

# Caderno de propostas

## Métodos e atitudes para facilitar reuniões participativas

*Texto:* Eduardo Rombauer van den Bosch

Coordenadoria do Orçamento  
Participativo da Prefeitura de São Paulo  
e Fundação Friedrich Ebert/ILDES

São Paulo, dezembro de 2002

*Prefeitura do Município de São Paulo – Marta Suplicy  
Secretaria de Governo Municipal – Rui Falcão  
Coordenadoria do Orçamento Participativo da Prefeitura de São Paulo – Félix Ruiz Sánchez  
Fundação Friedrich Ebert – Reiner Radermacher*

### **eqUipE EXeCutiva**

*Eduardo Rombauer van den Bosch – Pesquisa, elaboração do texto e coordenação geral  
Fernanda de Carvalho Papa – Coordenação adjunta e consulta de conteúdos  
Carlos Thadeu C. de Oliveira – Projeto gráfico, produção e diagramação  
Helena Oliveira – Edição e revisão do texto  
Isabel Frontana – Revisão técnica  
Bárbara Tércia (cartuns) e Dado Motta (ilustrações de capa/contracapa e pág. 28)  
Luana Villac, Heloisa Nogueira e Klaus Schubert – Colaboradores*

*Impressão e fotolitos: Novo Fitolito Editora e Gráfica  
Tiragem: 4 mil exemplares  
Composto em Nueva Roman e Eurostile Bold  
São Paulo, dezembro de 2002*



## aGrADeciMEntOs

Joachim Knoop, pelos anos de confiança no poder de transformação dos jovens; Félix Sánchez e Isabel Frontana, pela coragem e disposição de inovar. E agradecimentos especiais às e aos *Mestres*: Marisa Greeb, Martí Olivella, Heloísa Nogueira e Klaus Schubert, pela disponibilidade de ensinar àqueles que querem aprender.

# aPResENtação

a presente publicação é uma das primeiras sistematizações no Brasil de experiências e conceitos sobre como otimizar processos de tomada de decisão coletiva, por meio da ferramenta da facilitação.

Cuidados que vão desde a disposição adequada do espaço da reunião até a garantia de que o tempo de intervenções nas plenárias seja democraticamente dividido, entre outros, têm sido testados e positivamente avaliados em diferentes circunstâncias, como no projeto piloto realizado pela parceria entre a Fundação Friedrich Ebert e a Coordenadoria do Orçamento Participativo da cidade de São Paulo, nas reuniões do Conselho do OP, no segundo semestre de 2002.

Há várias outras situações em que a Fundação Friedrich Ebert e seus parceiros no Brasil e na América Latina utilizaram e têm utilizado metodologias participativas para realizar planejamentos, reestruturações organizacionais, capacitações e avaliação de projetos e programas, seja em governos municipais e estaduais, ou no espaço de ONGs e grupos organizados da sociedade civil em geral. São mais de dez anos de experiência desta instituição e

de seus colaboradores e colaboradoras nesta temática, em que o respeito às diferentes opiniões e ao direito à participação são critérios fundamentais para qualquer processo de grupo.

Neste sentido, é com satisfação e comprometimento que a Fundação Friedrich Ebert procura contribuir para a evolução das políticas participativas na democracia brasileira, apoiando novas maneiras de se estimular que cidadãos e cidadãs aproveitem os canais de participação abertos – ou que deveriam existir – nos municípios em que residem. Esperamos que os conteúdos apresentados neste guia sejam úteis, esclarecedores e que possam levantar novas questões para que os processos participativos se desenvolvam cada vez mais na sociedade brasileira.

Como sempre, este trabalho não teria sido possível se não fossem a dedicação e a seriedade de várias pessoas, às quais apresentamos aqui os nossos agradecimentos, com uma saudação especial ao coordenador Eduardo Rombauer.

**Reiner Radermacher**  
*Representante da Fundação  
Friedrich Ebert no Brasil*

**é** com grande satisfação que estamos apresentando este Caderno de Propostas. Em primeiro lugar, nos enche de satisfação o fato de ter sido o Orçamento Participativo de São Paulo o celeiro de experimentações que permitiram produzir esta primeira sistematização.

As ferramentas aqui expostas foram desenvolvidas nas reuniões do Conselho do Orçamento Participativo, que ocorreram entre agosto e setembro de 2002 com a finalidade de montar a proposta orçamentária de 2003, e que contaram com o apoio da Fundação Friedrich Ebert e sua equipe de técnicos e especialistas.

Em segundo lugar, é motivo de orgulho poder compartilhar com todos os ganhos que obtivemos graças à aplicação dessas técnicas de gestão participativa.

Mais do que qualquer outro mecanismo de participação cidadã, o Orçamento Participativo é um terreno fértil para o desenvolvimento de metodologias e de técnicas participativas.

Por se basear na deliberação pública de pessoas comuns, moradores e moradoras da cidade, o Orçamento Participativo é um mecanismo democrático de gestão e de controle social que demanda métodos e técnicas inovadoras, que facilitem a participação do cidadão e da cidadã comuns nas decisões que dizem respeito à alocação de recursos.

Nossa experiência de orçamento participativo é bem nova. Temos apenas dois anos de implantação desta proposta avançada de gestão das políticas públicas e de participação cidadã.

Apesar de curta, a experiência que acumulamos no OP de São Paulo já pode servir de referência para outras experiências que queiram se implantar pelo Brasil e pelo mundo afora. Isso porque o OP paulistano e o atual governo municipal assumiram, desde o começo, o compromisso pelo fortalecimento de práticas democratizadoras e inovadoras de gestão, como as subprefeituras, o Plano Diretor, além do próprio OP.

Esses mecanismos podem criar condições muito mais favoráveis ao resgate da qualidade de vida da população da nossa cidade.

Gostaríamos de agradecer a Fundação Friedrich Ebert pela sensibilidade demonstrada ao apoiar técnica e materialmente este esforço do Orçamento Participativo de São Paulo para o aprimoramento do processo participativo. Em particular, nossos agradecimentos a Eduardo Rombauer, mentor intelectual e prático desta experiência e autor deste Caderno e a toda sua equipe pela competência e dedicação demonstradas.

**Félix Ruiz Sánchez**  
*Coordenador Geral do  
Orçamento Participativo de São Paulo*





# SumÁRIO

<b>Cumprindo o tempo da reunião</b>	49
<b>Alguns importantes detalhes técnicos</b>	50
<b>Relembrando...</b>	52
<b>CaPÍTuLO 3 - aTUAndO eM gRUpOs</b>	<b>55</b>
<i>Sobre os grupos em geral</i>	56
<i>Sobre os grupos de participação popular</i>	57
<i>Em grupos de cultura política emancipatória...</i>	59
<b>Intervindo no grupo</b>	62
<i>A percepção</i>	64
<i>A interpretação</i>	67
<b>A ação</b>	68
<i>A escuta ativa</i>	69
<i>A leitura compartilhada</i>	70
<b>Conclusão</b>	73
<b>AnEXo</b>	<b>74</b>
<b>bIBLiOgrAFIa</b>	<b>80</b>



# iNtROduÇÃO

**p**ouco a pouco, a democracia participativa vai garantindo seu espaço e estimulando a democracia formal a ampliar a influência da sociedade civil nas decisões de governo. A grande batalha agora é conseguir implementar essa inovação em todas as instâncias da vida social.

Esse novo modo de exercer a democracia é, na verdade, um processo que permeia todas as relações sociais, assumindo um caráter objetivo e subjetivo, macro e micro, ético e político.

Quem empreende esforços nesta difícil tarefa de consolidar a democracia participativa depara-se com o desafio de conciliar a ética democrática com a eficácia das decisões. É preciso provar que a democracia pode funcionar com a participação popular, obtendo resultados concretos e satisfatórios.

Para tanto, conta-se com a vontade política dos governantes de ceder parte do poder e espera-se dos agentes desses espaços de participação a capacidade de otimizá-los ao máximo.

Além de mais complexas, as decisões participativas demandam muito mais trabalho em reuniões, negociações e organiza-

ção de processos do que decisões centralizadas e sem participação. Por isso, é muito importante não desperdiçar o tempo e a energia dos participantes nessas reuniões. Nelas, um grande número de pessoas tem de tomar as decisões necessárias para atingir os objetivos estabelecidos em pouco tempo, sem se descuidar da ética.

Nesse novo contexto, há que se inventar e reinventar modos de dialogar e decidir em conjunto que dêem conta desses desafios. Ou seja, é preciso que a cultura política dos participantes tenha as qualidades potencializadoras da democracia participativa.

Cultura política é o modo pelo qual os valores são colocados em prática ao serem tomadas decisões. Para consagrar o projeto de democracia participativa, é indispensável a conquista de práticas decisórias que sejam ao mesmo tempo um exercício de liberdade e de responsabilidade para todos os envolvidos.

É na **cultura política emancipatória** que essa liberdade com responsabilidade se efetiva, tanto no plano ético das relações entre os participantes, quanto na eficácia política das decisões nas instâncias participativas.

