



Fomentando a Tomada de Decisões

Aprendendo a Facilitar Interativamente

Aprendendo a Facilitar Interativamente

**Nancy Flowers
Rakhee Goyal**



**WOMEN'S
LEARNING
PARTNERSHIP**

**FOR RIGHTS,
DEVELOPMENT,
AND PEACE**

Escolha linguística:

*Ao se referir a homens ou
mulheres optamos, na versão
em português dos guias
por adotar o feminino*

Índice

Introdução 2

Como usar este guia e vídeo 5

**Liderança em sociedades de aprendizagem:
resumo conceitual** 7

Parte I

Exercícios relacionados a poder e liderança

EXERCÍCIO 1: A dinâmica do poder 9

EXERCÍCIO 2: Redefinindo liderança 11

EXERCÍCIO 3: Liderança em sociedades de aprendizagem 13

EXERCÍCIO 4: Transformando a liderança 15

Parte II

Aprendendo a facilitar:

O papel da facilitadora 17

Aprendendo interativamente:

**Estilos de aprendizagem, como conduzir debates
e como lidar com dificuldades** 21

Exercícios relacionados à facilitação interativa

EXERCÍCIO 5: Aprendizagem pessoal 27

EXERCÍCIO 6: Estilos de aprendizagem 29

EXERCÍCIO 7: Aprendendo a ouvir 31

EXERCÍCIO 8: Como facilitar interativamente 33

EXERCÍCIO 9: Facilitação eficaz 40

Avaliando este guia e vídeo

EXERCÍCIO 10: Avaliação 43

**Epílogo: Aprendizagem interativa para o
Manual de Treinamento para a Liderança
das Mulheres** 45

Women's Learning Partnership

4343 Montgomery Avenue, Suite 201

Bethesda, MD 20814, USA

Tel. 1-301-654-2774

Fax: 1-301-654-2775

Email: wlp@learningpartnership.org

Web: www.learningpartnership.org

©2003 Women's Learning Partnership

Introdução

Em 2001, a Women's Learning Partnership for Rights Development and Peace (Mulheres pela Parceria de Aprendizagem, Direitos, Desenvolvimento e Paz – WLP) e suas parceiras – a Association Démocratique des Femmes du Maroc (Associação Democrática de Mulheres do Marrocos) no Marrocos, BAOBAB pelos Direitos Humanos das Mulheres na Nigéria e o Comitê Técnico de Relações Femininas na Palestina – publicaram *Fomentando a Tomada de Decisões: Manual de Treinamento para a Liderança das Mulheres*.¹ O Manual, voltado para mulheres e homens, fomenta habilidades em liderança das mulheres e explora a teoria do exercício da liderança na promoção de sociedades democráticas e igualitárias.

Durante o processo de teste e avaliação do *Manual de Treinamento para a Liderança das Mulheres*, a WLP e suas parceiras perceberam que três áreas tinham necessidade de um material de treinamento adicional: habilidades em facilitação, comunicação e *advocacy*.

Em resposta a esta necessidade, a WLP desenvolveu uma série de três guias e vídeos: “Aprendendo a facilitar interativamente”, “Comunicando-se pela transformação” e “Promovendo Campanhas de *Advocacy* Eficazes”.

- ***Aprendendo a Facilitar Interativamente*** auxilia no treinamento de facilitadoras para que estas conduzam oficinas com eficiência, utilizando estratégias inclusivas e participativas. As facilitadoras aprendem técnicas para promover a escuta participativa, para compartilhar a responsabilidade na liderança de atividades, para estimular os debates, para encorajar o interesse por opiniões diferentes e para trabalhar em equipe.
- ***Comunicando-se pela Transformação*** fornece material para ajudar a melhorar as técnicas de comunicação pessoal e organizacional. O guia engloba atividades para construir habilidades em como criar mensagens concisas, atraentes que sejam absorvidas por um público específico, como criar planos de comunicação estratégicos através de canais de comunicação locais apropriados e como conduzir a mensagem através de entrevistas com a mídia.
- ***Promovendo Campanhas de Advocacy Eficazes*** se respalda nos exercícios de liderança ética e comunicação participativa encontrados nos guias *Aprendendo a Facilitar Interativamente*² e *Comunicando-se pela Transformação*³ respectivamente. Campanhas bem sucedidas de defesa de direitos permitem que cidadãos comuns transformem-se em agentes eficazes para influenciar as regras que têm impacto sobre suas vidas. Este guia contém atividades que desenvolvem habilidades para definir o que é *advocacy*, analisar os componentes de um plano de promoção e implementar uma campanha de *advocacy* bem sucedida.

1. *Fomentando a Tomada de Decisões: Manual de Treinamento para a Liderança das Mulheres*, 2001. Bethesda, Maryland: Women's Learning Partnership

2. Especificamente os Exercícios relacionados à “Poder e Liderança” (*Aprendendo a facilitar interativamente*, páginas 9 - 16).

3. Especificamente os primeiros três Exercícios em “Habilidades de comunicação” (*Comunicando-se pela transformação*, páginas 11 - 19).

Os três guias e vídeos podem ser usados juntos, separados ou em conjunto com o *Manual de Treinamento para a Liderança das Mulheres* tanto em programas independentes de treinamento em liderança ou como componentes de outros projetos em direitos humanos, discussões em gênero e construção de habilidades. Os exercícios nestes guias são apresentados como modelos de aprendizagem que devem ser revisados e personalizados para as necessidades específicas de grupos de treinamento diversos.

Como usar este guia e vídeo

Este guia se inicia com um breve resumo da base conceitual para a liderança participativa em sociedades de aprendizagem. Os exercícios de aprendizagem posteriores pretendem ajudar as facilitadoras a explorar os benefícios de revisar as dinâmicas de poder e liderança e de criar sociedades de aprendizagem – utilizando suas próprias palavras e experiências.

As duas sessões seguintes do guia explicam o papel da facilitadora nas sociedades de aprendizagem e oferecem exemplos de práticas melhores para as facilitadoras. Os exercícios de aprendizagem desta sessão oferecem oportunidades para treinar várias das práticas sugeridas.

O guia encerra com um exercício de avaliação que permite que as participantes façam uma estimativa do quanto aprenderam e critiquem o processo de aprendizagem. Há um epílogo para aquelas que desejam aplicar o que aprenderam sobre técnicas de aprendizagem interativa, nas doze sessões descritas no “Manual de Treinamento para a Liderança das Mulheres”.

Nós recomendamos o seguinte processo de aprendizagem:

- Antes de se reunir com as outras participantes, leia o guia assista ao vídeo: “Aprendendo a Facilitar Interativamente” e comece a pensar em novas formas de facilitação.
- Participe dos exercícios contidos neste guia.
- Assista ao vídeo novamente em conjunto com o oitavo exercício – “Como facilitar interativamente” – na página 32.

