveis soluções Orientar discussões Estruturar contribuições 	<table border="1"> <tr> <td>O que se deve fazer?</td> <td>Que soluções existem?</td> </tr> <tr> <td>Que riscos existem?</td> <td>Sequência de passos para as atividades</td> </tr> </table>	O que se deve fazer?	Que soluções existem?	Que riscos existem?	Sequência de passos para as atividades								
O que se deve fazer?	Que soluções existem?														
Que riscos existem?	Sequência de passos para as atividades														
Perguntas orientadas para a ação	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento de próximos passos 	<ul style="list-style-type: none"> Para estabelecer datas e metas Distribuir tarefas Atribuir responsabilidades Tornar transparentes atitudes e posições 	<table border="1"> <tr> <th colspan="4">Plano de atividades</th> </tr> <tr> <td>O que fazer</td> <td>Até quando</td> <td>Quem é responsável</td> <td>Como fazer</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Obs</td> </tr> </table>	Plano de atividades				O que fazer	Até quando	Quem é responsável	Como fazer				Obs
Plano de atividades															
O que fazer	Até quando	Quem é responsável	Como fazer												
			Obs												

Perguntas com fichas

Os participantes respondem em fichas coloridas a uma ou várias perguntas precisamente formuladas. Depois, estas são fixadas no painel para serem estruturadas e discutidas coletivamente.

Com o uso da pergunta com fichas se pode:

- Criar um panorama de opiniões no grupo;
- Saber o nível de conhecimento dos participantes;
- Fazer uma coleta rápida de idéias (“chuva de idéias”).

Vantagens:

- Os participantes usam suas próprias palavras na descrição;
- Ao escrever, os participantes não são influenciados por outras opiniões;
- Congruência nas anotações mostram uma certa homogeneidade e prioridade do grupo;
- Garante certo anonimato.

Desvantagens:

- Só pode ser aplicada com participantes alfabetizados;
- O processo de estruturação pode ser complicado;
- Limita o anonimato quando as formulações são pouco claras e têm que ser explicadas.

Regras para aplicação:

A efetividade da pergunta com fichas depende:

- De uma pergunta ou tarefa claramente formulada;
- Da habilidade do facilitador para estruturar, com a colaboração dos participantes, as respostas de uma maneira racional e eficiente;
- Da disposição dos participantes para serem abertos.

7. Os Processos de Dinâmica de Grupos

Cada grupo ou equipe de trabalho desenvolve sua própria dinâmica. Isso se deve ao fato de que o grupo se compõe de indivíduos com diferentes personalidades, que foram influenciadas pelos mais variados fatores, como suas raízes culturais e sociais, sua educação, formação e seu status social atual. Cada participante tem suas peculiaridades, necessidades, motivos, experiências, conhecimentos e simpatias, mas também antipatias, "manias" e preconceitos. Tudo no seu conjunto determina, afinal, a sua conduta.

Parte desta conduta pode ser percebida por meio da observação e interpretação da linguagem corporal. Gestos, mímica, a maneira como a pessoa senta na cadeira, o que ela faz com as mãos durante a reunião e muitos outros sinais podem relevar traços da personalidade, bem como expressar estados de ânimo em relação ao grupo.

Um bom facilitador precisa ter, além do domínio das técnicas de facilitação,

várias competências sociais para tratar com cada uma das distintas personalidades presentes em um grupo e apoiar a construção de uma equipe orientada para um objetivo comum.

Quando os participantes de um evento ainda não se conhecem ou tiveram pouca convivência, é recomendável que se inicie com atividades que facilitem a aproximação das pessoas. Isso vai desde apresentações pessoais das informações básicas até dinâmicas grupais e jogos complexos, ultrapassando às vezes em muito o óbvio. A escolha das técnicas de apresentação ou de "quebra-gelos" depende principalmente do propósito do evento⁹.

Para uma oficina de trabalho que dura um dia, dificilmente faria sentido gastar horas na troca de informações pessoais. Já no treinamento intenso de uma semana, a convivência pode ser tão estreita que é recomendável ao facilitador ajudar a revelar algumas características individuais logo no início.

Além da duração do evento, a familiaridade entre as pessoas é fundamental. Pessoas que já convivem na organização não precisam de apresentações formais, mas pode ser interessante estimular a troca de informações ainda não conhecidas, mas eventualmente relevantes na situação.

O uso de dinâmicas grupais nem sempre é unanimidade entre os participantes. Enquanto elas podem, de um lado, fornecer informações e impressões sobre os participantes, de outro, podem causar desconforto ou até constrangimento. Pessoas mais inibidas ou introvertidas não gostam de ser pressionadas, ainda mais no início de um evento, para se expor. Assim, o que pretende ser um exercício de descontração pode se tornar um estresse.

Além de serem empregados no início de um evento para "quebrar o gelo", dinâmicas e jogos podem ser apropriados também em outras situações. Por exemplo: para espantar a famosa preguiça depois do almoço, alguma dinâmica

⁹ Não pretendemos tratar estas técnicas aqui, já que existe uma literatura especializada sobre o assunto. Veja, por exemplo, MILITÃO (2000).

pode descontraír e levantar o ânimo do grupo. E em situações mais complexas, jogos podem ajudar a entender melhor determinados comportamentos ou conflitos.

No contexto do Gerenciamento de Projetos, a importância de dinâmicas grupais e jogos de convivência é geralmente menor. Pelo menos no cotidiano, na maior parte do tempo a facilitação vai se concentrar na orientação metodológica do trabalho. Quando as pessoas se encontram freqüentemente, mas não por muito tempo de cada vez, possíveis conflitos tendem a permanecer latentes. No entanto, se uma equipe visa alcançar um alto desempenho, é imprescindível fazer um esforço para entendê-los e resolvê-los. Neste caso são recomendados eventos específicos para o desenvolvimento de equipe, nos quais as diferenças e afinidades pessoais podem ser trabalhadas direta e explicitamente.

Mas enquanto não houver atividades específicas para o desenvolvimento de equipe, o facilitador terá que aplicar a sua competência para lidar, no meio de discussões técnicas e supostamente objetivas, com todo tipo de atitudes e situações, que podem interferir ou inibir um trabalho eficiente do grupo.

Para lidar adequadamente com grupos é importante reconhecer alguns fatos:

- O trabalho em grupo é um processo ativo e dinâmico que pode ser orientado e conduzido, mas que não funciona por meio de regras de conduta rígidas e mecânicas.
- O facilitador tem que ser capaz de suportar, tolerar e conduzir certas interferências, confusões, discussões acaloradas e confrontações entre participantes, mas ele também precisa identificar em que momento estas manifestações começam a prejudicar o trabalho.
- O facilitador deverá ter confiança na habilidade dos participantes para se organizarem e regularem a si mesmos. Ele deverá deixar que o processo grupal se desenvolva e não tentar controlá-lo totalmente por meio de intervenções permanentes.
- Mas o facilitador não deverá hesitar em intervir se realmente for necessário, mostrando as implicações e as conseqüências de atitudes e comportamentos não favoráveis.

Interferências Externas

A preparação de um seminário ou de uma oficina deverá contemplar a questão de como limitar ou diminuir possíveis interferências. Para isso é importante pensar em um lugar adequado, de preferência afastado do local de trabalho rotineiro, com várias salas de trabalho equipadas de forma apropriada, alojamento confortável e com um horário conveniente para todos os participantes. Recomenda-se também combinar certas regras de convivência para o evento, sobretudo no que se refere à pontualidade, presença e comunicação.

Telefone celular e acesso à Internet são uma realidade que deve ser considerada, mas esta comunicação instantânea e permanente não deve influenciar negativamente o desdobramento do trabalho a que o grupo se propõe.

O facilitador deverá, juntamente com os organizadores do evento, preocupar-se com as condições externas, a fim de criar um clima o mais favorável possível.

Interferência no Grupo

Um grupo de trabalho bem instruído, que sabe o que fazer e por quê, pode trabalhar eficientemente sem orientação permanente do facilitador. Neste caso, o facilitador deverá retrair-se e deixar o grupo trabalhar de modo independente e, só se este se desviar de um trabalho produtivo, deverá:

- Reconhecer quando houver uma interferência;
- Analisar de que tipo de interferência se trata;
- Tratar a interferência com medidas adequadas;
- Orientar o grupo para que retorne ao trabalho proposto.