São características de uma cultura política emancipatória:

- ✓ a participação
- ✓ a transparência
- ✓ o diálogo
- ✓ o compartilhamento do poder
- ✓ a responsabilidade coletiva
- ✓ a eficácia das decisões

Claro que a prática ainda está bem distante desse ideal. A herança de uma cultura política autoritária em nada tem facilitado o processo participativo, uma vez que introjetou nas pessoas

determinados métodos e atitudes, reproduzidos inconscientemente.

Por isso, é tão urgente implementar novos métodos e atitudes afirmativos da ética democrática, participativa e emancipatória: essas inovações funcionam como *enzimas*, acelerando essa *revolução molecular* que é a reinvenção de nossa cultura política.

A facilitação de processos participativos que aplica novos conhecimentos metodológicos pode vir a ser uma dessas enzimas, incentivando atitudes que aos poucos são incorporadas pelos participantes – e adotadas em outros espaços das suas vidas.

O trabalho de facilitação de grupos tem se expandido por diversos lugares do mundo e também pelo Brasil como um eficiente recurso para qualificar a participação.

Compartilhar alguns desses conhecimentos é o nosso desejo, sobretudo com os agentes de participação que, a partir daí, podem despertar para a importância desse aspecto central de seu trabalho – que é a metodologia.

Foi esse o propósito que inspirou a criação deste caderno. Ao mesmo tempo que oferece soluções práticas para as necessidades objetivas de processos participativos, levanta importantes questionamentos éticos visando desconstruir padrões de pensamento e ação que de nada servem à democracia participativa.

## A quem se destina este caderno?

A todos os cidadãos e cidadãs que atuam em projetos de participação popular, profissional ou voluntariamente, e que têm ou desejam ter a responsabilidade de facilitar o encaminhamento das reuniões.

No caso do Orçamento Participativo (OP) de São Paulo, as figuras-chave desse processo são:

- ✓ delegados e delegadas
- ✓ conselheiros e conselheiras
- ✓ lideranças locais
- ✓ funcionários da Prefeitura
- ✓ estagiários, servidores, coordenadores

Este caderno também é de grande utilidade para aqueles que atuam ou querem atuar como facilitadores, mediadores ou moderadores – um papel ainda pouco conhecido, que será aqui abordado, recebendo especial atenção no Capítulo 3 do livro.

### O coordenador/facilitador

*Muitas vezes, o caderno se dirige a quem está no papel de coordenar a reunião, que pode ser tanto um(a) coordenador(a) quanto um(a) facilitador(a). Como não estamos nos prendendo a nenhum papel específico, utilizamos o termo coordenador/facilitador.*

Atores de outros Orçamentos Participativos e/ou de qualquer programa que envolva grandes reuniões de caráter decisório poderão encontrar aqui dicas interessantes para seu trabalho.

Este caderno pode servir tanto para aquelas pessoas que estudam por conta própria quanto para os participantes das oficinas de formação em facilitação de grupos, nas quais será utilizado como material de apoio. Evidentemente que as oficinas oferecem resultados práticos e reflexivos muito mais apurados.

Seja qual for o público, o importante é que o leitor e a leitora tenham a sincera intenção de aprimorar sua atuação em reuni-

ões, reavaliando e incorporando novos procedimentos às suas práticas habituais. Essa vontade individual é o pré-requisito básico para aprender a facilitar os processos participativos.

## ALguMas conSideraÇões

Este caderno tem uma lógica “espiral”: progressivamente, alguns tópicos são retomados com maior profundidade, o que sugere uma leitura em seqüência. Ao mesmo tempo, os capítulos e trechos formam módulos que podem ser lidos separadamente.

O caderno parte de orientações práticas e torna-se pouco a pouco mais reflexivo. Isso porque os assuntos vão ficando cada vez mais complexos, exigindo que o leitor e a leitora descubram um modo próprio de atuar em seu contexto específico. Caberá a ele ou ela, portanto, identificar o que se aplica ou não à sua realidade e aos momentos de cada reunião em que atua.

Não pretendemos aqui estabelecer critérios rígidos sobre como devem ser realizados os processos participativos que, não raro, envolvem complicadas relações políticas e conflitos entre grupos, setores do governo e população, ou mesmo entre indivíduos.

Como se sabe, não é nada fácil lidar com conflitos, sobretudo na arena política. Se, além disso, a metodologia adotada na reunião não for bem formulada e aplicada, acabará naturalmente contribuindo para acirrar as desavenças entre os e as participantes.

Evidente que a solução de fato nunca estará na metodologia ou no facilitador, mas tanto um quanto o outro podem ajudar a desatar os nós que dificultam o diálogo. A partir daí, possivelmente haverá mais condições para que os mal-entendidos sejam desfeitos e para que se reforcem laços de convergência que dificilmente encontrariam espaço numa reunião “convencional”.

Por essas e outras, é que neste caderno somos realistas ao afirmar que, em certos casos, a facilitação implica estabelecer alguns limites a certos tipos de atitudes. Também queremos deixar claro que nenhuma metodologia – por melhor que seja – garante a participação efetiva em reuniões se estas não oferecerem ao participante o poder real de influenciar nas decisões ali tomadas.

Por fim, queremos lembrar que a eficácia de um processo participativo em muito depende das instituições que lhe dão respaldo político, jurídico, financeiro, humano etc. Nesse sentido, é fundamental poder contar com a vontade política dos governantes que, no caso do OP, se traduz na qualificação do processo através da aplicação de metodologias inovadoras e da formação de pessoal em facilitação de grupos, entre outras ações.

## A mEtoDOLogia, a FaCiLiTaÇÃO e o fAciLiTAdoR

A exata definição de **metodologia** ainda é um assunto polêmico. Aqui estamos considerando metodologia como o conjunto de métodos que partem de determinados princípios (valores) para atingir certos fins (objetivos) desejados.

Toda metodologia sempre está atrelada a uma concepção ética, ou seja, a certos valores – que orientam as ações de quem as realiza. Todas as dicas deste caderno pretendem ajudar os coordenadores/facilitadores a aprimorar sua metodologia de trabalho.

É muito importante que eles tenham claro a metodologia que estão adotando, mesmo que seja simples e não relacionada a conhecimentos específicos de facilitação de grupo.

**Facilitação** é fazer com que uma reunião atinja seus objetivos, adotando-se técnicas e métodos apropriados que contribuam de maneira produtiva para o processo de diálogo e tomada de decisões.



Em princípio, qualquer ator tem condições de facilitar a reunião da qual participa. Mas para atingir resultados mais consistentes e realizar as necessárias intervenções no grupo, recomenda-se designar “alguém” especificamente para assumir essa responsabilidade.

*Esse “alguém” é o **facilitador** (mediador ou moderador) – de preferência, uma pessoa externa ao processo, homem ou mulher, que não represente nenhuma das partes da negociação – a quem se delega uma certa autoridade no encaminhamento da reunião visando torná-la mais organizada, democrática e eficaz.*

Adotar ou não a figura do facilitador numa reunião participativa é uma questão inerente à metodologia e à **postura política** dos coordenadores do processo: pode significar a garantia de que realmente seja participativo, se assim os coordenadores quiserem. Na decisão a respeito de quem irá se encarregar desse trabalho, deve-se averiguar:

- ✓ se o facilitador possui os conhecimentos apropriados e domina as técnicas e métodos necessários para conduzir aquele tipo de reunião
- ✓ o perfil, a experiência e a ética daquele profissional

O papel de facilitador pode ser comparado ao de um maestro, cujo talento permite harmonizar os mais diferentes instrumentos para “funcionarem” em conjunto, criando assim uma bela sinfonia!



# cApíTuLO 1

## A preparação de uma reunião

quanto mais bem preparada for uma reunião, maiores as chances de sucesso. Aqui vamos mostrar os diversos aspectos que contribuem para se alcançar esse objetivo.

A finalidade e o tamanho da reunião, entre outras coisas, determinam seus respectivos preparativos. Uma grande reunião organizada pelo governo para iniciar as intervenções no bairro, por exemplo, demanda ações prévias diferentes das de uma reunião menor, organizada pela própria comunidade, para realizar consultas com a população local.

Seja qual for o contexto, as dicas aqui apresentadas pretendem ajudar as equipes responsáveis a preparar qualquer tipo de reunião com a maior eficiência possível.

### dEfiNindo oBjeTIvOs

O primeiro passo é definir claramente os objetivos que se quer alcançar com a reunião. Metas estabelecidas com precisão facilitam o trabalho dos organizadores, que podem, assim, orientar suas ações nesse sentido.

Para tornar mais compreensível o que se quer conseguir, é aconselhável organizar os objetivos em duas categorias:

- **objetivo geral** – o que se pretende atingir na reunião como um todo
- **objetivos específicos** – resultados pontuais que consolidam ou ampliam o objetivo geral

### Exemplo:

#### OBJETIVO GERAL

- ✓ *Iniciar o processo local do OP deste ano*

#### Objetivos Específicos

- ✓ *Informar os/às participantes sobre o processo do ano anterior e as perspectivas para o ano em curso*
- ✓ *Realizar um diagnóstico dos problemas do bairro/região*
- ✓ *Preparar as ações locais durante o ano, mobilizando os participantes*

## mOnTAndO A pAuTa

Para se atingir os objetivos propostos, deve-se montar uma pauta que contemple:

- a) As etapas da reunião e os respectivos temas a serem discutidos
- b) As perguntas-chave para conduzir o debate (*próximo capítulo*)
- c) O tempo estimado ou limite de tempo para cada etapa da reunião

Uma pauta realista tem de considerar:

- **O número de pessoas** – É possível prever o número de participantes? No caso de serem muitos: haverá tempo suficiente para trabalhar todos os assuntos se for decidida a abertura para intervenções?
- **O grau de envolvimento no processo** – O que os participantes já sabem antes de chegar à reunião? Os pontos de discussão da pauta condizem com a realidade dos participantes?
- **A possibilidade de atrasos** no início e no decorrer da reunião – Existe flexibilidade na agenda para possíveis atrasos?