- Antes de se reunir com as outras participantes, leia o guia assista ao vídeo: “Aprendendo a facilitar interativamente” e comece a pensar em novas formas de facilitação.
- Participe dos exercícios contidos neste guia.
- Assista ao vídeo novamente em conjunto com o oitavo exercício – “Como facilitar interativamente” – na página 32.
- Após completar o último exercício – “Facilitação Eficaz” – participe da avaliação com o seu grupo.
- Ao completar as doze sessões de facilitação do *Manual de Treinamento para a Liderança das Mulheres*, revise o exercício que se encontra no final do manual, no epílogo.

Apesar de cada situação de facilitação ser única, o princípio básico descrito neste manual é uma constante: sociedades de aprendizagem democráticas e igualitárias são impulsionadas por processos de tomada de decisão inclusivos, horizontais e participativos. Esta abordagem pode ser produtiva para todos nós, desde professores e administradores, até ativistas, servidores civis e líderes políticos. Quanto mais as pessoas estiverem engajadas na liderança ética e participativa, melhor será para todos.

Liderança em sociedades de aprendizagem: resumo conceitual⁴

Em vários meios sociais – incluindo a maioria das famílias, locais de trabalho, organizações civis locais, militares e instituições governamentais – os estilos de liderança são hierárquicos, ou seja, “de cima para baixo”, embasados muito mais no comando do que no consenso, mais em ordens do que diálogos, mais obediência do que visão compartilhada. Entretanto, a liderança em uma sociedade de aprendizagem é horizontal, ou seja, “de mão dupla”, embasada no respeito mútuo, diálogo, conduta ética e visão compartilhada. Cada membro de uma sociedade de aprendizagem é ao mesmo tempo um líder e um seguidor em potencial. Todos trabalham em prol de um significado comum, uma visão de vida que todos podem dividir. Liderança é desenvolver e implementar esta visão.

Alguns valores pessoais contribuem para o desenvolvimento de uma sociedade de aprendizagem. Através de suas atitudes com relação aos outros, os membros de uma sociedade de aprendizagem vêem cada pessoa como única, um ser humano completo com o propósito de fazer o bem. Eles trabalham, comunicam-se e aprendem em equipe, medindo seu progresso com base em quanto cada membro do grupo cresceu. Todos os membros do grupo são sensíveis às necessidades dos demais e se comprometem a trabalhar juntos por um mundo melhor.

4. Esta sessão é um resumo das ideias apresentadas por Mahnaz Afkhami no texto “A construção de blocos de liderança: a liderança como aprendizagem comunicativa”, em *Fomentando a Tomada de Decisões: Manual de Treinamento para a Liderança das Mulheres*.

As sociedades de aprendizagem variam e evoluem de acordo com a cultura da sociedade onde a liderança horizontal, participativa é desenvolvida e praticada. Entretanto, uma sociedade de aprendizagem terá a maioria das seguintes características:

- Ela será pluralística, sem distinção de gênero. Mulheres e homens serão parceiros para definir, trabalhar e alcançar metas que tragam benefícios para todos.
- Ela estimulará a comunicação significativa. O diálogo será baseado na confiança e respeito mútuos.
- Ela será baseada em princípios democráticos e igualitários, assegurando-se de que todos os membros participarão da definição das metas e visão da sociedade.

Enfim, a sociedade de aprendizagem não existe sem princípios éticos que promovem a integridade comum, o sentido de responsabilidade mútua e o compromisso para usar os meios morais para alcançar os objetivos comuns.

Parte I

Exercícios em poder e liderança

EXERCÍCIO 1: A dinâmica do poder

Objetivos:

- Discutir diferentes definições para poder
- Analisar a conexão entre gênero e poder

Duração: 30 minutos

Material: Uma folha de papel grande ou quadro, canetas pilot ou giz

Uma voluntária do grupo será a facilitadora e conduzirá a discussão. Ela será responsável por orientar o grupo a seguir as instruções do exercício, controlando o tempo e chamando as participantes que desejarem falar. Uma segunda voluntária registrará as conclusões das participantes em uma folha de papel grande ou quadro que seja visível por todas.

1. A voluntária escreve a palavra PODER no alto do papel ou do quadro.
2. Uma participante de cada vez identifica palavras, frases ou conceitos que ela associe com PODER, enquanto a voluntária faz o registro.
3. Quando o grupo estiver com uma lista substancial, considerará algumas ou todas as perguntas a seguir para cada palavra associada a “poder”:
 - Esta forma de poder é boa para a sociedade? Por quê?
 - Esta forma de poder é inevitável na sociedade? Por quê?
 - Este conceito é honroso? Por quê?

- *Esta forma de poder pode ser perigosa? Por quê?*
- *As pessoas que possuem esta forma de poder têm integridade? Por quê?*
- *Todos os líderes têm esta característica? Por quê?*
- *É mais provável que os homens possuam esta forma de poder do que as mulheres? Por quê?*

4. As participantes devem votar em cada palavra ou frase que sejam mais associadas aos homens, ou mulheres, ou ambos. A voluntária marca cada palavra com uma cor ou símbolo, que indicará se são mais comumente associados às mulheres, homens ou ambos. Em seguida, o grupo deve considerar uma ou todas as perguntas a seguir:

- *As mulheres e os homens definem poder de forma diferente? Por quê?*
- *As mulheres e os homens usam o poder de forma diferente? Por quê?*
- *Existem formas de poder que são mais úteis para os homens? Em caso positivo, quais?*
- *Existem formas de poder que são mais úteis para as mulheres? Em caso positivo, quais?*
- *Qual a conexão entre gênero e poder? A conexão é universal ou depende de um meio social ou de uma comunidade específica?*

EXERCÍCIO 2: Redefinindo liderança

Objetivos:

- Discutir definições para liderança
- Obter um entendimento mais profundo sobre liderança horizontal e inclusiva

Duração: 30 minutos

Material: Uma folha de papel grande ou quadro, canetas pilot ou giz

Uma voluntária do grupo será a facilitadora e conduzirá a discussão. Ela será responsável por orientar o grupo a seguir as instruções do exercício, controlando o tempo e chamando as participantes que desejarem falar. Uma segunda voluntária registrará as conclusões das participantes em uma folha de papel grande ou quadro que seja visível por todas.