As interferências mais freqüentes no trabalho de grupo podem ser descritas pelos tipos de grupos:



O Grupo Passivo

Se um grupo de trabalho é passivo, isso pode ter várias causas, como por exemplo:

- Os participantes têm dificuldades com a mudança entre aulas teóricas e trabalho prático;
- Os participantes se sentem superexigidos e não sabem como resolver a tarefa;
- Os participantes rejeitam o tema, o método ou o facilitador;
- Os participantes se sentem cansados ou esgotados;
- Alguns membros do grupo não participam.

Para tratar a passividade do grupo, existe uma série de medidas que podem ser aplicadas pelo facilitador. O mais importante é descobrir as causas específicas e adaptar o ritmo do trabalho e as atividades ao caso particular. Por exemplo, por meio de um flash de momento, pode-se esclarecer o motivo para a passividade e dar a informação necessária para continuar. O que não se deve fazer é ignorar esta situação e insistir no horário limitado e "empurrar" os participantes, já que isso prejudica ainda mais o avanço do trabalho, podendo provocar uma resistência ativa.



O Grupo Hiperativo

Muitas vezes um facilitador pode observar que os participantes atuam aparentemente com muita dedicação, mas não conseguem avançar na tarefa e produzir resultados úteis. As discussões giram em torno do grupo ou se perdem em temas irrelevantes.

Os motivos para esta conduta podem ser:

- Para os participantes, o problema tratado parece pouco importante;
- Os participantes não estão acostumados a trabalhar em equipe;
- Os participantes não estão acostumados com o método de trabalho;
- Os participantes temem tomar decisões ou tomam decisões irrealis.

Para tratar com grupos hiperativos, o facilitador tem que intervir e, se necessário, interromper as discussões intermináveis, orientando-as para o tema principal. Ele tem que considerar também que a tarefa proposta talvez tenha sido mal formulada e neste caso precisa esclarecer e corrigi-la. Se o problema tiver relação com o trabalho em equipe, o Facilitador deverá explicar as regras do trabalho ou dirigir a discussão no grupo por algum tempo.

O Grupo Agressivo

Em um grupo no qual existem pontos de vista extremamente opostos e não há possibilidade de se chegar a um consenso, o grupo se torna agressivo e muitos de seus membros se bloqueiam mutuamente. Muitas vezes discussões sobre um determinado tema vêm acompanhadas de ataques pessoais. Para o facilitador é importante reconhecer e tratar adequadamente as diversas dimensões do conflito, tanto do assunto em si como das relações pessoais.



As causas mais freqüentes desta situação são:

- Interesses contrários;
- Preocupação excessiva com status.

No caso de interesses contrários, o facilitador deverá evitar tomar partido. Não obstante, poderá ajudar ambas as partes como mediador, recordando aos participantes as regras de comunicação, por exemplo, com a visualização dos pontos de vista ou com a busca de semelhanças para contrapor às diferenças. Em trabalhos de equipe, sobretudo no planejamento participativo, em que todos os participantes estão envolvidos e terão que levar os resultados adiante, posições contrárias não podem ser superadas por meio de votação majoritária. Se houver posições incompatíveis, o facilitador deve mostrar isso claramente e talvez propor o desenvolvimento de outro projeto.

Quando se apresentam problemas de status, estes se manifestam geralmente na

busca para ganhar prestígio e liderança no grupo. Neste caso, o facilitador deverá identificar que a questão fundamental é a falta de reconhecimento e confirmação mútua e poderá mostrar aos envolvidos que se trata de um problema de relacionamento e não de conteúdo do tema. Ele também poderá ajudar com seu conhecimento em comunicação e visualização para esclarecer as posições divergentes.

Participantes Difíceis

Se o facilitador atuar habilmente, sobretudo seguindo as regras de comunicação, em geral não terá problemas com grupos. Uma equipe motivada dispõe de um potencial considerável para se organizar e desenvolver suas próprias normas de conduta. Os membros de um grupo aprendem a se adaptarem uns aos outros, corrigindo as pessoas que desrespeitam a norma, se o grupo se sente prejudicado.

Por outro lado, há participantes com características pessoais que podem dificultar sua completa integração em uma equipe e impedir um trabalho coletivo eficiente. Se os membros do grupo não sabem como lidar com estes "participantes difíceis", será tarefa do facilitador ajudá-los.

O objetivo principal de tal intervenção seria reorientar a atenção do grupo para a tarefa proposta, desviando-o da ocupação com problemas surgidos na dinâmica de um grupo. É exceção aquele tipo de seminário que trata de processos da dinâmica de grupos, em que isso faz parte do conteúdo.

Outro objetivo do facilitador deverá ser o de integrar o "participante difícil", de modo que este seja aceito pelo grupo e colabore construtivamente. Para isso pode ser útil reconhecer que, em muitos casos, por trás de condutas interferentes, se esconde a necessidade de chamar a atenção para si e de ser aprovado.

Em geral, não é conveniente para o facilitador "brigar" abertamente com o participante causador do conflito. Os demais participantes têm a tendência de se solidarizar com o afetado, contra o facilitador.

Para evitar que conflitos improdutivos surjam, é importante que o facilitador

observe continuamente todos os participantes, a fim de avaliar qual a melhor forma de promover as suas contribuições. Para isso pode ser útil que se classifiquem as personalidades, sem que esta classificação seja considerada definitiva. O facilitador tem que evitar qualquer preconceito.

No contexto da facilitação existem duas dimensões apropriadas para a distinção: como nos comunicamos e quais os meios utilizados para alcançar os nossos objetivos.

A seguir trataremos de alguns tipos de "participantes difíceis" que freqüentemente aparecem em grupos:

O Tímido

O participante tímido é o que menos chama a atenção entre os "difíceis". Em geral permanece em segundo plano, participa pouco ativamente, sendo com freqüência esquecido pelo grupo e às vezes também pelo facilitador.

Como o problema do tímido é em parte a inibição para se comunicar, para outras pessoas é difícil reconhecer suas dificuldades e mais ainda as potencialidades. Por isso o facilitador deverá estimulá-lo e incluí-lo no trabalho, direta, porém cuidadosamente.

Com uma conversa pessoal, ele poderia descobrir alguns lados fortes do participante tímido.



O Falador

O falador não tem problemas para se manifestar; seu problema de comunicação é que só quer ser "emissor", mas não chega a escutar e tampouco se interessa pelo que os outros dizem. Como o falador não presta atenção ao tema tratado, tem a tendência de trocar os temas freqüentemente, com o fim de obter o reconhecimento do grupo. Neste caso, o grupo que não conseguir controlá-lo deverá contar com a ajuda do facilitador.



O facilitador não deverá interromper decididamente o falador, mas poderá limitá-lo, fazendo um resumo do que expôs para mostrar que foi escutado e entendido. Porém, ao mesmo tempo, deverá lembrar das regras de comunicação como, por exemplo, limitação do tempo para cada comentário e uma lista para ordenar a discussão ou a proposta de visualizar os comentários. A insistência do facilitador na formulação exata em fichas costuma desestimular a atuação permanente do falador.

O Sabichão



Este participante também é uma espécie de falador, mas tem o desejo de manipular o grupo em certa direção e comprovar sua própria opinião como a única válida. O sabichão tenta sabotar qualquer discussão incipiente, por meio da oferta de uma solução "perfeita" que defende com veemência, a princípio usando um linguajar complicado.

Ante o sabichão, os demais participantes se sentem intimidados e ignorados, reagindo agressivamente ou retraindo-se. O facilitador terá que lhe dar confirmação, mas, sobretudo, deixar claro que existem regras. O mais importante é fazê-lo saber que sua argumentação foi entendida, mas que também existem outros pontos de vista relevantes. O facilitador não deverá aceitar decisões precipitadas antes que tenha sido discutido um maior número de argumentos.

O Agressivo



O participante agressivo se caracteriza por deixar o nível de discussão sobre o conteúdo do trabalho e passar ao ataque de argumentos, métodos e pessoas. Existem dois tipos de agressivo: e o "hipersensível", que gosta de atacar os outros, mas não suporta nenhuma crítica; o "insensível", que se irrita rapidamente, mas em pouco tempo se esquece de tudo e não se importa com a reação dos outros.