De preferência, uma **proposta de pauta** deve ser montada coletivamente pelos coordenadores; se isso não for viável, é importante que todos e todas conheçam seu conteúdo. Em último caso, aquela pessoa que organiza a reunião se encarrega de montar a proposta de pauta.

É aconselhável que os participantes tomem conhecimento da proposta de pauta o quanto antes, para que estejam bem preparados para o encontro. A equipe coordenadora pode tanto escrever a proposta e colocá-la em um painel visível, como distribuir cópias antes ou no início da reunião.

O que não pode faltar numa pauta é a flexibilidade. Abrir a proposta de pauta para sugestões de mudança ou acréscimo de itens no início da reunião tende a ser uma boa pedida: possibilita incluir assuntos até então não considerados e dá espaço para que os participantes se apropriem da reunião.



## Exemplo de Pauta

Apresentação dos objetivos da reunião  
Apresentação da pauta ⌚ 10 minutos

Informes sobre o processo do OP do ano anterior e do ano em curso ⌚ 30 minutos

Diagnóstico: Quais os principais problemas de nosso bairro? ⌚ 1h20min

Preparação das atividades ao longo do ano

- apresentação do calendário de atividades
- eleição de delegados

⌚ 1 hora

Em reuniões menores, encontros de rotina e reuniões com foco em informes, a pauta pode ser totalmente montada no início da atividade. Assim, todos os envolvidos têm a oportunidade de se manifestar sobre o que acham importante discutir. O coordenador/facilitador, nesse caso, anota as sugestões e propõe uma sequência.

## eLABORANDO o RotEIRO

O roteiro é uma pauta bem mais detalhada e de grande utilidade em reuniões complexas, com muitos coordenadores e/ou participantes. Especifica os passos da atividade, descrevendo as funções de cada coordenador, os procedimentos e o tempo estabelecido para cada momento do encontro.

## Exemplo de roteiro



Ação	Responsável	Procedimento	Tempo
Apresentação dos objetivos	Maria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utiliza datashow</li> <li>• dá as boas-vindas</li> <li>• pergunta: “por que e para que estamos aqui?”</li> </ul>	🕒 10 minutos
Apresentação da pauta	Antonio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utiliza retroprojetor</li> <li>• abre para esclarecimentos</li> </ul>	🕒 10 minutos
Diagnóstico	Maria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• explica a questão 1</li> <li>• pergunta: “quais os problemas que percebemos no bairro?” (anota respostas em flipchart)</li> </ul>	10 minutos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• divide em subgrupos de 7</li> </ul>	20 minutos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• apresentação em plenária</li> </ul>	50 minutos
			🕒 1h20 min
Priorização	João	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pergunta: “quais são as prioridades?”</li> </ul>	20 minutos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• agrupa problemas em painel</li> <li>• participantes indicam com adesivos as prioridades</li> </ul>	20 minutos
			🕒 40 minutos

O formato e as informações do roteiro variam conforme as necessidades dos coordenadores e a forma de se organizarem. Tendo em mãos cópias do roteiro, eles podem coordenar suas ações durante a reunião com mais agilidade e dar conta de eventuais mudanças de procedimento e ajustes de última hora – como a redefinição do tempo e de responsabilidades.

O roteiro costuma ser ainda mais útil quando se realizam reuniões praticamente iguais em locais diferentes. Pode-se então distribuir o mesmo modelo para todas as equipes que irão coor-

denar as diversas reuniões, tomando o cuidado de não preencher os espaços relativos aos nomes e, às vezes, ao tempo de duração.

## DiVIdiNdo tARefas e rESpoNsabiliDAdEs

Em processos participativos, é fundamental que a equipe organizadora saiba dividir entre si as tarefas e se responsabilizar por seu cumprimento antes, durante e após uma reunião.

### Algumas funções em uma reunião:

- ✓ Preparar o ambiente da atividade
- ✓ Manusear os equipamentos de som e luz
- ✓ Receber os/as participantes
- ✓ Entregar o material de apoio
- ✓ Explicar os objetivos e a pauta
- ✓ Fazer as perguntas
- ✓ Encarregar-se do “leva-e-traz” do microfone
- ✓ Coordenar/facilitar a conversa da plenária
- ✓ Sistematizar os conteúdos da conversa
- ✓ Marcar o tempo
- ✓ Fazer ata ou relatório

Não definir claramente “a quem cabe o que” numa equipe pode provocar sérios problemas em qualquer reunião:

- ⊗ Conflitos entre coordenadores
- ⊗ Desorganização
- ⊗ Um ou alguns coordenadores centralizando o poder
- ⊗ Sobrecarga de funções
- ⊗ Ineficiência da reunião

Quando cada um sabe exatamente o que tem a fazer, a reu-



não transcorre com maior fluidez e eficiência, já que todos têm seus espaços de atuação definidos. Um acaba naturalmente complementando o espaço do outro. Além disso:

- 😊 A reunião se torna mais participativa
- 😊 Os coordenadores podem se revezar ao longo do encontro e aprender juntos
- 😊 Ninguém acumula tarefas e todos ficam mais disponíveis para prestar atenção à dinâmica do grupo e aos conteúdos da conversa

## cOnVidAndO oS pARtiCIPaNTes

Nada de criar falsas expectativas nos participantes. Eles precisam saber para que estão sendo chamados e por que devem comparecer àquela reunião. Por exemplo: se o objetivo é passar um informe à população, isso tem de ficar claro para que ninguém compareça imaginando ser aquele um momento/espço para decisões.

A dica básica para a convocação de uma reunião é a definição e explicitação claras do público-alvo. Quanto mais específico for o perfil dos participantes desejado no encontro, mais acertada será a decisão daqueles que optam por ir ou não à reunião, e menores as chances de confusão do tipo “O que eu estou fazendo aqui?” – típica reação de quem se sente *por fora* do assunto a ser debatido. Isso também vale para quando se convidar participantes especializados em determinados temas.

No convite ao participante, em que devem constar o local e o horário do encontro, é interessante adiantar alguns tópicos da conversa, especificando o que se espera de sua participação.

## eSTabELeCEndO uM aCOrDo

O acordo é um meio de explicitar a **responsabilidade coletiva** pelo bom andamento da reunião. Sendo de concordância de todos e todas, estabelecem-se regras e valores que irão vigorar durante o encontro.

Sempre sujeito a alterações, em função das opiniões dos participantes, o acordo pode ser formulado antes ou no início da reunião junto com os presentes. Nesse caso, eles terão a oportunidade de manifestar sua opinião sobre questões que consideram significativas, nem sempre lembradas pelos organizadores.

Um acordo costuma conter, entre outras coisas:

- **normas para o bom funcionamento** da reunião – desligar celulares, manter a pontualidade, estabelecer o horário-limite para o término da reunião, não extrapolar o tempo determinado para a fala de cada um, não interromper a fala do outro, não fumar, por exemplo
- **princípios ou valores** para o processo da reunião –respeitar os participantes, falar apenas sobre o tema em questão, manter a transparência em todas as situações, escutar em silêncio a fala do outro, por exemplo

O ideal é que o acordo – transcrito em um grande pedaço de papel – fique exposto em lugar visível durante a reunião. Havendo algum desrespeito às regras ali estabelecidas, basta lembrar a todos do grupo o que foi combinado.

Se durante a reunião surgir alguma questão não prevista, pode-se mexer no acordo, como costuma acontecer com a mudança dos horários. Em vez de simplesmente estender a reunião que está atrasada, pode-se recorrer ao acordo para redefinir os prazos-limite ou adiar etapas do encontro.



## disTRibUInDO mATeRIaL dE aPoiO

Nas reuniões em que os participantes têm de lidar com um grande número de informações, é interessante distribuir a todos materiais impressos, do tipo:

- ✓ Objetivo geral e objetivos específicos
- ✓ Pauta
- ✓ Calendário de reuniões
- ✓ Relatórios e diagnósticos
- ✓ Planilha com orçamentos e estatísticas

## CuiDAndO Da AmbIEntAçãO

Todos os esforços em prol do bem-estar dos participantes são válidos. Os efeitos positivos podem ser sentidos não só na própria reunião, mas ao longo de todo o processo.