- 1.** A voluntária escreve a palavra LIDERANÇA no alto do papel ou do quadro.
- 2.** Uma participante de cada vez identifica palavras, frases ou conceitos que ela associe com LIDERANÇA, enquanto a voluntária faz o registro em uma coluna à esquerda no papel ou quadro.
- 3.** Quando o grupo estiver com uma lista substancial, a voluntária deve escrever as seguintes qualidades para LIDERANÇA em uma coluna à esquerda no papel ou quadro:

LIDERANÇA

Inclusiva (gênero)
Comunicativa
Objetiva
Igualitária
Ética

4. As participantes devem debater se as palavras da primeira coluna são semelhantes ou refletem as qualidades da segunda coluna. O grupo deve então responder algumas ou todas as perguntas a seguir:

- *Quais qualidades podem tornar um líder mais autoritário? Quais qualidades podem tornar um líder menos autoritário? Por quê?*
- *Quais qualidades podem ajudar um líder a reter mais poder? E menos? Por quê?*
- *Quais qualidades podem tornar um líder mais eficaz? E menos? Por quê?*
- *Quais qualidades podem tornar um líder mais popular? E menos? Por quê?*
- *Quais qualidades podem tornar um líder mais honroso? E menos? Por quê?*
- *Quais qualidades são empregadas pelas mulheres com mais frequência? E pelos homens? Existe diferença?*

EXERCÍCIO 3: Liderança em sociedades de aprendizagem

Objetivo:

- Obter um entendimento mais profundo sobre liderança em sociedade de aprendizagem

Duração: 45 minutos

Material: Uma cópia do quadro abaixo, com a definição de sociedades de aprendizagem

Uma voluntária do grupo será a facilitadora e conduzirá a discussão em ambas as partes deste exercício. A facilitadora será responsável por orientar o grupo a seguir as instruções do exercício, controlando o tempo e chamando as participantes que desejarem falar. Uma segunda voluntária registrará as conclusões das participantes em uma folha de papel grande ou quadro que seja visível por todas.

1. Uma voluntária do grupo lerá a seguinte definição para sociedades de aprendizagem:

As sociedades de aprendizagem que se embasam em liderança horizontal e participativa têm certas características:

As pessoas se inspiram mais pela visão que compartilham e pelos objetivos pelos quais estão trabalhando, do que por tentar alcançar recompensas individuais ou fama.

Todos se comprometem a trabalhar juntos para alcançar seus objetivos, na certeza de que ações conjuntas melhoram o resultado de seus esforços. Dedicção, paciência e perseverança são qualidades que emergem quando se trabalha em conjunto.

As interações numa sociedade de aprendizagem são caracterizadas pela sensibilidade, pela necessidade dos outros, pelo respeito mútuo e aceitação das diferenças.

As sociedades de aprendizagem funcionam sem percalços devido ao senso de equipe e de aprendizagem. Elas enfatizam a confiança, o respeito, o diálogo e a construção de habilidades.

As decisões são tomadas e implementadas em conjunto. O resultado é que todos sentem que contribuíram para o processo e têm direito aos resultados de seus esforços.

Retirado do texto de Mahnaz Afkhami : "A Construção de blocos de liderança: a liderança como aprendizagem comunicativa", em *Fomentando a Tomada de Decisões: Manual de Treinamento para a Liderança das Mulheres*.

2. As participantes devem debater as características de uma sociedade de aprendizagem e como elas podem ser aplicadas às famílias, organizações, comunidades e à sociedade como um todo. Dentre as perguntas que o grupo deve considerar estão as seguintes:

- *Como uma liderança horizontal, participativa melhora uma sociedade de aprendizagem?*
- *Cite alguns exemplos de como o senso de equipe, cooperação e aprendizagem em grupo melhoram uma sociedade de aprendizagem?*
- *Por que é importante que todos sintam que têm direito aos resultados de seus esforços?*

EXERCÍCIO 4: Transformando a liderança

Objetivos:

- Criticar estratégias de liderança hierárquica
- Pensar em como os princípios da sociedade de aprendizagem transformam a liderança hierárquica em liderança horizontal, participativa

Duração: 45 minutos

Material: Nenhum

Uma voluntária do grupo será a facilitadora e conduzirá a discussão. A facilitadora será responsável por orientar o grupo a seguir as instruções do exercício, controlando o tempo e chamando as participantes que desejarem falar

- 1.** Deve-se trabalhar em grupos de duas ou três pessoas. As participantes planejam e apresentam pequenos textos que demonstrem formas de liderança hierárquica ou decisões autoritárias que já testemunharam. Os exemplos podem ser relacionados a interações entre políticos e constituintes, empregadores e funcionários, pais e filhos ou professores e alunos.
- 2.** Após a leitura de cada texto, o grupo deve discutir de que forma a liderança demonstrada poderia ser diferente se os princípios de uma sociedade de aprendizagem fossem usados. Por exemplo:
 - *O que teria acontecido se o líder ou líderes fossem comunicativos, objetivos e igualitários?*
 - *E se os processos de tomada de decisão fossem éticos?*
 - *E se a estrutura organizacional fosse inclusiva com relação a gênero?*
- 3.** Então, cada grupo deve reescrever seu texto, desta vez incluindo um ou mais princípios de uma sociedade de aprendizagem e algumas habilidades desenvolvidas nos exercícios anteriores.

4. As participantes devem discutir as diferenças entre o primeiro e o segundo texto. Dentre as perguntas a serem consideradas estão:

Quais princípios de uma sociedade de aprendizagem têm maior impacto nos estilos de liderança?

- *Como os estilos de liderança foram influenciados pelos princípios de uma sociedade de aprendizagem?*
- *Estes estilos de liderança são mais eficazes? São mais eficientes? Existe alguma diferença? Explique.*
- *Estes estilos de liderança são mais produtivos? Explique.*
- *Estes estilos de liderança são mais práticos? Explique.*
- *Estes estilos de liderança promovem um sentido maior de propriedade e responsabilidade conjunta por uma tarefa dada? Explique*

5 É uma palavra formada pelas letras ou sílabas iniciais de palavras sucessivas de uma locução, ou pela maioria destas partes. Exemplo: MUDE (Museu do Design), pronunciado "mude".

Parte II

Aprendendo a facilitar: o papel da facilitadora

A maioria das pessoas frequenta escolas onde os professores falam e os alunos escutam, exceto quando chamados ou para responder as perguntas do professor. Este modelo tradicional que considera a autoridade do professor e a ignorância dos alunos é inapropriado e ineficaz para uma parceria de aprendizagem. Por outro lado, uma parceria de aprendizagem participativa e inclusiva envolve cada indivíduo e fortalece sua capacidade de pensar e interpretar por si só. Ela encoraja a análise crítica de situações do dia a dia, e leva a ações conjuntas para alcançar um objetivo comum.

Uma parceria de aprendizagem requer um método de aprendizagem onde os líderes, e não o professor, são o centro da experiência e dividem a autoridade e a "propriedade" de seu aprendizado. Neste contexto de cooperação, a palavra "facilitador" se torna mais apropriada do que "professor", uma vez que todos no grupo são aprendizes engajados em um esforço comum para alcançar um objetivo compartilhado. O objetivo de uma parceria de aprendizado não é construir a "resposta correta" ou mesmo um acordo, mas sim, explorar idéias e questões coletivamente.