Para o facilitador, é recomendável não se deixar provocar nem entrar numa discussão conflitante. Frente às agressões, ele deverá se manter calmo e firme. Não deverá rebater o ataque, mas mostrar que percebeu a expressão emocional. É importante, por exemplo, admitir deficiências ou limitações, mostrar interesse e abertura, mas também defender os outros participantes e lembrar ao agressivo que existem regras de comunicação.

O participante agressivo é o que tem maior poder de prejudicar o clima do grupo e afetar negativamente o trabalho. Por isso é importante identificar e tratar relativamente cedo esta interferência. Dependendo do clima que uma situação agressiva tenha criado, deverá ser feito um flash de momento para analisar o conflito ou iniciar-se uma discussão a partir das avaliações diárias.

O Negativo

O participante negativo tem um talento especial para encontrar os lados sombrios de qualquer assunto. Ele busca comprovar que algo não serve ou não funciona antes que tenha sido provado. A combinação do negativo com o sabichão resulta no "sarcástico", que se mostra arrogante e superior a todos. Sua ironia e a tendência a ridicularizar tudo provocam a rejeição dos demais.

Esta atitude pode limitar bastante a disposição criativa de um grupo, além de afetar negativamente o clima de trabalho.

O facilitador terá que receber e confirmar o comentário negativo, considerar a crítica, mas evitar que esta seja demasiadamente genérica. Neste caso, poderá solicitar que o participante negativo se conscientize e apresente propostas positivas.

O Palhaço

O palhaço do grupo busca chamar atenção não só por meio de suas contribuições ao tema, mas também de brincadeiras, piadas e palhaçadas. Isso pode ter um efeito bastante positivo, por exemplo, nas pausas ou em eventos sociais, quando ele pode contribuir para criar um clima descontraído. Às vezes, durante o trabalho, uma



observação brincalhona e acertada pode também aliviar uma situação tensa. A atitude se torna problemática quando as brincadeiras contêm desvalorizações do trabalho, do tema tratado, agressões disfarçadas contra outros participantes ou contra o facilitador.

O facilitador deverá reconhecer os aspectos positivos que este participante pode levar ao grupo. Não obstante, é importante encontrar o momento adequado para orientar o grupo sobre o trabalho.



O Positivo

Este parece o tipo de participante com que muitas vezes o facilitador gostaria de contar. Ele trabalha com dedicação sem se expor demasiadamente e está aberto a situações novas. Por outro lado, outros participantes com uma atitude menos positiva podem etiquetá-lo como "servil" ou "ambicioso", se o facilitador o destacar demais.

O facilitador deverá evitar que este participante desempenhe um papel especial no grupo para não provocar os demais. Mas poderá encarregá-lo de certas funções como, por exemplo, integrá-lo na solução de conflitos do grupo.

É evidente que os tipos de participantes descritos anteriormente são mais ou menos estereótipos, que poucas vezes aparecem na sua forma pura. Além disso, podem ser observadas certas atitudes num participante uma vez ou outra, sem que isto seja um comportamento permanente. Por isso é importante encontrar o equilíbrio entre a tolerância com maneiras de ser individuais e condutas prejudiciais à finalidade de um evento. É recomendável estar alerta a tempo, em vez de ter que tomar medidas mais drásticas para controlar uma situação ou alcançar os objetivos do trabalho.

8. Dez desafios do Facilitador

Como vimos ao longo deste livro, os desafios para o facilitador são muitos e complexos. Eles também são delicados porque ultrapassam a dimensão puramente técnica e entram profundamente na dimensão humana, tocando aspectos como comportamentos, atitudes e relacionamentos. Ao mesmo tempo em que estes aspectos são importantes para o funcionamento de equipes, o próprio facilitador está sujeito a eles. Portanto, ele não é apenas um especialista em determinadas técnicas; ele precisa aplicá-las permanentemente a si próprio para poder exercer a sua função de forma adequada.

Lidar com personalidades diferentes

Aproveita-se um facilitador quando o trabalho é coletivo. Deve-se lembrar que o trabalho coletivo consiste não apenas em lidar com várias pessoas, mas também com diferentes personalidades. Enquanto este fato pode ser um ponto positivo com relação ao potencial criativo, de conhecimento e de experiências,

ele representa ao mesmo tempo um dos maiores desafios que o facilitador tem que enfrentar. A diversidade se manifesta em comportamentos e pensamentos distintos que, por vezes, são pouco compatíveis.

A facilitação não visa nem eliminar estas diferenças nem ignorá-las, mas sim a sua aproximação, o que exige o reconhecimento e a habilidade de tratar cada um dos participantes adequadamente. Em caso de incompatibilidade absoluta, cabe ao facilitador a tarefa desconfortável de mostrá-la e apontar para as conseqüências.

Além disso, o próprio facilitador também tem a sua personalidade, que pode ser mais ou menos compatível com o grupo ou o tipo de evento e precisa ser levada em consideração.

Garantir a boa comunicação

O que conecta as pessoas, as suas idéias, experiências e visões é a comunicação. No trabalho, como no cotidiano, é por meio deste elo fundamental que as pessoas se expressam, se fazem entender e entendem umas às outras. Mas como vimos nos capítulos anteriores, a comunicação humana é um processo extremamente complexo que, apesar de a usarmos diária e constantemente, apresenta dificuldades para se dominarem todas as suas dimensões. Como na comunicação se misturam aspectos objetivos e subjetivos, fatos e opiniões, interesses óbvios e ocultos, atos conscientes e inconscientes dos interlocutores, as armadilhas são muitas. Assegurar que a comunicação não segue por caminhos prejudiciais à objetividade e ao alcance dos resultados esperados significa que o facilitador precisa estar permanentemente atento não apenas ao que explicitamente se vê e ouve, mas também ao que podem ser intenções ou estratégias implícitas.

Quando a comunicação não flui por falta de precisão na expressão de idéias ou por causa de mal-entendidos, a atuação do facilitador é geralmente muito bem-vinda se ele conseguir fazer com que as pessoas se entendam melhor. Afinal, sua principal função é justamente facilitar a comunicação para que a cooperação possa levar a resultados cada vez melhores.

Mas quando o facilitador começa a descobrir e revelar "agendas ocultas", segundas intenções ou outras formas não construtivas de participantes, a sua situação pode se tornar bastante delicada. Portanto, quando a comunicação é utilizada com a intenção de manipular, o maior desafio do facilitador está na compatibilização da respectiva situação com a sua postura ética e profissional.

Gerar uma visão comum

As origens pessoais e profissionais, assim como as formações e experiências diferentes, levam as pessoas a ter naturalmente visões diferentes tanto de problemas quanto de soluções. Enquanto a multidisciplinaridade de uma equipe pode refletir um grande potencial, ela também pode resultar em fragmentação e divisão tradicional do trabalho, desperdiçando, assim, esse potencial.

Muitas vezes, as diferenças de visões e percepções não podem ser eliminadas por meio da análise e conclusão do que é certo ou errado, porque não existem estas respostas de forma explícita.

Por outro lado, visões muito distintas tendem não só a prejudicar o trabalho coletivo, levando à falta de consistência e objetividade, como também inibir a construção e o desenvolvimento de uma equipe coerente, fator crítico de sucesso para um trabalho coletivo.

O facilitador enfrenta aqui o desafio de ter que buscar um denominador comum entre todos, estimular e aproveitar as contribuições relevantes no contexto, mas limitar as que fogem do escopo, a fim de construir uma base comum, calcada numa visão compartilhada do futuro.

Entender do conteúdo

A razão pela qual as pessoas se reúnem no trabalho gira em torno de um tema, um conteúdo, para elaborar um projeto, discutir um plano, avaliar um produto, resolver um problema etc. Quando as pessoas se encontram, elas querem falar sobre o respectivo tema e o seu conteúdo.

O facilitador não precisa ser especialista no assunto tratado no evento em que atua. De modo geral, trata-se de mobilizar e sistematizar as informações que os participantes trazem. Mas quando o facilitador não entende nada do conteúdo, a função de melhorar a comunicação dificilmente poderá ser exercida. Portanto, a preparação deve incluir a familiarização com o tema para evitar que o facilitador seja o único a não entender do que se está falando. Por outro lado, um grande conhecimento do conteúdo também pode significar uma desvantagem, já que neste caso existe o risco de se confundir o papel de facilitador com o de especialista ou de participante comum.