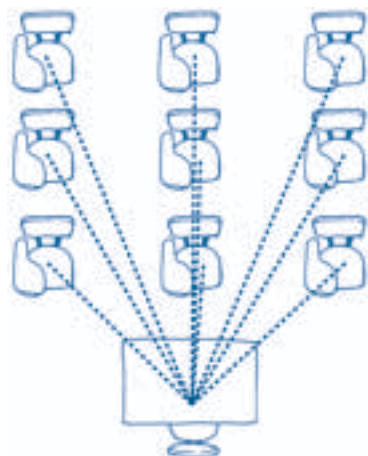
A acessibilidade do local, por exemplo, é extremamente importante para muitas pessoas impossibilitadas de subir escadas, passar por portas estreitas ou fazer uso de banheiros sem adaptação especial.

Não se pode esquecer das condições de higiene, especialmente no caso dos banheiros, onde é preciso verificar se há água cor-

rente, latas de lixo, papel higiênico, toalhas de papel, etc.

Água potável, café e biscoitos também são itens básicos, assim como um mínimo de circulação de ar para que os participantes não se sintam desconfortáveis.

Para facilitar a chegada dos convidados à reunião, é bom colocar faixas ou pequenos cartazes indicando a exata localização da sala para que não percam tempo e energia.



A disposição das cadeiras na sala é algo muito significativo. Estamos habituados a fazer as reuniões com cadeiras perfiladas como numa sala de aula tradicional, reproduzindo valores e práticas de uma cultura de desigualdade entre as pessoas – quem está de frente, “lá na frente”, tem poder sobre a maioria.

Arrumar as cadeiras em círculo ou semicírculo favorece a participação: todos têm a possibilidade de olhar os outros, sem privilegiar um único centro de atenção.

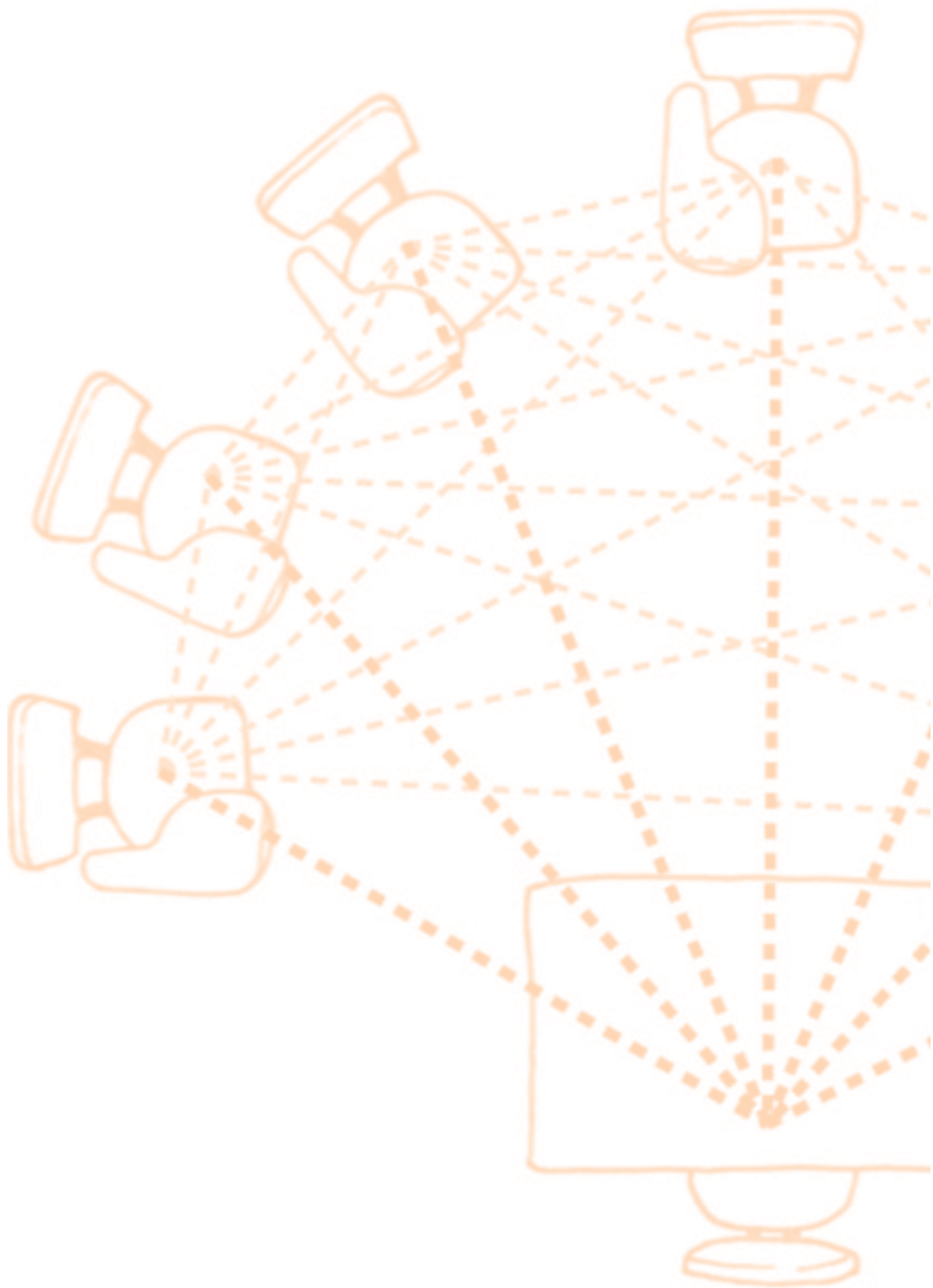


A acústica também merece atenção especial. Em salas muito grandes ou em reuniões com muita gente quase sempre é preciso usar equipamento de som. Uma boa dica para melhorar a acústica é colocar as cadeiras perto das paredes, esvaziando o centro da sala.

### RELEMBRANDO...

Agora podemos retomar os pontos principais deste capítulo. Esta lista pode ser utilizada sempre que você estiver preparando uma reunião e quiser lembrar destes pontos-chave!

- Os objetivos da reunião estão bem definidos
- A pauta corresponde aos objetivos da reunião
- A pauta é realista
- Todos os participantes têm acesso à pauta e ao(s) objetivo(s) da reunião antes ou no início do encontro
- Os coordenadores têm um roteiro
- As tarefas e responsabilidades estão bem divididas
- Estão sendo tomados os cuidados necessários ao convidar os participantes
- Há uma proposta de estabelecer um acordo para a reunião
- Os materiais de apoio estão bem preparados
- O local da reunião está acessível
- O lugar da reunião está arrumado



# CaPítULO 2

## Facilitando a reunião

a realização de uma reunião envolve questões das mais variadas naturezas. Aqui, vamos abordar alguns dos pontos que contribuem para aumentar o potencial de comunicação, organização, negociação e decisão de todos os presentes.

Antes de mais nada, é imprescindível conquistar a confiança dos participantes. A reunião costuma se desenvolver bem quando eles **confiam**:

- **no processo participativo** – como um meio para alcançar de fato resultados positivos para suas vidas e para a população em geral
- **nos coordenadores** – como atores cujas intenções e práticas são coerentes com os objetivos dos projetos
- **em si mesmos** – conscientes de seu papel e da importância de sua contribuição

A construção dessa confiança está apoiada em dois eixos principais:

- ✓ **transparência** – os participantes compreendem o que está

acontecendo e percebem que não existe nada escondido, tudo é feito às claras

✓ **diálogo** – participantes e coordenadores escutam uns aos outros, estabelecendo relações saudáveis e inclusivas

## OriENtAndO oS/aS pARTicIPantEs

Cabe aos coordenadores/facilitadores orientar os participantes em todos os momentos da reunião para que estes tenham a exata noção do que está acontecendo. Assim, vão se sentir mais seguros para atuar e poderão conciliar o encontro com suas expectativas.

Por isso, o início da reunião deve ser dedicado à explicação dos pontos principais do encontro, o que inclui:

1. Dar as boas-vindas aos/às participantes
2. Apresentar a equipe de coordenação/facilitação
3. Explicitar o objetivo e a pauta da reunião
4. Explicar quais são e para que servem os materiais que os participantes têm em mãos
5. Apresentar o acordo (pág. 26), abrir para sugestões e submetê-lo à aprovação
6. Apresentar os informes
7. Apresentar os procedimentos da reunião
8. Abrir para questões de esclarecimento

Dúvidas se transformam facilmente em insegurança, em confusão nas falas, em combustível para conflitos infundados, em falsas expectativas e em frustrações.

Portanto, ao serem transmitidas essas informações, é importante verificar se todos estão compreendendo os elementos es-





senciais do contexto. O cuidado com a linguagem é crucial nesse momento: qualquer termo técnico ou difícil, quando utilizado, precisa ser “traduzido” para palavras mais simples, acessíveis à maioria. Quando os participantes conseguem assimilar bem as informações, ficam mais à vontade para esclarecer eventuais dúvidas. É um processo de aprendizagem gradual, que tem no tempo o seu maior aliado.

O excesso de informação pode ser tão contraproducente quanto a falta dela. Falar muito em números e/ou usar termos técnicos exige dos participantes verdadeiras acrobacias mentais, o que acaba muitas vezes deixando-os desorientados. Especialmente no caso do Orçamento Participativo, não é nada fácil entender como os orçamentos e os projetos se organizam no tempo e no espaço, da aprovação à execução. Portanto, fale com clareza.