Tornar-se uma facilitadora eficaz requer tanto prática quanto um entendimento claro do papel da facilitadora. Em oficinas de treinamento em liderança ou outras situações de aprendizagem, o papel da facilitadora é:

- **Criar um ambiente de confiança e respeito.** A facilitadora ajuda as participantes a se sentirem seguras e as encoraja a falar abertamente com a premissa de que opiniões diferentes são bem vindas e aceitas.
- **Assegurar-se de que todas se sintam incluídas.** A facilitadora se certifica de que todas têm a oportunidade de participar.
- **Fornecer a organização para a aprendizagem.** Isto pode incluir a marcação e o cumprimento dos horários das reuniões, a abertura e o encerramento das sessões e obedecer aos assuntos em pauta. A facilitadora deve consultar frequentemente as participantes sobre a eficácia da organização.
- **Preencher as necessidades logísticas do evento.** Isto pode incluir a disponibilidade e o preparo dos materiais, a arrumação do espaço, a notificação para as participantes e a observação de que o planejamento necessário foi cumprido.

Entretanto, existem várias funções que não são executadas por uma facilitadora eficaz. Por exemplo, uma facilitadora não é:

- **Uma professora.** Todo o grupo é responsável pela aprendizagem. A facilitadora é um coaprendiz, uma parceira equivalente a qualquer outra participante que explora todos os assuntos.
- **Uma juíza.** Em um ambiente de aprendizagem horizontal, inclusivo, ninguém – especialmente a facilitadora – determina que algumas opiniões são “corretas” ou “melhores”.
- **Uma “expert”.** Apesar de liderar cada sessão, a facilitadora pode não saber tanto de um assunto, quanto outros membros do grupo.
- **O centro das atenções.** Uma facilitadora eficaz geralmente fala menos do que as outras participantes e se preocupa em incluir as outras nos debates.

- **Uma administradora.** Apesar de ser a líder inicial para coordenar as sessões, a facilitadora não será a única pessoa a manter o ambiente de aprendizagem.

Assim como em qualquer outra habilidade, a melhor forma de melhorar as habilidades de facilitação é praticá-las frequentemente, usar o senso crítico e sempre procurar melhorar. Por exemplo, a facilitadora precisa continuamente avaliar os seguintes tópicos:

- **Estabelecer uma relação de igualdade e cooperação com as participantes.** A facilitadora é a “primeira dentre iguais”, mas a responsabilidade para a aprendizagem recai sobre o grupo como um todo.
- **Criar um ambiente de confiança e respeito.** A facilitadora ajuda as participantes a se sentirem seguras e as encoraja a falar abertamente com a premissa de que opiniões diferentes são bem vindas e aceitas.
- **Assegurar-se de que todas se sintam incluídas.** A facilitadora se certifica de que todas têm a oportunidade de participar.
- **Fornecer a organização para a aprendizagem.** Isto pode incluir a marcação e o cumprimento dos horários das reuniões, a abertura e o encerramento das sessões e obedecer aos assuntos em pauta. A facilitadora deve consultar frequentemente as participantes sobre a eficácia da organização.
- **Preencher as necessidades logísticas do evento.** Isto pode incluir a disponibilidade e o preparo dos materiais, a arrumação do espaço, a notificação para as participantes e a observação de que o planejamento necessário foi cumprido.

Entretanto, existem várias funções que não são executadas por uma facilitadora eficaz. Por exemplo, uma facilitadora não é:

- **Ter bem claro o seu papel.** Sua atitude muito mais do que as palavras mostrarão que você não é uma professora e sim uma colega aprendiz.
- **Estar atento ao seu olhar.** É importante olhar nos olhos das participantes quando você estiver falando e quando você estiver ouvindo.
- **Estar atento a sua voz.** Tente não falar muito alto, muito baixo ou sem parar. O tom da sua voz é importante para criar uma experiência de aprendizagem confiante e respeitosa.
- **Estar atento a sua linguagem corporal.** Onde você se senta ou permanece pode indicar se você está inconscientemente exercendo autoridade. Durante um debate, sentar-se como uma participante comum, ao invés de ser a única a permanecer de pé, pode ajudar a que todas fiquem à vontade.
- **Estar atento a sua responsabilidade.** Assegure-se de que todas têm a chance de falar e de que são tratadas com respeito; encoraje opiniões diferentes e desencoraje desentendimentos; estimule as que estiverem hesitantes para participar.
- **Estar atenta às situações que necessitem de intervenção.** Explique e resuma quando necessário; decida quando prolongar um debate e quando passar para o próximo tópico; encoraje o grupo a não se desviar do assunto.
- **Estar atenta ao seu papel e compartilhá-lo.** Solicite a ajuda das outras para dividir as responsabilidades sempre que possível, como por exemplo, tomar notas, controlar o tempo e facilitar o debate.

Aprendendo interativamente: estilos de aprendizagem, como conduzir debates e como lidar com dificuldades

Além da facilitação eficaz, uma parceria de aprendizagem necessita que seja estabelecido um ambiente de aprendizagem interativo, através da incorporação de diferentes estilos de aprendizagem, técnicas para conduzir debates e formas de lidar com as dificuldades.

Fomentando a Tomada de Decisões foi desenvolvido para envolver as participantes interativamente em seu próprio aprendizado. Cada sessão busca encorajar as participantes a:

- Envolver-se por completo e sem preconceitos, em experiências novas
- Observar e refletir sobre estas experiências, sob várias perspectivas
- Usar os conceitos e habilidades aprendidos na oficina para tomar decisões no dia a dia e para resolver problemas

Estilos de aprendizagem

Cada pessoa tem um estilo diferente de aprendizagem. Algumas pessoas aprendem melhor ouvindo, outras observando, algumas são melhores com o pensamento abstrato, outras com aplicações práticas.

Já que uma experiência de aprendizagem eficaz combina várias formas de aprendizagem, os exercícios do guia *Fomentando a Tomada de Decisões* equilibra a apresentação e o debate com várias atividades para ajudar as participantes a refletirem no que estão

aprendendo e nas diferentes formas de aplicação. As sessões não se limitam a uma única forma de aprendizagem:

- ouvir
- debater
- tentar novas coisas
- observar
- imaginar
- dar pequenos passos
- repetir
- praticar habilidades
- compartilhar experiências

Como conduzir debates

O debate é uma das formas mais importantes para que as pessoas participem de seu próprio aprendizado, portanto é importante que a facilitadora conduza os debates com habilidade. Existem várias estratégias que podem ajuda-la a maximizar a aprendizagem (e o prazer) dos debates em grupos.

Faça perguntas abertas ou direcionadas. As perguntas para os debates podem ser abertas, direcionadas, subjetivas ou fechadas:

- Perguntas abertas encorajam uma variedade maior de respostas, desde pessoais (“Isto me faz lembrar um período quando eu era criança...”), a objetivas (“Ouvi dizer que em alguns países as pessoas somente são autorizadas a ter um filho...”). Perguntas abertas não podem ser respondidas com “sim” ou “não”. Por exemplo, as perguntas: “Como você definiria liderança?” e “Pode um líder ser também um aprendiz?”, são abertas.
- Perguntas direcionadas levam as participantes passo a passo a um objetivo. Cada pergunta se constrói na pergunta anterior e conduz a outra

pergunta. Por exemplo, a pergunta: “Vocês conseguem se lembrar de um tempo em que não era permitido expressar sua opinião sobre algo importante que se relacionasse a você?” pode conduzir a: “Como as coisas poderiam ter sido diferentes se tivessem lhe consultado?”. Esta por sua vez, poderia levar à pergunta: “Quais foram algumas das conseqüências de não lhe permitirem expressar sua opinião?”.