Motivar as pessoas

Quando as pessoas vão participar de um evento, deve-se pressupor que elas se interessem pelo assunto. Mas nem sempre é assim. Os motivos por pouco interesse podem ser os mais variados. O mais freqüente é que, para garantir a multidisciplinaridade, são convocadas pessoas com pouco ou nenhum envolvimento direto com um determinado projeto. Pessoas que não têm grande afinidade com o assunto tendem a não se motivar o suficiente para se engajar no trabalho.

Outro motivo freqüente é quando as pessoas são "representantes" de outra área ou departamento que não tem muita proximidade com o assunto tratado. Muitas vezes, com o objetivo de aplicar a política da boa vizinhança, são indicados empregados que podem se sentir no "lugar errado" ou preocupados com outras tarefas que teriam que fazer e que julgam mais importantes. Portanto, a questão da motivação já começa na preparação de um evento, quando se precisa saber quem é que vai participar, por quê e quais as expectativas.

O desafio está, no entanto, em motivar aqueles que efetivamente participam, seja por vontade própria, seja por convocação, e tornar o evento proveitoso de qualquer forma. Às vezes é muito difícil para um facilitador motivar pessoas que, a princípio, por serem participantes, já deveriam estar motivadas ou então ser motivadas pelo responsável por elas. Mas na prática cabe freqüentemente ao facilitador exercer esta tarefa.

Lidar com conflitos

A existência de conflitos em ambientes de trabalho é muito comum, mesmo nos vários sentidos da palavra. Isso pode ser uma "profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes", quando a comunicação não está funcionando, ou uma "discussão acalorada; altercação", quando aspectos técnicos e pessoais se confundem. Pode até levar ao "choque, enfrentamento", quando as pessoas são intransigentes ou ainda quando elas sentem os seus interesses ameaçados.

O primeiro desafio com relação a conflitos é detectá-lo no seu estágio latente, antes que se manifeste e comece a contaminar o clima. E o segundo desafio é encontrar formas e meios para amenizá-lo, desviá-lo e resolvê-lo sem prejuízo do trabalho a ser feito. Para isso é fundamental conhecer também os costumes culturais e as características pessoais para identificar que estratégia pode ser adotada.

Já o fato de o facilitador ser permanentemente presente e visível para todos gera, às vezes, resistências em alguns participantes. Seja porque as regras de facilitação impõem certos limites a pessoas muito extrovertidas, aos "faladores" ou aos que gostam de dominar discussões, seja pelo estilo pessoal do facilitador, ele é inevitavelmente exposto, o que implica o risco de também tornar-se alvo de um conflito. E este risco aumenta quando ele tenta atuar como mediador em conflitos entre outros participantes. Portanto, lidar com conflitos é um desafio tão necessário quanto arriscado.

Manter o foco

As pessoas participam de uma reunião ou oficina com um determinado propósito. Mas mesmo quando este é explicitado no convite ou no início do evento, no decorrer das discussões muitas pessoas tendem a perder o foco e começam a "viajar" e, como se diz popularmente, "uma coisa puxa outra". Assim, verificam-se muitas discussões que desencadeiam temas e argumentos às vezes distantes do tema principal e que podem criar um outro foco.

Principalmente discussões "interessantes", argumentos bem elaborados ou falas eloqüentes podem envolver os participantes de tal forma que o propósito inicial perde a sua importância.

O risco é de que o grupo se dedique ao que parece "interessante", mas não necessariamente ao que é importante. A recondução do trabalho pelo facilitador nem sempre é fácil, porque pode criar a sensação da interrupção de uma "boa discussão". As ferramentas de que ele dispõe são os acordos iniciais sobre o tema, o propósito, o escopo e o tempo disponível do evento. Obviamente tudo isso pode ser modificado, mas é preciso ser feito de forma consciente e deliberada, mostrando as implicações de uma mudança de foco.

Construir o comprometimento

O evento é uma forma intermediária de trabalho que ocorre entre tarefas geralmente individuais ou em grupos menores. O sentido de um evento é juntar esforços em um determinado momento com um objetivo específico. Mas para que possa servir ao seu propósito, o evento precisa não apenas de insumos antes de acontecer, mas também de perspectivas para o trabalho ter continuidade depois.

Cabe ao facilitador demonstrar que o evento é apenas uma etapa no processo de trabalho e que o comprometimento precisa ser construído a fim de que o evento faça sentido. Por outro lado, comprometimento costuma implicar compromisso, algo que freqüentemente parece causar estranheza ao final de eventos. É uma contribuição importante do facilitador quando consegue apoiar o responsável pelo evento na definição e estruturação dos comprometimentos resultantes do evento.

Lidar com o tempo

Um desafio permanente para o facilitador é lidar com o tempo. Em primeiro lugar, aparentemente ninguém tem muito tempo para realizar um evento, de

modo que a exigência é quase sempre "a menor duração possível". Mas uma vez acordada a duração, não quer dizer que este tempo esteja integralmente disponível. Atrasos, interrupções, intervalos prolongados, enfim todos os sinais de pouca disciplina são frequentes em eventos. O primeiro desafio com relação ao tempo é chamar a atenção para a disciplina necessária à boa convivência, mas por vezes este tema é muito delicado quando se trata de pessoas de um nível hierárquico superior.

Outro fator que interfere no gerenciamento do tempo é a condução de discussões ou outras formas de trabalho coletivo, pois nem sempre é fácil saber quando elas devem ser finalizadas ou quando é ainda necessário continuar para não prejudicar o conteúdo. Daí, o desafio consiste em equilibrar o tempo disponível com os resultados esperados. A análise desses dois fatores tem que ser demonstrada aos participantes para que possam ser tomadas as decisões apropriadas.

De qualquer forma, zelar pelo cumprimento dos horários preestabelecidos geralmente passa uma imagem de rigidez, embora todos reconheçam a sua necessidade.

Manter o equilíbrio

Diante de tantos desafios do facilitador relacionados às pessoas, às suas formas de comunicar e agir, às suas visões e motivações, às suas maneiras de pensar e trabalhar, talvez o maior deles seja o de manter o próprio equilíbrio e o autocontrole. Porque por mais bem planejado e preparado que um evento seja, mudanças no percurso são inevitáveis e surpresas ocorrem com frequência. Às vezes estas surpresas são agradáveis, às vezes não, mas o domínio e a aplicação sistemática dos conhecimentos sobre o comportamento humano, o aperfeiçoamento contínuo das habilidades e das capacidades do facilitador e o monitoramento das suas próprias atitudes ajudam o facilitador a desempenhar o seu papel de forma competente, mantendo o equilíbrio e alcançando resultados cada vez melhores.

9. Anexos

Anexo 1

Seis Recomendações para a Comunicação

1. Descrever no lugar de avaliar

Censurar, estabelecer valores do tipo "o bom" ou "o mau" e conceitos morais sobre os outros levam o interlocutor a se proteger ou se defender do ataque. Por trás de expressões de avaliação se esconde implicitamente a advertência para que o outro modifique sua conduta. Diferentemente disso, a comunicação de sentimentos, acontecimentos e percepções permite que o outro tenha a oportunidade de tomar uma posição.

2. Orientação ao problema no lugar de controle

Na maioria das relações sociais sempre alguém tenta influenciar os outros. Todas essas tentativas fazem supor que se tem uma visão ou uma conduta errada em relação ao outro. Por trás das formas de expressão que pretendem influenciar, se esconde implicitamente a idéia de que o receptor não está informado, é imaturo ou não é capaz de tomar decisões. Pelo contrário, uma forma de expressão orientada para um problema leva ao conhecimento de que não se tem uma determinada solução do problema ou idéias fixas que se desejam impor ao outro. Em vez disso, se ressalta a necessidade do trabalho em equipe e a busca conjunta de soluções para um problema.

3. Espontaneidade no lugar de estratégia

Ninguém quer se converter na vítima de objetivos obscuros. Membros de grupos que conscientemente retêm informação, ou não expressam suas verdadeiras intenções, provocam agressões e uma atitude em relação à discussão na qual se tenta influenciar secretamente o outro. Pelo contrário, quando se tem a impressão de que aquele que fala está dizendo realmente o que pensa, a pessoa fica mais disposta a ser sincera.

4. Disposição para sentir no lugar de uma atitude neutra

O interlocutor quer ser levado em conta como pessoa, como indivíduo, com suas próprias necessidades e objetivos, e como companheiro, por quem se tem

consideração e simpatia. Uma forma de comunicação distanciada e pouco afetiva provoca desinteresse e uma atitude defensiva. Por outro lado, quando alguém comunica que se identifica com os problemas do outro, que compartilha ou aceita seus sentimentos, a outra pessoa fica mais disposta a aceitá-lo.