*Toda reunião, desde seu início, exige a plena atenção dos participantes. Por isso, é bom orientá-los para que encontrem seus lugares e façam silêncio. Se o barulho e a conversa paralela continuarem, vale a pena esperar com calma para que os próprios participantes façam o silêncio necessário para começar a reunião. Essa é uma forma sutil de incentivar a apropriação do encontro por todos – que são os “autores” do silêncio.*



*O simples e o óbvio costumam ser ótimos aliados. O ideal é que o coordenador veja, sinta, pense e fale a partir do que está acontecendo naquele momento e naquele lugar. Assim, os participantes podem começar juntos uma viagem pelo mundo das idéias, passeando entre o passado e o futuro, mas sem perder de vista o momento presente.*

O início do encontro é o momento propício para os informes relativos ao processo participativo e à reunião em si, bem como para qualquer outra informação que os participantes queiram compartilhar. Também pode se reservar um espaço para informes no final da reunião.

## **AprESEntanDO oS/As pARTICipaNTEs**

Quanto maior a integração entre os membros de um processo participativo, maiores as chances de:

- ✓ promoção de interação entre os participantes
- ✓ percepção da representatividade do grupo
- ✓ quebra de formalismo

Para tanto, é preciso que os participantes tenham a oportunidade de se conhecer e de saber das potencialidades e dos limites do(s) outro(s). Mesmo em reuniões com um grande número de pessoas, podem-se realizar dinâmicas rápidas de apresentação. Vejamos dois exemplos:

### Exemplo 1: entrevistas em duplas ou trios

*Os participantes formam duplas ou trios, de preferência, entre pessoas que não se conhecem. Durante um período de tempo determinado pelo coordenador/facilitador (5 a 10 minutos), A entrevista B e vice-versa ou A e B entrevistam C e seguem se revezando. Em seguida, retoma-se a plenária (de preferência em roda) e cada entrevistador apresenta ao público o seu entrevistado.*

**Vantagens desta dinâmica:**

- Permitir que todos se expressem, dos mais falantes aos mais inibidos
- Promover a interação dos participantes
- Estimular a percepção em relação ao outro – objeto de sua fala e de seu interesse naquele momento
- Agilizar o tempo, já que cada um tende a ser mais breve quando não fala de si mesmo

### Exemplo 2: por identidades

*Em plenária, um coordenador/facilitador pede aos grupos representados na reunião que se manifestem. Conforme cada grupo vai se apresentando, o coordenador/facilitador solicita aos participantes que fazem parte daquela "identidade" para ficarem em pé, de forma que todos possam vê-los. Os grupos podem ser identificados por: região (bairros ou zonas), gênero, faixa etária, grupo social, tipo de função (servidores, cargos de confiança, sociedade civil etc.) ou qualquer outra forma de identificação sugerida pelos próprios participantes.*

**Vantagens desta dinâmica:**

- Pode ser feita em pouco tempo com grupos muito grandes
- Incentiva o participante a tomar uma atitude afirmativa em relação ao grupo com o qual se identifica
- Ressalta a múltipla representatividade dentro do grupo

## A reunião está atrasada? Que tal aproveitar o tempo?

É comum as reuniões começarem com um certo atraso. O tempo de espera, por vezes monótono, pode ser uma ótima oportunidade para estimular a interação informal dos grupos, sejam eles grandes ou pequenos.

Veja o que foi feito numa plenária do Conselho do OP de São Paulo, onde cada participante que chegava recebia um pequeno papel com a seguinte mensagem:

### *"Vamos nos conhecer?"*

*Estaremos nos encontrando com bastante frequência nas próximas semanas e meses. Que tal aproveitarmos para conhecer a diversidade dos participantes e a riqueza de experiências, olhares, opiniões que estão aqui? Que tal investir nossas energias para tornar este processo o mais positivo possível?*

**SUGESTÃO:** *aproveitar os momentos antes do começo da reunião para conversar com uma pessoa que você ainda não conhece: saber o que faz, descobrir como veio parar ali, quais os seus sonhos ou o que pensa sobre assuntos que são importantes para você!*

*Nesse dia, antes do início da reunião, os coordenadores solicitaram a três participantes que compartilhassem algo de positivo aprendido na conversa com o outro.*

## fOrmULaNDo aS pErGunTAS

Toda reunião é, no fundo, uma conversa. Nela, conversamos para saber algo que vai nos orientar a tomar as decisões corretas. E para se saber algo, nada melhor do que perguntar.

Uma pergunta não só encaminha a reflexão sobre determinado assunto, como imprime um rumo à conversa, pois tem implícito um objetivo.

Seja numa entrevista, em um trabalho em equipe ou em um fórum de discussão, as **perguntas-chave** são o instrumento ideal para orientar a conversa entre os participantes e para dar conta das questões centrais no processo de debate. Por isso, devem

ser elaboradas antes da reunião e incluídas na pauta.

Muitas vezes são necessárias várias perguntas para o aprofundamento do assunto. Conforme vão sendo colocadas, aparecem as respostas que formam uma grande teia de idéias. Essa é a essência da reunião: o conteúdo formulado a partir das contribuições dos participantes.

Portanto, a eficiência de uma reunião depende, em boa parte, da organização consistente dessa teia de idéias, cuja trama é produto de perguntas, que devem, assim, merecer especial atenção dos coordenadores.

Para cumprir os objetivos propostos, cada pergunta deve ser:

- ✓ simples, direta e auto-explicativa
- ✓ suficientemente precisa para manter uma lógica coerente na discussão

Além disso:

- ✓ A seqüência coesa das perguntas contribui para que a discussão avance rumo à direção desejada
- ✓ A clareza na exposição das perguntas facilita a compreensão e as respostas

Uma pergunta é constituída por vários elementos, entre os quais se destacam: o que/qual, quem, quando, onde, por que, para que, como. Esses elementos estão sempre presentes na pergunta, seja de modo **implícito** ou **explícito**.

Em nosso cotidiano, estamos acostumados a fazer perguntas com elementos implícitos. Em reuniões formais, porém, é de grande ajuda abrir mão desse hábito para formular perguntas da maneira mais detalhada possível, de modo que seu significado seja facilmente compreendido pelos participantes.

**Vejamos alguns exemplos:**

### **Modo Implícito**

*Tudo bem?*

*O que você acha?*

*Quais os próximos passos?*

*Você entendeu?*

### **Modo Explícito**

*Alguém tem alguma dúvida sobre o que foi falado?*

*Você concorda com a proposta colocada?*

*Quais os próximos passos para que sejam implementados os projetos aprovados pelo Orçamento Participativo deste ano?*

*Você entendeu, com estes exemplos, o que é o modo implícito e explícito de perguntar?*

**Para elaborar uma pergunta ou uma seqüência de perguntas, é preciso saber exatamente o que se quer obter com as respostas, ou seja, qual o objetivo de cada pergunta.**

Havendo total clareza sobre o objetivo da pergunta, pode-se pensar em diferentes formulações, para se encontrar a forma mais precisa de atingir tal objetivo. Às vezes, é necessário subdividir uma pergunta em duas ou mais para não “colocar a carroça na frente dos bois”.

**Partiremos deste exemplo:**

*Estamos iniciando o OP deste ano, e temos como objetivo produzir um diagnóstico dos problemas de um bairro, priorizando as áreas cujos problemas afligem a população local. Qual será, ou quais serão as perguntas-chave desta reunião?*

*A partir de uma idéia inicial, vamos lapidando a pergunta até chegar à formulação mais adequada aos nossos objetivos:*

**a. Quais são os problemas do bairro?**

*Começamos por aí. Analisada com atenção, esta pergunta apresenta dois problemas. Primeiro: não explicita para quem e quando. Segundo: não deixa claro se são todos ou apenas os principais problemas do bairro.*

**b. Quais são os principais problemas que a população do bairro enfrenta hoje?**

*Já está mais elaborada. Mas será que esta formulação não estaria colocando os participantes numa condição de “donos da verdade”? Afinal, mesmo sendo moradores, eles não são todos os moradores, e trazem consigo seus próprios pontos de vista. Que tal desta forma?*

**c. O que percebemos ser os principais problemas que a população enfrenta no bairro hoje?**

*Melhor assim. No entanto, será que não estaríamos acelerando demais o processo ao pedir que os participantes discutam quais são os problemas ao mesmo tempo em que definem prioridades? Talvez seja mais prudente dividir a pergunta em duas:*

**d. Que problemas percebemos hoje em nosso bairro? Entre estes, quais consideramos serem os de maior relevância?**

*Pronto! Assim podemos primeiro pensar nos problemas para depois definir quais são os mais importantes...*

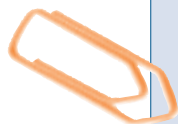


Como ilustra este exemplo, uma pergunta pode ser repensada e aprimorada em um estimulante exercício, que se torna ainda mais produtivo quando desenvolvido coletivamente pelos coordenadores – pois contribui para estabelecer uma “sintonia fina” entre eles durante toda a reunião.

Outra coisa importante: nem sempre o que nos parece claro é assim entendido pelo(s) outro(s). Por isso, recomenda-se escrever a pergunta e deixá-la visível para, então, conferir se os participantes compreenderam realmente a questão proposta.