- Perguntas subjetivas convidam as participantes a oferecerem respostas estritamente pessoais. Esta técnica é útil para determinar como as participantes estão se sentindo, mas não necessariamente conduz a um diálogo ou debate. Por exemplo: “Você gostou deste exercício de aprendizagem?” é uma pergunta subjetiva, assim como: “Qual foi sua primeira reação ao ser convidada a participar de uma apresentação?” e “Eu repeti o que você disse de forma correta?”.
- Perguntas fechadas restringem a amplitude das respostas, geralmente direcionando para informações específicas ou respostas tipo “sim” e “não”. Por exemplo: “Você se sente preparada para facilitar uma oficina?” e “Que horas são?” são perguntas fechadas.

Respeite todas as respostas ou opiniões. O papel da facilitadora é criar um ambiente seguro, confiante, onde as opiniões das participantes são reconhecidas e respeitadas. No entanto, comentários de outras participantes que sejam desrespeitosos ou contrários à ética de aprendizagem cooperativa devem ser resolvidos. (Veja idéias na próxima sessão: “Lidando com as dificuldades”).

Resista à tentação de responder todas as perguntas. Quando alguém faz uma pergunta, a facilitadora deve resistir ao instinto de respondê-la. Ao invés disso, estas questões devem ser direcionadas ao grupo.

Pergunte, por exemplo: “Quem gostaria de responder esta pergunta?” ou “O que vocês acham?”.

Repita e reafirme. A facilitadora precisa mostrar constantemente as participantes que os comentários são ouvidos e compreendidos. Algumas vezes, para se certificar de que a mensagem foi compreendida, a facilitadora pode precisar reformular um comentário, mas é importante que ela tenha a confirmação da participante que a reformulação esteja exata. Uma boa forma de levantar esta questão é formular a seguinte pergunta: “Eu captei o que você acabou de falar?”.

Demonstre atenção por sinais. Além das respostas verbais, a facilitadora pode demonstrar sua atenção de várias formas incluindo com um aceno de cabeça, anotando comentários e fazendo contato visual.

Resista às opiniões impostas. Não é papel da facilitadora impor sua opinião, mas sim incentivar o compartilhamento de opiniões. Como um coaprendiz, ela pode dar seu ponto de vista, desde que discretamente e com tato.

Compartilhe a conversa. A facilitadora deve se assegurar de que não haja um indivíduo dominante durante a conversa, de que todas tenham a chance de falar e que o debate não se desvie do assunto.

Lidando com as dificuldades

As dificuldades serão inevitáveis durante uma oficina e as facilitadoras devem estar preparadas para contornar os problemas.

Questões difíceis. Algumas vezes, um tópico causará desconforto ou ofensa. Quando isso acontecer, a facilitadora deve reconhecer que existem reações e opiniões diferentes para o assunto e buscar um

consenso no grupo sobre como lidar com isso. Idealmente, como parte do grupo, ela pode também expressar suas reservas com relação a algum tópico. O importante neste caso é ter consciência de que a oficina pertence às participantes, elas determinam o que será debatido e como será debatido. O papel da facilitadora é ajudar a manter o debate relevante, evitar desentendimentos, manter um ambiente seguro, e oferecer um fórum livre de preconceitos para proporcionar uma aprendizagem interativa.

Situações difíceis. Estes problemas não pertencem a facilitadora sozinha, mas ao grupo como um todo, e devem ser enfrentados pelo grupo. A seguir há um exemplo de como abordar coletivamente uma situação difícil:

- Oposição externa ao grupo. Algumas mulheres percebem que as pessoas próximas a elas sentem-se ameaçadas pela participação delas no grupo. Como consequência, algumas abandonam o grupo. Outras até permanecem, mas enfrentam críticas contínuas. A facilitadora pode ajudar dando a elas a oportunidade de falar sobre estas respostas negativas, seja em particular, ou abertamente para o grupo. Mesmo que não haja solução, o grupo pode se fortalecer ao enfrentar o problema em conjunto. Algumas vezes, as pessoas da comunidade podem criticar o grupo e sua atividade. Alguns grupos, ao enfrentar estas críticas, convidam os críticos a participar da sessão e conhecer seu trabalho. A discussão durante a sessão com o visitante presente pode não ser tão aberta ou sincera, mas pode oferecer uma oportunidade excelente para dispersar o mal entendido e aumentar a conscientização entre os visitantes.

Indivíduos difíceis. Algumas vezes, um ou dois indivíduos, intencionalmente ou não, bloqueiam a solidariedade e eficiência do grupo e se tornam um desafio para a aprendizagem do grupo. As soluções podem ser tão variadas quanto as pessoas, mas as estratégias a seguir podem ajudar:

- **Consultas particulares.** A facilitadora pode falar com a pessoa difícil em particular e expressar sua preocupação sobre a situação. Sem acusações, ela pode sugerir formas para que esta participante ajude a melhorar os debates do grupo.
- **Diretrizes do grupo.** Outro tipo de abordagem para a facilitadora é perceber que a dinâmica pessoal do grupo não está funcionando bem e sugerir que as participantes esbocem algumas diretrizes gerais para melhorar suas interações. Estas diretrizes podem cobrir alguns tópicos como, por exemplo, limitar as interrupções, manter os debates confidenciais e respeitar a opinião de todas. Cumprir estas diretrizes é responsabilidade de todas e deverá estimular solidariedade e camaradagem.
- **Solicitar a saída.** O último recurso é solicitar que a pessoa deixe o grupo. A sensação ruim que este passo deixará deve ser considerada em comparação com a sensação ruim já criada no grupo. A facilitadora pode sugerir que a pessoa difícil participe de um grupo futuro, onde a mistura de personalidades pode ser mais harmoniosa.

Exercícios em facilitação interativa

EXERCÍCIO 5: Aprendizagem pessoal

Objetivos:

- Analisar experiências de aprendizagem pessoal
- Compreender como estas experiências melhoram as habilidades de facilitação

Duração: 30 minutos

Material: Uma folha grande de papel ou um quadro, canetas pilot ou giz.

Uma voluntária do grupo será a facilitadora e conduzirá a discussão. Ela será responsável por orientar o grupo a seguir as instruções do exercício, controlando o tempo e chamando as participantes que desejarem falar. Uma segunda voluntária registrará as conclusões das participantes em uma folha grande de papel ou quadro que seja visível por todas.

1. As participantes devem formar duplas. Uma participante de cada vez deve narrar uma situação em que vivenciou uma experiência de aprendizagem positiva. Ela pode incluir uma experiência da infância ou da vida adulta, de um aprendizado formal ou informal.
2. Trabalhando em duplas, elas devem analisar suas histórias e discutir os fatores que fizeram com que a experiência de aprendizagem fosse positiva, incluindo os indivíduos envolvidos no processo.