5. Igualdade de direitos no lugar de superioridade

Quando alguém dá a entender à outra pessoa que se sente superior quanto à sua posição, influência, riqueza, capacidade intelectual, força corporal ou outros aspectos, provoca mecanismos de defesa no outro. A pessoa afetada reage de tal forma que ignora ou reprime a mensagem recebida;

inconscientemente entra no jogo da competição ou se mostra apreensiva.

Quando se revela que um se sente superior ao outro, expressa-se também o desinteresse por um trabalho conjunto ou uma discussão comprometida.

Igualdade de direitos revela, pelo contrário, que as habilidades, capacidades ou status do outro não recebem demasiada importância.

6. Flexibilidade no lugar de formalidade

As pessoas que pensam conhecer todas as respostas, que não necessitam de mais informações, que são dogmáticas, que se baseiam exclusivamente em regras fixas, têm muito pouca tolerância com aqueles que não estejam de acordo com elas. Por outro lado, a aceitação de informações ou ajuda de outros aumenta a disposição para trabalhar em equipe.

Atenção:

Nunca devemos esquecer dos aspectos não-verbais, como a mímica, os gestos, o tom de voz usado, a postura física assumida, entre outros. Somente o conjunto consistente daquilo que é falado e dos sinais não-verbais faz com que a comunicação possa ser eficiente.

Anexo 2

Inteligência Emocional: Definições

O texto a seguir foi extraído de GOLEMAN (1999).

Inteligência emocional refere-se à *capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos*. O termo descreve capacidades distintas e complementares da inteligência acadêmica, que se compõe das capacidades puramente cognitivas, medidas pelo QI. Muitas pessoas que têm a inteligência dos livros mas carecem de inteligência emocional acabam trabalhando para pessoas que possuem um QI inferior ao delas, mas que se destacam nas habilidades da inteligência emocional.

Esses dois tipos diferentes de inteligência — a intelectual e a emocional — expressam a atividade de partes diferentes do cérebro. O intelecto baseia-se unicamente no funcionamento do neocórtex, que são as camadas de evolução mais recente, localizadas na parte superior do cérebro. Os centros emocionais encontram-se mais abaixo, no cérebro, no subcórtex, que é mais antigo. A inteligência emocional envolve esses centros emocionais em funcionamento, juntamente com os centros intelectuais.

Dentre os mais influentes teóricos da inteligência que apontaram a distinção entre capacidades intelectuais e emocionais estava Howard Gardner, psicólogo de Harvard, que propôs, em 1983, um modelo amplamente conceituado de *inteligência múltipla*. Sua lista de sete tipos de inteligência incluía não apenas as conhecidas aptidões para a fala e a matemática, mas também duas variedades *personais*: o conhecimento do mundo interior de cada um e a aptidão social.

Em 1990, dois psicólogos, Peter Salovey, de Yale, e John Mayer, atualmente na Universidade de New Hampshire, propuseram uma teoria abrangente da inteligência emocional. Um outro modelo pioneiro de inteligência emocional foi proposto, nos anos 80, por Reuven Bar-On, psicólogo israelense. Somando-se a isso, nos últimos anos, vários outros teóricos propuseram variações sobre a mesma idéia.

Salovey e Mayer definiram a inteligência emocional em termos de ser capaz de monitorar e regular os sentimentos próprios e os de outras pessoas, e de utilizar os sentimentos para guiar o pensamento e a ação. Depois disso, continuaram fazendo ajustes, uma espécie de sintonia fina da teoria. Adaptei o modelo deles numa versão que considero extremamente útil para compreender como esses talentos são importantes para a vida no trabalho. Minha adaptação abrange as seguintes cinco competências emocionais e sociais básicas:

- *Autopercepção*: Saber o que estamos sentindo num determinado momento e utilizar as preferências que guiam nossa tomada de decisão; fazer uma avaliação realista de nossas próprias capacidades e possuir uma sensação bem fundamentada de autoconfiança.
- *Auto-regulamentação*: Lidar com as próprias emoções de forma que facilitem a tarefa que temos pela frente, em vez de interferir com ela; ser consciencioso e adiar a recompensa a fim de perseguir as metas; recuperar-nos bem de aflições emocionais.
- *Motivação*: Utilizar nossas preferências mais profundas para impulsionar-nos e guiar-nos na direção de nossas metas, a fim de nos ajudar a termos iniciativa e a sermos altamente eficazes, e a perseverarmos diante de reveses e frustrações.
- *Empatia*: Pressentir o que as pessoas estão sentindo, ser capaz de assumir sua perspectiva e cultivar o *rappor*t e a sintonia com uma ampla diversidade de pessoas.
- *Habilidades sociais*: Lidar bem com as emoções nos relacionamentos e ler com precisão situações sociais e redes; interagir com facilidade; utilizar essas habilidades para liderar, negociar e solucionar divergências, bem como para a cooperação e o trabalho em equipe.

Anexo 3

Inteligência Emocional: Os Sexos e a Empatia

O texto a seguir foi extraído de GOLEMAN (1999).

Geralmente, as mulheres têm mais prática em algumas habilidades interpessoais do que os homens, pelo menos em culturas como a norte-americana, na qual as meninas são criadas para se sintonizarem melhor com os sentimentos e seus matizes do que os meninos. Será que isso quer dizer que as mulheres são mais empáticas do que os homens?

Freqüentemente, mas não invariavelmente. A pressuposição popular de que as mulheres se sintonizam melhor do que os homens com os sentimentos de outras pessoas tem uma base científica. No entanto, há duas exceções dignas de nota, e que têm especial significação para o ambiente de trabalho. Primeiro, não há diferença entre os sexos nos casos em que as pessoas tentam ocultar seus verdadeiros sentimentos. Tampouco há diferença quando o desafio consiste em apreender os pensamentos não expressados de alguém, durante um encontro.

Cabe aqui uma advertência sobre as diferenças entre os sexos, de forma geral. Sempre que grupos grandes, como homens e mulheres, são comparados em relação a *qualquer* dimensão psicológica, há muito mais semelhanças do que diferenças entre os grupos. As curvas de sino dos dois grupos apresentam uma enorme superposição e uma extremidade na qual diferem. Isso significa, por exemplo, que, embora na média as mulheres possam ser melhores do que os homens em algumas habilidades emocionais, alguns homens ainda serão melhores do que a maioria das mulheres, a despeito de haver uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos.

Agora, vejamos os dados sobre a empatia. Os resultados de dezenas e dezenas de estudos sobre a questão são, ao mesmo tempo, variados e esclarecedores. Para

começar, dependendo do que se quer dizer com *empatia*, há variações no desempenho das mulheres, comparado ao dos homens. Há um sentido em que as mulheres — pelo menos nas culturas ocidentais — em média são mais empáticas: no de serem tomadas pela mesma emoção ou sentimento que outra pessoa, ou seja, sentir aflição ou alegria quando a outra pessoa apresenta essas emoções. Os dados mostram que as mulheres *de fato* têm maior tendência do que os homens a ter essa correspondência espontânea de sentimentos.

As mulheres também são melhores do que os homens na *detecção* dos sentimentos passageiros de outra pessoa, como foi mostrado num teste chamado Perfil de Sensibilidade Não-Verbal (Profile of Nonverbal Sensitivity — PONS), desenvolvido por um de meus professores em Harvard, Robert Rosenthal, junto com Judith Hall, atualmente na Universidade Northeastern. O teste consiste em dezenas de pequenos cliques de videotape, nos quais alguém está tendo uma reação emocional (por exemplo, ao ser informado de que acaba de ganhar na loteria ou de que um animal de estimação muito querido acaba de morrer). Os cliques são filtrados, de modo que as palavras não possam ser distinguidas, embora a expressão facial e o tom de voz sejam muito nítidos. Em centenas de estudos, Rosenthal e Hall constataram que em 80% das vezes as mulheres, em média, se saíram melhor do que os homens na tarefa de deduzir qual a emoção que a pessoa estava sentindo. Entretanto, a distância entre os sexos na leitura de emoções desaparecia quando os cliques continham dicas emocionais menos fáceis de controlar do que as expressões faciais.