É bom também que os participantes conheçam a razão e o objetivo do debate – estimulado pela pergunta – para que fique mais claro o sentido da discussão.

Pode-se então incluir esses elementos na hora de fazer a pergunta:



*Exemplo: “Para iniciar o processo deste ano, precisamos saber, a partir do ponto de vista de vocês, cidadãos e cidadãs do bairro, o que percebem ser os principais problemas que enfrentam. Vamos iniciar esta discussão partindo da seguinte questão: **Que problemas estamos enfrentando em nosso bairro?** Iremos responder a esta questão da seguinte forma:...”*

## abRiNdo ParA aS reSPostAS

Uma vez formulada a pergunta, o grupo precisa saber como respondê-la e se preparar para expor suas idéias. A forma pela qual se responde a uma questão, altera a qualidade do conteúdo. É importante organizar as falas do participantes.

Há infinitas maneiras de se organizar um fórum para que o grupo compartilhe idéias, discuta e tome decisões. E entre os inúmeros aspectos a se considerar para a definição da metodologia, há três que merecem destaque: a **organização das idéias**, o **desenho da discussão** e a **seqüência de falas**.

### A organização das idéias

Em muitas reuniões, fica a critério de cada participante, a seu modo e com seus próprios recursos, interpretar o que está sendo dito pelo outro.

Nesses casos, é bastante comum os presentes se perderem em meio à discussão, pois não compreendem claramente o que o outro está dizendo e acabam ficando “tontos” com tamanha quantidade de informações simultâneas... A comunicação fica travada e o participante, “solto” na amarração das idéias.



## Quem não conhece esta cena?



*As vezes o que dizemos parece não fazer sentido algum...*

Nessa maneira tradicional de se realizar plenárias, o uso exclusivo da palavra oral costuma causar os seguintes problemas:

- ⊗ limita a participação daqueles que não têm facilidade para se expressar oralmente
- ⊗ dificulta a compreensão daqueles que estão mais acostumados a assimilar idéias escritas do que faladas
- ⊗ privilegia longos discursos que às vezes dominam as reuniões tornando-as pesadas
- ⊗ dificulta a retomada de pontos discutidos anteriormente

Para evitar essas situações, recomenda-se **sistematizar visualmente** as idéias dos participantes e reuni-las em um mesmo lugar (um painel ou telão, uma lousa, um pedaço grande de papel na parede) para que sejam comparadas e analisadas na sua totalidade.

Isso auxilia o grupo a pensar junto e facilita o trabalho do coordenador/facilitador ao explicitar em que ponto está a conversa.

Fazer uso da escrita como complemento das falas dos participantes é um recurso poderoso para a comunicação do grupo.

## Quem conhece esta cena?



*...mas para quase tudo tem um jeitinho!*

Idéias escritas são melhor assimiladas e passam a ocupar um lugar diferente na conversa, o que traz muitas contribuições positivas à reunião:

- ☺ amplia a possibilidade de expressão das pessoas, tornando a reunião mais democrática
- ☺ aumenta a capacidade de absorção das idéias pelos participantes – que, além da audição, usam a visão para compreender o que está sendo exposto
- ☺ estimula a capacidade de síntese, resumindo as idéias ao que é essencial ser dito
- ☺ mantém as opiniões expostas por mais tempo, e, portanto, mais presentes no debate
- ☺ organiza melhor os pensamentos, agregando ou conciliando idéias afins e contrapondo opiniões opostas
- ☺ permite retomar com maior facilidade questões levantadas anteriormente
- ☺ facilita a confecção do relatório ou ata – nos quais se consegue incluir todas as idéias expostas
- ☺ agiliza a reunião



Quando escritas, as idéias precisam ser organizadas – o que pode ser feito de várias formas. Vejamos duas das mais simples:

- **registro sequencial de falas** – como em um bloco de notas, as sínteses das falas dos participantes vão sendo escritas em um painel na ordem em que são expostas
- **tabela** – os conteúdos das falas vão sendo inseridos em

um quadro, previamente montado, em que cada espaço é destinado a distintos elementos da resposta, de acordo com os critérios estabelecidos. Exemplos:

### Exemplo 1:

Pergunta: *O que propomos como solução aos problemas de saúde do bairro?*

Problema	Solução	Público-alvo	Local

### Exemplo 2:

Pergunta: *Qual a prioridade que devemos escolher entre as propostas de educação?*

	Proposta 1	Proposta 2	Proposta 3
	<i>Escola</i>	<i>Creche</i>	<i>Aumento de salários dos professores</i>
Argumentos pró			
Argumentos contra			

Apresentada junto com a pergunta, a tabela pode servir como uma referência na conversação, orientando os presentes na organização de suas falas.

### **Usando cores**





Em qualquer dos formatos mencionados, pode-se usar cores para enriquecer o registro. Por exemplo: as dúvidas, sublinhadas em azul; propostas, em verde; pontos de divergência, em vermelho


etc. Desse modo, fica mais fácil distinguir a que se refere cada fala.

Há momentos em que é necessário **estabelecer prioridades** entre os temas a serem discutidos, as propostas a serem implementadas etc. Para esses casos, há uma técnica simples, rápida e democrática de fazer as priorizações.

Após organizar todas as possibilidades em um ou mais painéis, distribuem-se de 1 a 3 adesivos para cada participante colar junto às opções que escolher. Ou podem marcar com um “X” se não houver adesivos.

O que devemos priorizar?

Propostas	A	B	C	D
Argumentos pró	nonon nonon no	nono nono	nono nono	nono non non
Argumentos contra	nono non	nonon no	non nonon	nono nono
Pontos				



Outra situação bastante freqüente nas reuniões é quando alguém faz uma colocação não pertinente àquele momento específico da discussão. Essa questão pode:

- ✓ estar completamente fora da pauta
- ✓ ser alguma idéia que abre uma nova discussão e exige, portanto, um momento próprio para ser discutida ou esclarecida
- ✓ ser uma idéia relacionada a um ponto posterior da pauta

São questões “deslocadas”, mas com endereço certo: o **“estacionamento de idéias”** – Trata-se de um painel em branco, em um lugar visível, que acolhe temporariamente essas colocações, anotadas pelos coordenadores/facilitadores.



***Fora de hora, no momento certo!***

Cabe ao coordenador/facilitador encaminhar todas as idéias “estacionadas” antes de terminar a reunião. Isso significa:

- ✓ verificar se já foram discutidas
- ✓ abrir um espaço para que sejam trabalhadas
- ✓ incluir as restantes na pauta de outra reunião

### **O desenho da discussão**

Para que tenham as melhores condições possíveis de compartilhar idéias, refletir e discutir, os participantes devem ser agrupados segundo os objetivos de cada momento do trabalho. A atuação no grupo pode ser **individual**, em **duplas** ou **trios**, **subgrupos** e **plenária**. Essas configurações, combinadas em diferentes seqüências, formam o desenho da discussão.

As vantagens e desvantagens de cada configuração:



	Vantagens	Desvantagens
Individual	Liberdade para auto-reflexão Maior facilidade para organizar, priorizar e sintetizar as idéias antes de expô-las ao grupo	Difícilmente todas as idéias serão compartilhadas com todos
Duplas ou trios	Todos os participantes podem se expressar Os inibidos sentem-se à vontade para contribuir Maior profundidade e estímulo ao diálogo	Os conteúdos dificilmente podem ser compartilhados em plenária
Subgrupos	Concilia maior profundidade com sistematização de idéias para apresentação em plenária Participantes podem discutir temas específicos em grupo	Surgem muitos conteúdos que não são suficientemente trabalhados ou expostos em plenária
Plenária	Todos compartilham as mesmas informações	Poucos falam Pode não haver tempo para aprofundar ou abordar todos os assuntos

Realizar a reunião inteira em plenária parece ser uma prática já incorporada. É notório, porém, que muitas vezes reduz a possibilidade de aprofundamento, criatividade, diálogo e mobilização dos participantes. Portanto, pode ser altamente produtivo variar a dinâmica do grupo e intercalar momentos de reflexão individual e coletiva, dando tempo para os participantes elaborarem suas idéias antes de expô-las em plenária.

### A seqüência das falas

Chegamos agora ao ponto que costuma ser o “grande nó” em reuniões com muita gente e pouco tempo: a seqüência das falas.

## O que fazer quando:

- ☹️ várias pessoas querem se manifestar?
- ☹️ diferentes assuntos são discutidos ao mesmo tempo?
- ☹️ os participantes se desviam do foco da discussão?
- ☹️ há fortes divergências entre os presentes?

Todas as dicas de visualização mencionadas costumam facilitar o processo de comunicação, a organização do tempo e a sequência das falas. E ainda há o recurso dos **critérios na ordem das falas**.