3. O grupo completo deve se reunir para discutir quais fatores destas histórias contribuíram para que a experiência fosse positiva. Uma voluntária do grupo anotarà em duas colunas as diversas pessoas envolvidas no processo de aprendizagem e os diferentes ambientes em que aconteceu:

PESSOAS
ENVOLVIDAS

AMBIENTE DE
APRENDIZAGEM

4. Quando o grupo terminar as duas listas, deve considerar as seguintes perguntas:

- Quem teve maior influência na experiência de aprendizagem, as pessoas envolvidas ou o ambiente?
- Quais técnicas de aprendizagem, dentre as descritas neste exercício, você usaria se estivesse facilitando uma oficina? Por quê?
- Quais técnicas evitaria? Por quê?
- Existe alguma outra técnica, que não tenha sido discutida aqui, que você gostaria de usar? Qual ou quais?

EXERCÍCIO 6: Estilos de aprendizagem

Objetivos:

- Considerar uma variedade de estilos de aprendizagem
- Praticar diferentes estilos de aprendizagem

Duração: 30 minutos

Material: Uma folha grande de papel ou um quadro, canetas pilot ou giz.

Uma voluntária do grupo será a facilitadora e conduzirá a discussão. Ela será responsável por orientar o grupo a seguir as instruções do exercício, controlando o tempo e chamando as participantes que desejarem falar. Uma segunda voluntária registrará as conclusões das participantes em uma folha grande de papel ou quadro que seja visível por todas.

1. Uma voluntária escreve as seguintes estratégias de aprendizagem:

OUVIR

VER

REPETIR

DEBATER

IMAGINAR

PRATICAR HABILIDADES

TENTAR COISAS NOVAS

DAR PEQUENOS PASSOS

COMPARTILHAR EXPERIÊNCIAS

2. Uma participante por vez deve descrever como ela aprende melhor. A voluntária adiciona a contribuição da participante à lista de estratégias de aprendizagem.

3. As participantes são divididas em grupos de três ou quatro pessoas e cada equipe deve escolher duas estratégias de aprendizagem diferentes da lista. Cada grupo deve planejar uma pequena apresentação para demonstrar as estratégias.
4. As equipes apresentam suas estratégias para todo o grupo sem identificá-las de antemão. As demais devem tentar identificar quais estratégias estão sendo usadas.
5. Após todas as apresentações, as participantes devem discutir tipos variados de estratégias de aprendizagem que uma facilitadora pode incorporar a uma oficina. Dentre as perguntas que o grupo deve considerar, estão as seguintes:
 - *Quais estilos de aprendizagem você se sente mais confortável em usar?*
 - *É possível usar mais de uma técnica simultaneamente? Por quê?*
 - *Como suas habilidades de facilitadora podem ser melhoradas com a implementação destas técnicas de aprendizagem?*

EXERCÍCIO 7: Aprendendo a ouvir

Objetivo:

- Desenvolver e treinar habilidades para ouvir participativamente

Duração: 60 minutos

Material: nenhum

Uma voluntária do grupo será a facilitadora e conduzirá a discussão. Ela será responsável por orientar o grupo a seguir as instruções do exercício, controlando o tempo e chamando as participantes que desejarem falar.

1. Duas participantes devem se voluntariar para interpretar papéis perante o grupo. O grupo sentará em círculo ao redor das voluntárias. (Esta tática de facilitação é também chamada de formato “fishbowl”, ou aquário.⁶).
2. As participantes devem sugerir vários assuntos controversos ou comumente debatidos e então votar em um deles. Após escolhido o tópico, cada voluntária deve escolher um dos lados da controvérsia para defender perante o grupo. O lado que cada participante escolher não necessariamente coincide com sua opinião verdadeira. (Esta é a razão pela qual a técnica é chamada de interpretação de papéis).
3. Primeiro uma das voluntárias – “A” – explica em no máximo dois minutos, seu ponto de vista sobre a questão.

6. Para mais informações sobre formato “fishbowl” e outras táticas de facilitação, veja o Anexo B e Anexo C (páginas 143-147) do manual Fomentando a Tomada de Decisões: Manual de Treinamento para a Liderança das Mulheres.

- 4** Quando “A” termina, a segunda voluntária – “B” – resume o que foi dito por “A”. Por exemplo, “B” pode afirmar: “Você é a favor da pena de morte porque...” e então listar os motivos fornecidos por “A”. “B” então confirma com “A” para se certificar de que seu resumo foi correto perguntando: “Entendi suas questões corretamente?”.
- 5.** Após a concordância de “A” de que “B” entendeu sua posição, “B” expõe seu ponto de vista em no máximo dois minutos.
- 6.** Quando “B” termina, “A” resume o que foi dito por “B”. Por exemplo, “A” pode afirmar: “Você é contra a pena de morte, pois...” e então listar os motivos fornecidos por “B”. “A” então confirmará com “B” para se certificar de que seu resumo foi correto perguntando: “Entendi suas questões corretamente?”.
- 7.** Após esta interpretação de papéis, o grupo inteiro será dividido em pares e fará o mesmo exercício. Os pares podem usar o mesmo assunto ou escolher outro para praticar suas habilidades ao ouvir.
- 8.** Quando todo o grupo se reunir, dentre as perguntas a serem debatidas estão as seguintes:
- *Enumere alguns dos aspectos positivos de ouvir participativamente.*
 - *Por que é importante que uma facilitadora se utilize da escuta participativa em uma oficina?*
 - *Em quais situações do dia a dia este tipo de comunicação pode ser empregado?*

EXERCÍCIO 8: Como facilitar interativamente

Objetivo:

- Identificar a facilitação interativa e metodologias de aprendizagem

Duração: 90 minutos

Material: Vídeo “Aprendendo a facilitar interativamente”, leitor de DVD, televisão, uma cópia para cada participante da tabela com a lista de táticas para aprendizagem interativa, uma folha grande de papel ou um quadro, canetas pilot ou giz.

Uma voluntária do grupo será a facilitadora e conduzirá a discussão. Ela será responsável por orientar o grupo a seguir as instruções do exercício, controlando o tempo e chamando as participantes que desejarem falar. Uma segunda voluntária registrará as conclusões das participantes em uma folha grande de papel ou quadro que seja visível por todas.

- 1.** Uma voluntária deve escrever a palavra INTERATIVO na parte superior da folha de papel ou do quadro.
 - 2.** Uma participante por vez deve identificar palavras, frases ou conceitos que ela associe com INTERATIVO, enquanto a voluntária faz o registro.
 - 3.** Quando a lista estiver completa, a voluntária deve ler as descrições de algumas táticas de aprendizagem interativa contidas na tabela abaixo que são usadas por facilitadoras:
-

Táticas de aprendizagem interativa

Estimulantes e quebradores de gelo: São atividades que ajudam as participantes e facilitadoras a se familiarizarem umas com as outras e se sentirem mais confortáveis para falar em público.