As pessoas controlam melhor sua expressão facial do que seu tom de voz, linguagem corporal ou *microemoções* passageiras que cruzam seu rosto apenas numa fração de segundo. Quanto maior era esse vazamento emocional, mais os homens se tornaram capazes de ler as emoções de outras pessoas. Ser capaz de captar esse tipo de vazamento emocional é especialmente importante em situações nas quais as pessoas têm alguma razão para ocultar seus verdadeiros sentimentos, o que constitui um fato da vida no campo dos negócios. Assim sendo, as diferenças entre os sexos no que se refere à empatia tendem a desaparecer em muitas situações do dia-a-dia profissional, como nas vendas ou nas negociações, em que a maioria das pessoas simplesmente não pode controlar todos os canais pelos quais o corpo expressa emoções.

Além disso, quando se trata de outra dimensão da empatia — ser capaz de perceber pensamentos específicos de alguém —, parece não haver diferença alguma entre os sexos. Essa tarefa mais complicada, chamada de *precisão empática*, integra habilidades cognitivas e afetivas. Os métodos experimentais utilizados para avaliar a precisão empática vão além de se mostrar um pequeno trecho de uma resposta emocional e pedir às pessoas que deduzam a emoção. Em vez disso, os alvos assistem a um videotape inteiro de uma conversa e avaliam os pensamentos ocultos de uma pessoa — bem como os sentimentos — ao longo de todo o episódio. Essas deduções

são então comparadas com a narrativa da própria pessoa. Nessa tarefa, as mulheres geralmente não se saíram melhor do que os homens, numa série de sete experimentos diferentes. Ou seja, não houve qualquer prova de uma vantagem da *intuição feminina*. A exceção significativa foi um subconjunto especial de testes no qual as mulheres foram sutilmente induzidas a se mostrarem mais empáticas pela sugestão do pesquisador de que a empatia é uma característica da identidade feminina. Com essa indução, a vantagem feminina na empatia surgiu novamente. Em outras palavras, a motivação para *parecerem* empáticas fez com que as mulheres de fato o fossem (presumivelmente porque se esforçaram mais).

Efetivamente, um grande exame dos dados sobre as diferenças entre os sexos masculino e feminino sustenta que os homens têm a mesma capacidade latente de empatia, porém menos motivação do que as mulheres para serem empáticos. Segundo essa argumentação, na medida em que os homens tendem a se ver pela ótica do machismo, têm menos motivação para parecerem sensíveis, porque isso poderia ser um sinal de *fraqueza*. Como colocou William Ickes, um dos principais pesquisadores da empatia, “se os homens, às vezes, parecem ser socialmente insensíveis, isso pode ter mais a ver com a imagem que desejam projetar do que com a capacidade de empatia que possuem”.

Anexo 4

Hierarquia de Necessidades

Teoria de Maslow - uma base para explicar motivação.

A Hierarquia de Necessidades tornou-se uma das mais citadas referências quando o tema é motivação. Apesar de a primeira publicação da teoria (*Motivation and Personality*) já ter ocorrido em 1954, os elementos centrais continuam relevantes. Com a publicação Maslow no Gerenciamento em 2005 houve até um renascimento de suas idéias no Brasil.

A idéia central da Hierarquia de Necessidades de Maslow é apresentar um modelo da teoria para explicar as razões da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis que seguem uma determinada seqüência.

A seguir o modelo original de cinco estágios da Hierarquia de Necessidades:



Na base da pirâmide estão as necessidades mais primitivas (biológicas e fisiológicas) e no topo, as mais refinadas (de auto-realização), cada uma delas com os seguintes significados:

1. Necessidades biológicas e fisiológicas

Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível encontram-se as necessidades de alimentação, de repouso, de abrigo, de sexo etc.

As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. São instintivas, que já nascem com o indivíduo, e as mais prementes de todas as necessidades humanas: quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela determina fortemente a estrutura comportamental do homem.

2. Necessidades de segurança

Constituem o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo.

Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. A partir do momento em que o indivíduo é dominado por necessidades de segurança, o seu organismo se orienta fortemente para a procura da satisfação dessa necessidade, alterando suas prioridades. A satisfação da necessidade de segurança tem grande influência no comportamento humano.

3. Necessidades sociais

Surgem no comportamento, quando as necessidades inferiores (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Entre outras, as necessidades sociais estão relacionadas às de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor.

4. Necessidades de auto-estima

São as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de

aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias que, em casos extremos, podem provocar até sua destruição.

5. Necessidades de auto-atualização

Às vezes também são denominadas de "auto-realização". São as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Permitem a cada pessoa identificar o seu próprio potencial e se desenvolver continuamente. São necessidades voltadas para o crescimento da pessoa, à diferença das necessidades para reduzir ou eliminar deficiências.

Enfim, essas necessidades tomam formas e expressões que variam enormemente de pessoa para pessoa. Sua intensidade e manifestação também são extremamente variadas, obedecendo às diferenças individuais entre as pessoas.

A teoria da hierarquia de necessidades de Maslow pressupõe os seguintes aspectos:

- Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito ou atendido de forma adequada é que o nível imediatamente mais elevado surge como determinante do comportamento.

Em outros termos, quando uma necessidade de nível mais baixo é atendida, ela deixa de ser motivadora, dando oportunidade para que um nível mais elevado possa se desenvolver.

- Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades.

Algumas pessoas - devido às circunstâncias de vida - chegam a se preocupar fortemente com necessidades de auto-realização; outras estacionam nas necessidades de auto-estima; outras ainda nas necessidades sociais, enquanto muitas ficam ocupadas exclusivamente com necessidades de segurança e fisiológicas, sem conseguir satisfazê-las adequadamente.

- Quando as necessidades mais baixas estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados começam a dominar o comportamento.

Contudo, quando alguma necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a ser fator predominante no comportamento, enquanto continuar a gerar tensão no organismo. A necessidade mais importante ou mais premente monopoliza o indivíduo automaticamente a organizar a mobilização das diversas faculdades do organismo para atendê-la.

- Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação. Todos os níveis atuam conjuntamente no organismo, dominando as necessidades mais elevadas sobre as mais baixas, desde que estas estejam suficientemente satisfeitas ou atendidas. Toda necessidade está intimamente relacionada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

Seu efeito sobre o organismo é sempre global e conjunto; nunca isolado.

e) Qualquer comportamento motivado é como um canal pelo qual muitas necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente.

f) Qualquer frustração ou possibilidade de frustração da satisfação de certas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica. Essa ameaça é que produz as reações gerais de emergência no comportamento humano. Tais reações de emergência alteram significativamente o comportamento, assim como o grau de motivação do indivíduo para realizar tarefas que não estejam relacionadas com a eliminação dessa frustração.

Devemos, sim, ficar atentos aos sinais que nos mostram mudanças de comportamento, de interesse, de motivação e outros, pois certamente serão indicadores da existência de dificuldades ou problemas externos ao processo de aprendizagem, que estão determinando essa mudança comportamental.

Este resumo está baseado, entre outras fontes, no texto de GLÓRIA MARIA VERÍSSIMO LOPES PISANELLI: A Teoria de Maslow, e sua relação com a Educação de Adultos. [Internet]: <http://www.sociologia.org.br/tex/pscl45ibes.htm>

Anexo 5

Glossário

O Símbolo → indica a definição do termo neste glossário.

Aglomeración

Conjunto de idéias semelhantes ou afins, expressas em fichas, para a sua posterior classificação, a partir de uma pergunta. Às vezes também chamada "nuvem". Técnica que pode fazer parte da → chuva de idéias.

Armazém de Idéias

Cartaz no qual se podem anotar e "armazenar" assuntos, problemas, temas, idéias, desejos, dúvidas etc. que não podem ser tratados no momento em que surgem, mas que são considerados importantes e, portanto, não devem ser esquecidos. Ajuda a agilizar uma discussão, centrando-se em um tema sem perder de vista outros aspectos ou problemas.

Avaliação

Comparação do planejado com o alcançado. Um evento participativo deve terminar sempre com uma avaliação, oferecendo aos participantes a possibilidade de opinar sobre os vários aspectos do mesmo como, por exemplo: ambiente de trabalho, organização do evento, resultados alcançados, metodologia utilizada, dinâmica, atmosfera de trabalho etc.