Além da conhecida lista de inscrição – cuja sequência das falas está nas mãos de uma única pessoa que pode se equivocar –, pode-se tentar organizar as falas dos participantes de outras maneiras, entre as quais destacamos:

- ✓ **por tópicos** – segundo o assunto que cada um quer tratar
- ✓ **por posicionamento** – de acordo com a posição do participante: contra, indeciso ou a favor

## As vantagens e desvantagens de cada critério:



Critério	Vantagens	Desvantagens
Ordem de inscrição	Participantes falam na ordem em que pediram para falar	As idéias não obedecem a uma seqüência clara, pois os participantes tocam em pontos diferentes
Tópicos	As idéias ficam mais compreensíveis A lógica da discussão é mais coerente	Não se abre espaço para que os participantes falem o assunto que quiserem na hora que quiserem: precisam se “encaixar” nos critérios que podem não coincidir com o que querem falar.
Posicionamento	A discussão não fica tendenciosa Exploram-se múltiplos pontos de vista	



Os dois últimos critérios exigem intervenção constante do coordenador/facilitador – que deve ser alguém com certa habilidade e conhecimentos metodológicos, digno/a da confiança dos participantes por sua imparcialidade ao intervir nas falas. Para um coordenador/facilitador experiente, não é difícil combinar distintos critérios.

### Na hora de decidir..

*...não havendo consenso, é necessário votar. Para tanto, é preciso, antes, promover um debate de alta qualidade com equilíbrio de poder nas argumentações. Só assim haverá uma votação justa.*

*A qualidade desse debate tende a melhorar se as argumentações em defesa de diferentes posições forem fortalecidas, ou seja: ampliar o poder de negociação dos participantes.*

#### Como fazer isso?

*O registro visual das argumentações não só ajuda a sintetizar opiniões, mas sobretudo resgata o debate sem excluir idéias – especialmente aquelas em defesa da(s) proposta(s) não aprovada(s).*

*Esse registro pode ser feito em lista ou em tabela. Esta última é mais apropriada, pois facilita a organização dos argumentos – dividindo-os em prós e contras – relativos a cada proposta.*

## cUmPRiNdo O tEmpO dA rEUniÃO

Tanto a repetição de idéias, como as falas muito extensas prolongam desnecessariamente uma reunião – que fica cansativa e perde qualidade. Por isso, os coordenadores/facilitadores têm de manter os participantes “ligados” no cronograma, adotando recursos como:

1. Apresentar, logo no início, a pauta com todos os tópicos da reunião – e uma proposta de tempo máximo para cada uma das etapas
2. Junto com os participantes, chegar a um acordo sobre essa proposta, incluindo as alterações por eles sugeridas
3. Deixar a pauta em lugar visível
4. Lembrar aos participantes, no decorrer da reunião, quanto tempo há disponível para aquela etapa, quais as etapas restantes e avisar se há atraso
5. Quando necessário, redefinir a duração de cada etapa

Dessa maneira, os participantes ficam mais atentos ao tempo e menos dispersos em suas falas, o que contribui para cumprir a pauta no prazo previsto.

Estabelecer tempo máximo para as falas já é uma prática conhecida, que não custa relembrar. Além disso, pode-se designar alguém para marcar o tempo, outra pessoa para cuidar do microfone, um terceiro para registrar a seqüência de falas, etc., de modo a agilizar ao máximo os trabalhos da reunião.

## aLgUNs iMpORTaNTEs dETalheS TéCnicOS

### Ao escrever...

Letra legível é indispensável para que os participantes possam acompanhar tudo o que está sendo registrado. Isso significa que:

- ✓ as letras devem ser suficientemente grandes
- ✓ a caligrafia, compreensível
- ✓ as palavras, alinhadas
- ✓ as frases, organizadas com uma certa lógica
- ✓ as cores devem ser adequadas: utilizar o amarelo, verde e vermelho apenas para destaques, pois palavras escritas nes-

sas cores ficam indistinguíveis à distância

### Recursos materiais...

- **Canetas** – Verificar se as canetas usadas pelos coordenadores/facilitadores e pelos participantes são apropriadas. Para conteúdos que serão lidos à distância, são indicadas canetas bem grossas, como os pincéis atômicos. Deve haver quantidade suficiente de canetas para todos durante a reunião e, de preferência, material extra, pois é muito comum a caneta pifar ou sumir...
- **Flipchart** – Fácil de manusear, é um bloco de folhas bem grandes. Pode ser colocado em um cavalete, pode ser dobrado como um livro ou ter as folhas destacadas e afixadas em painéis ou nas paredes. O flipchart é muito útil também para que os subgrupos apresentem suas idéias em plenária.
- **Retroprojektor de transparências** – Tem a mesma função do flipchart, com a vantagem de exigir menos esforço e possibilitar que sejam feitas fotocópias dos conteúdos. No entanto, não permite a exposição simultânea de um grande número de painéis.
- **Computador com projetor e telão** – Além de ser mais caro e exigir muitos cuidados operacionais, tem as mesmas limitações das transparências.

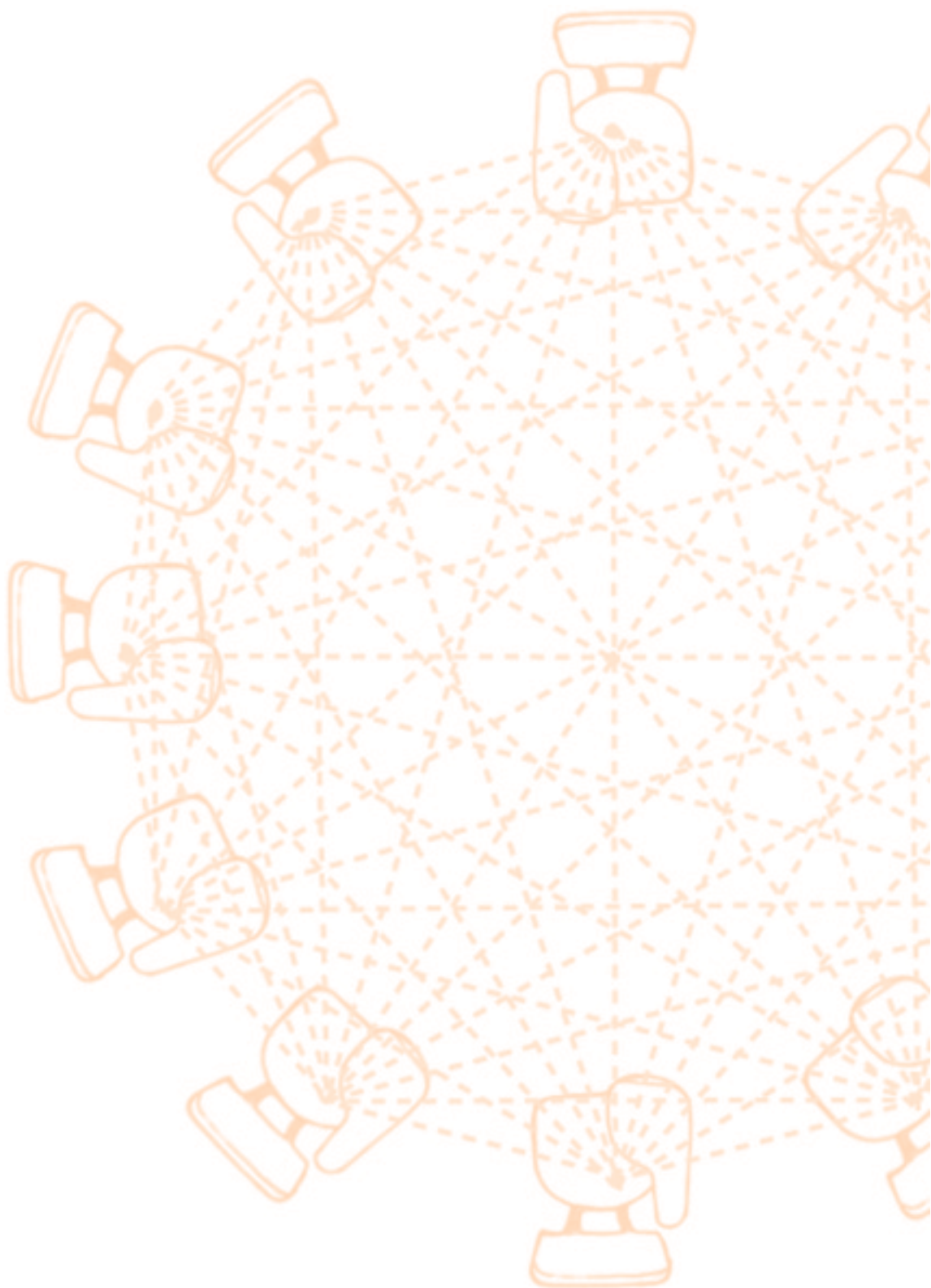
Mas, por outro lado, apresenta inúmeras vantagens:

- ✓ a rapidez e a melhor visualização da escrita
- ✓ a facilidade de manuseio de informações / de montagem de tabelas
- ✓ com uma impressora ligada, é possível distribuir cópias dos documentos

## RELEMBRANDO...

- Estamos zelando pela transparência e pelo diálogo
- Temos cuidado em organizar as informações que devem ser passadas ao participantes
- A linguagem está adequada e compreensível
- Avaliamos se é necessária a apresentação dos participantes, e, sendo a resposta afirmativa, temos uma dinâmica adequada
- As perguntas-chave estão bem elaboradas e condizem com os objetivos da reunião
- A metodologia que dá conta de organizar as idéias dos participantes de modo eficiente
- O desenho da discussão permite que os participantes tenham o espaço e o tempo apropriados para pensar e se expressar
- Temos uma forma justa e eficiente de organizar a seqüência e o tempo das falas
- Estamos preparados para garantir que o tempo da reunião seja respeitado
- Temos materiais adequados para a comunicação do grupo e estamos sabendo aproveitá-los ao máximo





# cApITuLo 3

## Atuando em grupos

**C**om a propagação de instâncias participativas, diferentes fóruns têm adquirido maior poder de influência e decisão em questões relevantes para a sociedade.