Compartilhar as expectativas e objetivos da participante: As participantes dividem suas expectativas e motivos para participarem da oficina, desta forma as facilitadoras conhecerão as necessidades do grupo e tentarão alcançá-las. Elas podem também esclarecer desde o início quais expectativas serão alcançadas e quais não serão.

Estimular debates: São técnicas que encorajam a participação de todas no grupo. Inclui a criação de um “espaço seguro” onde a opinião de todas é respeitada. Frequentemente, a facilitadora abrirá o debate com uma pergunta direcionada que dará margem a várias respostas.

Encorajar a escuta participativa: As boas ouvintes aprendem através do que ouvem, deixando de lado suposições e tentando entender o ponto de vista da interlocutora. Esta é uma habilidade necessária para todos os membros de uma aprendizagem cooperativa.

Trabalhar em grupos pequenos: Dividir o grupo em grupos menores para debater ou realizar tarefas, encoraja as participantes a participar mais intensamente e permite que mais pessoas interajam.

Relatórios em equipe: Uma interlocutora será escolhida em cada equipe para relatar o que foi discutido ou o resultado de uma tarefa. A contribuição de todas é valorizada.

Evitar locais de poder: Geralmente, considera-se que as pessoas que ficam de pé ou sentam-se na frente têm importância ou autoridade. A arrumação dos assentos em círculo, ou outra forma que encoraje o compartilhamento dos papéis de liderança, ajuda a evitar esta percepção.

Dividir responsabilidade: A liderança e a responsabilidade compartilhada envolvem a troca de papéis para que todos tenham a oportunidade de facilitar, ler exercícios, ser a relatora do grupo ou apresentar o relatório da equipe, dentre outros papéis de liderança. Em uma aprendizagem cooperativa, esta troca deve ser fluente.

Avaliação da participante: As participantes e as facilitadoras devem ter oportunidades de avaliar o processo de aprendizagem e a organização da oficina. As avaliações são importantes para assegurar que todas estejam ganhando o máximo com a experiência de aprendizagem.

Retirado do vídeo: “Fomentando a tomada de decisões: aprendendo a facilitar interativamente.” 2003. Bethesda, Maryland: Women's Learning Partnership.

4. Tendo em mente as táticas da facilitação interativa, o grupo deve assistir ao vídeo: “Aprendendo a Facilitar Interativamente.”
5. Após assistir ao vídeo, o grupo deve pensar nas seguintes questões:

Estimulantes: No vídeo, o primeiro simulado de oficina é iniciado com um estimulante chamado “Desenhe o animal em você” onde cada participante desenha um animal com o qual se identifica e explica porque acredita que o animal a representa. Por exemplo, Masooda Amozgar, uma ativista pelos direitos das mulheres do Afeganistão, explica: “Eu escolhi uma ovelha, porque é um animal muito tranquilo. Ela nunca briga e seu couro e carne são sempre úteis.”

- *Você usaria esta técnica para ajudar as participantes do sua oficina a relaxarem, se divertirem e ficarem mais à vontade para falarem em público? Por quê?*
- *Quais outras técnicas estimulantes você usaria?*

Quebradores de gelo: A facilitadora Asma Khader, uma advogada e ativista proeminente que trabalha para acabar com os crimes de honra na Jordânia, simula uma oficina para desenvolver uma campanha política na Jordânia. Ela inicia com um quebrador de gelo estilo interpretação de papéis: “Eu sugiro que comecemos a sessão de imaginação... Imagine-se como uma mulher jordaniana, no sul da Jordânia. Escolha sua profissão, idade, situação familiar, e dê a si mesma uma personagem diferente. Você aceita esta sugestão?”.

- *Como a interpretação de uma personagem diferente e a emissão de opiniões que não são necessariamente próprias, podem estimular a participação individual e a interação do grupo?*
- *Cite algumas das dificuldades que você pode enfrentar ao usar esta técnica. Como poderia superá-las?*

As expectativas e objetivos das participantes:

No vídeo, cada participante expressa quais proveitos espera receber da oficina para desenvolver campanhas políticas. Por exemplo, Sindi Médar-Gould, uma ativista da Nigéria, diz: “Eu espero conseguir convencer as mulheres da minha associação de que o voto é poderoso e que elas não devem vender seus votos para quem fala mais ou dá mais dinheiro.”.

- *Na sua opinião, pedir que as participantes expressem seus objetivos na oficina pode ajudar o processo de aprendizagem do indivíduo ou do grupo? Como?*
- *Na posição de facilitadora, como você adaptaria a oficina para incorporar os objetivos e expectativas das participantes? Considere as dificuldades que você poderá enfrentar ao criar uma oficina flexível e adaptável. Quais estratégias podem ser usadas antes e durante a oficina para superar quaisquer obstáculos?*

Grupos pequenos e grandes: Durante o simulado da oficina, as participantes são divididas em três equipes menores para debater mais profundamente e planejar estratégias para a promoção da campanha, tanto no período que antecede as eleições, como durante e após as eleições. Elas então voltam a se reunir em um grande grupo, uma representante de cada equipe pequena comparte o plano de ação do seu grupo.

- *Quais são as vantagens e desvantagens de usar um grupo grande ou equipes pequenas para encorajar debates?*
- *O que você observou Asma Khader fazer durante os debates no grupo pequeno e grande?*

Avaliação da técnica de facilitação: Antes de concluir a oficina sobre a campanha política, as participantes avaliam e analisam as técnicas de facilitação usadas. Elas comentam as formas de redefinir técnicas, entre elas: como evitar locais de poder, encorajar a escuta participativa, estimular debates e dividir responsabilidades. As participantes do vídeo – um grupo heterogêneo de mulheres, que inclui educadoras, advogadas e ativistas, muitas das quais são facilitadoras de oficinas em liderança em seus países – oferecem exemplos de técnicas de facilitação que empregaram anteriormente.

As participantes simulam então outro exercício – construir uma visão comum – onde duas facilitadoras tentam moldar as técnicas discutidas. Este exercício inicia com as participantes compartilhando suas declarações de visão pessoal para então identificar as semelhanças entre elas e, coletivamente, desenvolver uma declaração única, que represente todas as visões individuais.