Chuva de Idéias (inglês: brainstorming)

Exercício criativo no qual se solicita aos participantes expressarem rapidamente as suas idéias a respeito de um tema ou uma pergunta definida, sem pensar imediatamente nas conseqüências ou na viabilidade. As contribuições podem ser feitas por escrito em fichas ou faladas em voz alta. As idéias são visualizadas e estruturadas conjuntamente. Durante a chuva de idéias não se devem avaliar as idéias como, por exemplo, boas/ruins ou adequadas/inadequadas.

Conflito

Profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes.

Ato, estado ou efeito de divergirem acentuadamente ou de se oporem duas ou mais coisas.

Contestação recíproca entre autoridades pelo mesmo direito, competência ou atribuição.

Comunicação

O processo pelo qual as informações são trocadas entre indivíduos, por meio de um sistema comum de símbolos, sinais ou comportamentos.

A comunicação nos processos sociais não é apenas o repasse de informações, mas também a troca de idéias, pensamentos ou sentimentos entre duas ou mais pessoas. Esta troca significa emitir, transmitir e receber mensagens, tanto por meio da linguagem falada ou escrita, quanto através de sinais, gestos, atitudes, atos ou até mesmo a omissão dos mesmos. Não se trata de um processo mecânico porque implica a troca de significados e, por isso, é altamente complexo.

Competências

Conjunto de conhecimentos de uma pessoa (sobre algum assunto), habilidades (o que sabe fazer, o que domina), capacidade (faculdade ou potencial para lidar com algo) e atitude (maneira de agir em relação a pessoas). Pode-se distinguir entre competências técnicas e competências sociais. Estas últimas são especialmente relevantes para a → facilitação, já que são fundamentais para lidar com indivíduos e grupos.

Competências Comunicativas Básicas

A → comunicação requer algumas competências básicas para que possa fluir entre as pessoas, enquanto a ausência destas competências dificulta a compreensão e pode resultar em conflitos. Entre as competências comunicativas básicas estão: ouvir ativamente, expressar mensagem de forma simples e precisa, estruturar idéias de maneira clara, demonstrar coerência entre expressões verbais e não-verbais.

Discussão Escrita

Os participantes de uma discussão escrevem suas contribuições de forma concisa em fichas, que são colocadas no painel (em alguns casos estes são classificados → aglomeração). É utilizada especialmente na discussão dos resultados dos subgrupos. Contribuições de uma discussão também podem ser anotadas pelo facilitador em → flipcharts.

Documentação Simultânea

Conjunto de documentos que resulta da reprodução dos cartazes elaborados durante um evento no qual se aplica o → Método de Facilitação. A documentação simultânea não é produto de uma pessoa e da forma como ela percebeu o evento, mas retrata o trabalho do grupo de forma mais objetiva. Esta documentação pode fazer parte de um relatório.

Empatia

Processo de identificação em que o indivíduo se coloca no lugar do outro e, com base em suas próprias suposições ou impressões, tenta compreender o comportamento do outro. (Psicologia)

Forma de cognição do eu social mediante três aptidões: para se ver do ponto de vista de outrem, para ver os outros do ponto de vista de outrem ou para ver os outros do ponto de vista deles mesmos. (Sociologia)

Emissor

No modelo da comunicação é a pessoa que inicia o processo de → comunicação por meio da emissão de uma → mensagem para o → receptor.

Facilitação

Forma e modo de conduzir e orientar trabalhos em grupos, cuja finalidade é alcançar a participação ativa dos membros destes, assim como a orientação para objetivos e resultados. O mesmo que moderação.

Facilitador

Pessoa que facilita a comunicação entre os participantes de um evento e promove o processo de trabalho em grupos por meio da aplicação do → método

de facilitação. Sua tarefa consiste em ajudar o grupo no processo de encontrar um resultado comum. O facilitador não tem necessariamente que ser especialista no tema tratado, mas tem que dominar os mecanismos da comunicação e das dinâmicas e técnicas que facilitam o trabalho em grupo. O mesmo que moderador.

Flipchart

Cavalete com folhas brancas (aprox. 65cm x 100cm). Serve para a apresentação de informações previamente preparadas, permitindo dobrar as folhas para trás, como um bloco. Pode ser utilizado também para anotações durante uma discussão, visualizando as contribuições ou as conclusões.

Formação de Subgrupos

Para a formação de subgrupos existem vários procedimentos:

- Orientação ao tema: quando existem diferentes temas para o trabalho em subgrupos, cada participante elege o tema com que gostaria de trabalhar.
- Por casualidade: sorteio, por exemplo, por contato visual, grau de conhecimento; contagem; e uso de mosaicos;
- De acordo com a função: por exemplo, segundo tarefas, lugar de procedência, posição hierárquica ou critérios semelhantes;
- Por afinidade: os membros do grupo, formação espontânea do grupo ou outros critérios afetivos.

Inteligência Emocional

Capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos.

Lições Aprendidas (inglês: learned lessons)

Instrumento de avaliação com enfoque nas experiências adquiridas ao longo de um processo de trabalho, visando a sua melhoria. Lições aprendidas devem trazer benefícios tanto para as pessoas envolvidas quanto para a organização, a fim de melhorar o seu desempenho. O facilitador deve sempre estimular a aprendizagem, aplicando instrumentos e técnicas apropriados.

Liderança

Habilidade de direcionar e coordenar o comportamento de vários indivíduos para a realização de objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Logística

Para um evento com facilitação, consiste, basicamente, na adequação do espaço físico, que deve ser maior do que para outros eventos com o mesmo número de participantes. Pode-se calcular aproximadamente 5m² por pessoa. Também inclui os equipamentos necessários, além dos → painéis de facilitação.

Material para Facilitação

Material específico utilizado para aplicação do Método de Facilitação, como cartazes, fichas, alfinetes, marcadores etc., que são elementares para a visualização e a ampla participação.

Mensagem

Conjunto dos símbolos, sinais ou comportamentos. Elemento central da → comunicação.

Método de Facilitação

Sistema de técnicas e métodos individuais para o desenvolvimento de eventos participativos. Elementos centrais são → visualização, técnicas de perguntas em grupos, participação ampla e ativa. O mesmo que Método de Moderação.

Modelo de Comunicação

Esquema que representa graficamente os elementos básicos e os mecanismos típicos do processo de → comunicação humana.

Modelo Mental

Uma visão do mundo e como ela funciona tão arraigada que muitas vezes nem temos consciência dela.

Motivação

Capacidade de utilizar nossas preferências mais profundas para impulsionar-nos e guiar-nos na direção de nossas metas, a fim de nos ajudar a termos iniciativa e a sermos altamente eficazes, e a preservarmos diante de reveses e frustrações.

Oficina de Trabalho (inglês: workshop)

Reunião, geralmente conduzida por um facilitador, onde o propósito é produzir algo coletivamente (por exemplo, plano de trabalho, elementos para um plano estratégico etc.). No ciclo de vida de um projeto é comum realizar Oficina de Concepção, de Planejamento, de Monitoramento e Replanejamento e de Avaliação. A oficina é um evento diferente de seminário ou curso.

Painel de Facilitação

Painel específico para o método de facilitação. A sua superfície tem que ser adequada para a fixação de cartazes e fichas com alfinetes.

Participação

Um evento que utiliza a facilitação tem como elemento central a participação. Parte-se do princípio de que um grupo representa idéias e interesses mais diversificados do que a soma dos indivíduos. Mas participação não é um princípio absoluto. Sempre existem condições externas ao grupo, decisões já tomadas ou limites definidos que precisam ser levados em consideração. O facilitador tem que conhecer bem estes determinantes para que a participação possa ser efetiva.

Percepção Humana

Faculdade de apreender por meio dos sentidos ou da mente. A capacidade de ver semelhanças e diferenças, de ver as coisas de diferentes ângulos, é uma qualidade decisiva para lidar com novas situações. A percepção é seletiva e, às vezes, nos engana por seguir determinados padrões.

Pergunta ao Plenário

Técnica pela qual se solicitam respostas ao plenário em relação a uma pergunta determinada, as quais serão visualizadas em um cartaz. Exercício semelhante à → chuva de idéias.

Pergunta com Fichas

Técnica de facilitação para focar a discussão sobre um determinado tema. Os participantes respondem à pergunta, escrevendo suas respostas em fichas de

cartolina (material de facilitação), fazendo declarações resumidas ou usando uma ficha para cada idéia.

As fichas são recolhidas pelo facilitador, lidas em voz alta uma após a outra e classificadas com a colaboração do grupo em → aglomerações.

Plenário

Totalidade dos participantes de um evento.

Receptor

No modelo de comunicação é a pessoa a quem se destina o processo de → comunicação, iniciado pelo → emissor, com o envio de uma → mensagem. Para completar o processo é necessário que o receptor confirme a recepção e a compreensão da mensagem por meio de uma nova mensagem, chamada → retroalimentação.

Resiliência

Capacidade rápida de recuperação.

Capacidade de se recobrar facilmente ou se adaptar à má sorte ou às mudanças.

Retroalimentação (inglês: feedback)

Processo de comunicação que reage a uma informação. Elemento fundamental na comunicação humana, especialmente para trabalho em equipe.

Ruído na Comunicação

Termo que se refere a todos os tipos de interferência que prejudicam o processo de → comunicação. As interferências podem ter aspectos técnicos, culturais ou pessoais.

Subgrupos

Parte dos integrantes de um evento. A divisão em subgrupos serve para facilitar a discussão de temas complexos ou controvertidos, favorece a participação e torna o trabalho em equipe mais eficiente. Subgrupos também devem utilizar materiais de facilitação para visualizar os resultados e apresentá-los depois ao plenário. O trabalho dos subgrupos tem que ser bem orientado metodologicamente, já que em geral não há facilitadores para todos.

Visualização

Visualizar significa transformar uma informação verbal, intangível, em informação visível, concreta. Visualização é o registro escrito de declarações, desenhos ou gráficos em um cartaz visível e legível para o plenário. Importante é não apenas o produto final num cartaz, mas também o processo de desenvolvimento do seu conteúdo. A visualização torna as discussões mais objetivas. Elemento central do Método de → Facilitação.

10. Bibliografia

- AMARU, ANTONIO CESAR (1993): Gerência de Trabalho de Equipe. São Paulo: Pioneira.
- BERNHOFTE, ROSA ELVIRA ALBA DE (2001): Mentoring. Abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos. São Paulo: Editora Gente.
- BROSE, MARCUS [Organizador] (2001): Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial.
- CLELAND, DAVID I. / LEWIS R. IRELAND (2002): Gerência de Projetos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso.
- CORDIOLI, SERGIO (2001): Enfoque Participativo: Um processo de mudança. Conceitos, instrumentos e aplicação prática. Porto Alegre: Genesis.
- DE BONO, EDWARD (1994): O Pensamento Lateral na Administração. São Paulo: Saraiva.
- Dicionário Eletrônico Houaiss de Língua Portuguesa (2002). Versão 1.0.5a. Rio de Janeiro: Editora Objetiva.
- DINSMORE, PAUL CAMPBELL / NETO, FERNANDO HENRIQUE DA SILVEIRA (2005): Gerenciamento de Projetos e o Fator Humano. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- DRESCHER, ULRICH MARTIN (s/a): Moderation ist eine Führungstechnik. [Internet]: <http://www.moderation.de/>.
- FRITZEN, SILVINO JOSÉ (2001): Janela de Johari. Exercícios vivenciais de dinâmica de grupo, relações humanas e de sensibilidade. Petrópolis: Editora Vozes.
- FUERTH, LEONARDO RIBEIRO (2004): Técnicas de Reunião. Promovendo encontros produtivos. Niterói: Editora Impetus.
- GOLEMAN, DANIEL (1999): Trabalhando com a Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva.
- GRAZIER, PETER (1998): Team Motivation. [Internet]: http://www.teambuildinginc.com/article_teammotivation.htm. Acessado em 27.12.2005.

- GRUNDMANN, GESA / STAHL, JOACHIM (2002): Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo. Quito, Ecuador: Ediciones Abya-Yala.
- GTZ – Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH (2000): Moderación de eventos grupales. CD-ROM. Eschborn: GTZ.
- HUNTER, JAMES C. (2004): O Monge e o Executivo. Uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante.
- LEGEWIE, HEINER. / BOHM, BIRGIT (1999): Moderation of Teamwork: Basics and Techniques. Berlin: Technische Universität Berlin.
- LENCIONI, PATRICK (2003): Os 5 desafios de equipes: uma fábula sobre liderança. Rio de Janeiro: Elsevier.
- MARTINELLI, DANTE P. / ALMEIDA, ANA PAULA DE (1998): Negociação e Soluções de Conflitos. Do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas.
- MASLOW, ABRAHAM H. (2005): Maslow no Gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- MILITÃO, ALBIGENOR & ROSE (2000): Jogos, Dinâmicas & Vivências Grupais. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Neuland + Partner (2000): Neuland-Moderation: Foundation Training. [Internet]:<http://www.unevoc.unesco.org/southernafrica/workshop2003/NeulandModeratorTraining.pdf>. Acessado em 27.12.2005.
- PEASE, ALLAN (2003): Por que os Homens fazem Sexo e as Mulheres fazem Amor? Rio de Janeiro: Sextante.
- PEASE, ALLAN (2005): Desvendando os Segredos da Linguagem Corporal. Rio de Janeiro: Sextante.
- PFEIFFER, PETER (1999): Técnicas de Moderação e Direção de Grupos. Curso de capacitação para gerentes de projetos. Rio de Janeiro: Management de Projetos e Processos.

- PFEIFFER, PETER (2005): Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento. Conceitos, Instrumentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Brasport.
- QUICK, THOMAS L. (1995): Como Desenvolver Equipes Bem-Sucedidas. Rio de Janeiro: Campus.
- REDMAN, WARREN (1996): Técnicas para o Facilitador de Equipes. São Paulo: Clio Editora.
- SÁ, ANTÔNIO LOPES DE (2004): Ética Profissional. São Paulo: Atlas.
- SCHULZ VON THUN, FRIEDEMANN (2006): Das Kommunikationsquadrat. (O Quadrado de Comunicação). [Internet]: <http://www.schulz-von-thun.de/mod-komquad.html>. Acessado em 05.01.2006.
- TREICHER, D. G. (1967): Are You Missing the Boat in Training Aids?. *Film and Audio-Visual Communication*, 1, 14-16, 28-30, 48.
- WEAVER, RICHARD G. / FARRELL, JOHN D. (2001): O Gerente Facilitador: guia prático para o trabalho eficaz em um ambiente de mudanças. Rio de Janeiro: Campus.
- WIDEMAN, MAX (2002): Wideman Comparative Glossary of Common Project Management Terms v3.1. [Internet]: <http://www.maxwideman.com/pmglossary/> Acessado em 05.01.2006.
- WILLIAMS, RICHARD L. (2005): Preciso saber se estou indo bem! Uma história sobre a importância de dar e receber feedback. Rio de Janeiro: Sextante.
- ZIMMERMANN, ARTHUR (2004): Gestão da mudança organizacional. Métodos e técnicas. Recife: Bagaço.
- ZOGLIO, SUZANNE WILLIS (2005): 7 Keys to Building Great Workteams. [Internet]: http://www.teambuildinginc.com/article_7keys_zoglio.htm. Acessado em 27.12.2005.



Este livro foi impresso no formato
160 X 230 mm, em caracteres
Rotis e Franklin Gothic

O tema Gerenciamento de Projetos cresceu muito nos últimos anos e, com isso, a discussão sobre métodos, técnicas e competências necessárias para executá-lo cada vez melhor. De modo geral, a capacitação nesta área tem focado muito nos instrumentos e nas técnicas de planejamento e controle e nos processos gerenciais.

Mas não há dúvida que na busca de melhorar o desempenho dos projetos, os relacionamentos interpessoais constituem um fator crítico de êxito. É amplo o consenso que nos dias de hoje, as tradicionais formas de "comando e controle" na maioria dos projetos não são compatíveis com a agilidade que precisam diante das constantes mudanças. São exigidas dos gerentes e das equipes de alto desempenho não só o domínio técnico, mas sobretudo competências sociais, capazes de potencializar os conhecimentos e as experiências dos profissionais para produzir resultados melhores e mais sustentáveis para a organização.

A Facilitação é um excelente meio para combinar a orientação do trabalho para resultados e objetivos com a mobilização dos potenciais criativos que residem nas pessoas. Os conceitos que a embasam destacam a visualização das informações e idéias para aumentar a compreensão, as características individuais e a dinâmica de grupos para melhorar os relacionamentos sociais e a comunicação humana como elemento chave para vincular pessoas às idéias e conteúdos do trabalho.