- *No debate sobre a avaliação do vídeo, Mishka Mojabbber Mourani, uma educadora do Líbano, disse: “Alguém me disse para ir para frente e eu preferi ficar, pois queria estar perto do meu grupo.”.*

- *Por que é importante para uma facilitadora evitar locais de poder?*
- *Como esta técnica de facilitação molda os princípios da liderança horizontal?*
- *Ao participarem das discussões do grupo a partir de vários pontos da sala, você acha que as facilitadoras do exercício de visão compartilhada conseguiram evitar locais de poder com sucesso?*
- *Asabe Audu, uma facilitadora de oficina da Nigéria, descreveu seu papel como facilitadora da seguinte forma: “Alguns grupos querem que você assuma a liderança”, diz ela, “mas nós dizemos, ‘Também estamos aqui para aprender com vocês’. Isso faz com que se sintam confortáveis, à vontade e eles se abrem.”.*
 - *Como as facilitadoras do exercício de visão compartilhada dividem as responsabilidades de facilitação e trocam de papéis com as participantes da oficina?*
 - *Cite algumas técnicas que você usaria para criar um ambiente de coaprendizagem e responsabilidade compartilhada em uma oficina.*
- *No vídeo, a ativista Amina Lemrini fala sobre como ela encoraja as participantes de oficinas no Marrocos a lançarem mão de experiências pessoais e a dividirem suas histórias.*
 - *Cite algumas formas de encorajar as participantes a contribuir para o debate do grupo e criar um ambiente de aprendizagem inclusivo, participativo.*
 - *Como você se asseguraria de que os membros do grupo estão tendo oportunidades iguais para falar e ouvir os demais construtivamente?*
- *Se você estivesse facilitando esta oficina, quais outras técnicas usaria para ilustrar uma liderança inclusiva, horizontal e participativa? Como expressaria isso através da forma de agir, onde sentar ou levantar e através da linguagem?*

- *Cite algumas técnicas para estimular as participantes a criticarem os estilos de facilitação. Ter conhecimento do seu estilo pode ajudar as futuras sessões? Como?*
- 6.** *Em grupo, avalie o vídeo “Aprendendo a facilitar interativamente.” Dentre as questões a serem consideradas estão:*
- *O vídeo o ajudou a sentir o ambiente vibrante e a solidariedade que pode resultar das oficinas participativas?*
 - *O vídeo o ajudou a visualizar o papel de uma facilitadora ao criar um ambiente de aprendizagem participativa?*
 - *Qual foi a sessão mais importante do vídeo? Qual foi a sessão menos importante do vídeo?*
 - *Que outros materiais visuais seriam úteis para você?*

EXERCÍCIO 9: Facilitação eficaz**Objetivo:**

- Compreender as qualidades de uma facilitadora eficaz

Duração: 30 minutos

Material: Uma folha grande de papel ou quadro, canetas pilot ou giz

Uma voluntária do grupo será a facilitadora e conduzirá a discussão. Ela será responsável por orientar o grupo a seguir as instruções do exercício, controlando o tempo e chamando as participantes que desejarem falar. Uma segunda voluntária registrará as conclusões das participantes em uma folha grande de papel ou quadro que seja visível por todas.

1. Uma voluntária deve escrever as palavras FACILITADORA EFICAZ na parte superior da folha de papel ou do quadro.
2. Uma participante de cada vez deve identificar palavras, frases ou conceitos que ela associe com FACILITADORA EFICAZ. A voluntária registra na coluna à esquerda, no papel ou quadro.
3. Quando o grupo estiver com uma lista significativa, a voluntária deve escrever a seguinte lista no lado direito do papel ou quadro:

Sensibilidade aos sentimentos dos indivíduos

Sensibilidade aos sentimentos do grupo

Habilidade para ouvir

Tato

Compromisso com a cooperação

Pontualidade

Flexibilidade

Senso de humor

Talento e criatividade

4. Uma participante de cada vez deve dar exemplos de como cada qualidade listada pode melhorar a facilitação e como sua falta pode trazer efeitos negativos.
5. A seguir, o grupo deve considerar algumas ou todas as perguntas a seguir:
 - Na sua opinião, existem pessoas que já nascem com estas qualidades e que para elas a facilitação é um processo natural?
 - Na sua opinião, estas qualidades podem ser aprendidas como qualquer outra habilidade?
 - Na sua opinião, todas as facilitadoras precisam ter todas estas qualidades?
 - Quais qualidades são mais importantes para serem adotadas por uma facilitadora? Por quê?
 - Quais qualidades são menos importantes? Por quê?

Avaliando este guia e vídeo

A avaliação é uma parte crítica de todo o processo de aprendizagem. Através dela as participantes têm a oportunidade de refletir sobre o que aprenderam e a eficácia do processo em si. Além do mais, as facilitadoras podem usar a informação fornecida nas avaliações para revisar e melhorar as sessões futuras.

EXERCÍCIO 10: Avaliação

Objetivos:

- Avaliar o que as participantes assimilaram deste guia e vídeo
- Avaliar o processo de aprendizagem usado neste guia e vídeo

Duração: 30 minutos

Material: Uma folha grande de papel ou quadro, canetas pilot ou giz

Uma voluntária do grupo será a facilitadora e conduzirá a discussão. Ela será responsável por orientar o grupo a seguir as instruções do exercício, controlando o tempo e chamando as participantes que desejarem falar. Uma segunda voluntária registrará as conclusões das participantes em uma folha grande de papel ou quadro que seja visível por todas.

1. Todas as participantes devem identificar os aspectos do guia e vídeo “Aprendendo a facilitar interativamente de que mais gostaram e explicar o motivo. Uma voluntária registra os comentários das participantes em um papel ou no quadro.
2. Utilizando o mesmo processo, as participantes devem identificar os aspectos do guia e vídeo de que menos gostaram e explicar o motivo. Uma voluntária também registrará estes comentários.
3. Então as participantes devem considerar as seguintes perguntas:
 - *Esta oficina e as lições apresentadas no guia e vídeo Aprendendo a Facilitar Interativamente alcançaram suas expectativas?*
 - *Quais obstáculos você poderá encontrar para encorajar a liderança ética e para promover parcerias de aprendizagem? Como você pretende superá-los?*

- *Existem aspectos de facilitação sobre os quais você sente que precisa de mais informações? Em caso positivo, quais são eles?*
- *Você espera ser capaz de usar suas novas habilidades de facilitação no seu dia a dia?*
- *Você espera facilitar uma oficina no futuro?*

Epílogo: Aprendizado Interativo para Manual de Treinamento para a Liderança das Mulheres

A análise das táticas e métodos de aprendizagem apresentados no *Manual de Treinamento para a Liderança das Mulheres* promove uma maior percepção das estratégias e objetivos de facilitação e ajuda a formar facilitadoras mais eficazes. Uma vez familiarizada com as doze sessões deste manual, aplique as habilidades e estratégias que aprendeu.

Antes de conduzir uma oficina, sozinha ou com outras facilitadoras, tente responder às seguintes perguntas em cada sessão do *Manual de Treinamento para a Liderança das Mulheres*:

- *Quais métodos interativos de aprendizagem foram usados na sessão?*
- *Por que você acha que os métodos específicos foram escolhidos?*
- *O que estes métodos alcançaram?*
- *Você vê oportunidades de incluir métodos interativos adicionais na sessão?*
- *Como os métodos usados na sessão ajudaram a promover liderança participativa e construir uma parceria de aprendizagem?*

Projeto empreendido com o suporte financeiro de
Canadian International Development Agency
The Ford Foundation
National Endowment for Democracy
The Shaler Adams Foundation



WOMEN'S
LEARNING
PARTNERSHIP

4343 Montgomery Avenue, Suite 201
Bethesda, MD 20814 USA
Tel: 1-301-654-2774 • Fax: 1-301-654-2775
www.learningpartnership.org