Transição da **política de massas** para a **política de grupos**, a democracia participativa implica uma mudança profunda no modo do atuar coletivo. O cidadão deixa de ser apenas um eleitor para assumir responsabilidades em um cenário em que suas opiniões passam a ter maior influência nas decisões.

Também é na **micropolítica** – a política em pequena escala, exercida na relação entre participantes de um grupo – que se efetivam as transformações dos valores, na prática, tão necessárias para consolidar de fato a democracia participativa.

Nesse contexto, a qualidade e a ética nas relações entre os participantes de uma coletividade tornam-se cada vez mais significativas para a legitimidade das decisões.

Aqui vamos fazer uma reflexão e apresentar algumas dicas práticas para tratar da seguinte questão: **como atuar em gru-**

## **po, tendo como objetivo a consolidação de uma cultura política emancipatória.**

Diante de um tema que exige aprofundamento vivencial, faremos breves considerações sobre grupos para, em seguida, discutir características e problemas mais específicos de grupos de participação popular.

### **Sobre os grupos em geral**

- Por grupo podemos compreender o conjunto de pessoas com um ou mais objetivos em comum, que se encontram num mesmo tempo e espaço.
- Cada grupo é formado por pessoas diferentes, de distintas identidades, com seus respectivos modos de pensar, sentir e agir, e com variadas referências históricas.
- Um traço presente em todo grupo é a subjetividade individual e coletiva de seus membros. A subjetividade é o lugar das emoções, dos desejos, das necessidades, dos pensamentos, dos valores e de outros fatores que passam por planos não puramente racionais.
- Nos grupos se produzem e se reproduzem práticas, hábitos e valores. É um espaço onde a “bagagem” de cada integrante é reforçada e/ou transformada em um processo de aprendizagem mútua em que novos conhecimentos são gerados e compartilhados.
- Todo grupo é um microcosmo, no qual se manifestam as forças ativas e reativas presentes na sociedade. Esse minúsculo universo influencia e é influenciado por toda a sociedade através da rede de relações estabelecidas por seus participantes.



## Sobre os grupos de participação popular

Aqui vamos focar sobretudo os grupos que atuam no processo de participação política e têm como principais características:

- A participação como um princípio fundamental
- A expressiva presença de voluntários e voluntárias
- Em geral um grande número de participantes
- Integrantes que representam diferentes instituições, segmentos e comunidades
- A função de formular propostas, consultar, deliberar
- A necessidade de tomar decisões conjuntas em prol do interesse público
- A operatividade, isto é, a necessidade de atingir alguns objetivos práticos

Nesse tipo de grupo, os/as participantes desempenham dois tipos de papel:

- ✓ *institucional* – ligado à sua função na reunião: cidadão, coordenador, secretário, facilitador, etc.
- ✓ *dinâmico* – relativo ao campo de forças de um encontro específico: líder, oposição, bode expiatório, conciliador, etc.

O grande **desafio desses grupos** é conseguir atuar na diversidade e muitas vezes na adversidade, produzindo resultados concretos com participação qualitativa, em prazos geralmente curtos. Além disso, assumem a responsabilidade política de tomar decisões, sem faltar com a ética – a necessidade de coerência com os valores democráticos que garantem a participação de todos com qualidade.

As práticas recentes de democracia participativa têm revelado alguns problemas freqüentes na micropolítica desses grupos, facilmente identificáveis e discutidos nos fóruns sobre o assunto como, por exemplo:

- 👉 grupos que legitimam decisões que de fato não tomaram
- 👉 reuniões que viram uma verdadeira arena de debate improdutivo – repleto de conflitos e incapaz de superar um nível superficial de argumentação
- 👉 encontros que garantem a possibilidade de expressão, mas não atingem resultados concretos e satisfatórios para os objetivos do respectivo programa

Todos esses problemas se refletem na dinâmica do grupo e, conseqüentemente, na postura de cada indivíduo na reunião. Daí costumam surgir obstáculos para o êxito do encontro em função da atuação dos participantes:

- ⊗ **conflito de expectativas** – diferentes pontos de vista, interesses e objetivos podem entrar em choque e agravar a situação se as questões inerentes ao processo não forem esclarecidas ou negociadas
- ⊗ **inexperiência dos participantes** – a novidade de estar decidindo em conjunto questões relevantes à comunidade num curto período de tempo, mais a falta de hábito de falar em público e de atuar em plenárias complicam a participação
- ⊗ **distintas condições de poder** – diferenças de formação, de experiência prévia e de papel institucional de cada participante estabelecem essa desigualdade
- ⊗ **atitudes antidemocráticas** – a herança de uma cultura política clientelista, personalista e autoritária compromete, vez por outra, a qualidade e a ética da participação

Tudo isso acaba alimentando alguns “jogos de poder” que po-

dem ter nenhuma, pouca ou muita relevância para o processo decisório. O problema fica mais sério quando esses jogos se sobrepõem aos objetivos, não só de cada encontro, mas do processo participativo em geral.



Com o passar do tempo, o participante começa a ficar descrente do processo e logo acaba se retirando, frustrado pela sensação de exclusão e por estar em um espaço em que reina apenas a disputa. A falta de ética e de eficácia traz o risco de esvaziamento do processo, tanto em quantidade como em qualidade.

Ninguém questiona a alta complexidade de se pensar, decidir e agir coletivamente. É algo que exige esforço de abertura em relação ao outro, capacidade de negociação, tolerância, paciência, agilidade e disciplina, entre outras coisas.

Identificados esses problemas, vamos partir pra outra! Propomos uma atitude afirmativa de novos valores e práticas, visando transformar todos os aspectos que não condizem com uma cultura política emancipatória.

### **Em grupos de cultura política emancipatória...**

**1** O diálogo prevalece sobre a retórica, ou seja, as falas são posicionamentos acerca do que está sendo discutido e não ape-

nas jogos de palavras para manipular os participantes

**2.** Seja cidadão ou governante, todo e toda participante tem atitudes pró-ativas não restritas a reivindicações

**3.** O poder é progressivamente compartilhado ao longo do processo e não há a centralização de papéis importantes na mão de poucos

**4.** A linguagem, produzida em conjunto, é apropriada por todos

**5.** A cooperação supera a competição, pois há compreensão acerca da relevância de todas as dificuldades, grupos, setores, regiões e áreas de atuação que demandam ações de um processo decisório

**6.** Os procedimentos de discussão e negociação são justos

**7.** Os participantes não se limitam aos papéis institucionais e optam por fazer deles instrumentos de poder da coletividade

**8.** As práticas opressoras não encontram ressonância e são combatidas, sem ressentimentos, com ações afirmativas dos/das participantes

**9.** Os conflitos não significam negação mútua, mas possibilidade de fortalecimento dos argumentos e explicitação dos valores pelos quais lutam os participantes

**10.** Todos se sentem responsáveis pelos resultados de cada reunião

**11.** A indiferença e a desigualdade são substituídas pela valorização da igualdade e das diferenças entre os/as participantes

**12.** Os valores dos/das participantes colocados em prática constroem uma ética coletiva de emancipação



Grupos participativos com essas características costumam apresentar atuação consistente e resultados altamente positivos...

- ✓ **De imediato** – a própria eficácia das reuniões e do processo participativo como um todo, já que grupos com boa sinergia produzem ações construtivas
- ✓ **A longo prazo** – a mudança verificada nos valores e práticas dos participantes, que pouco a pouco vão construindo novas culturas políticas

A consolidação de valores emancipatórios na ética dos grupos acaba garantindo que os programas de participação popular sejam espaços de verdadeira afirmação das potencialidades humanas.

Para isso, muito contribui a implementação de novas metodologias que incentivam atitudes criativas, propositivas, investigativas e desafiadoras. Essas ações tendem a fomentar o surgimento de lideranças que nascem e crescem em um ambiente saudável para a própria política – muitas vezes impregnada de vícios que distanciam a população das decisões que tanta importância têm para suas vidas.

Sob esse prisma, pode-se afirmar: a atuação em grupo é uma oportunidade não só de estar a serviço dos valores democráti-

cos, mas de perpetuá-los, provando que somos capazes de colocá-los em prática.

## IntervINDo nO gRUPO

Para aperfeiçoar a atuação em grupo, é preciso intervir com **métodos e atitudes** para transformar sua dinâmica – o conjunto de ações e relações dos participantes – de acordo com as propostas de cada encontro.

### Ações em um grupo participativo

*Falar, escutar, propor, contrapor, responder, perguntar, calar, afirmar, negar, sentar, andar, votar, conciliar, escrever, concordar, discordar, contestar, avaliar, resumir, registrar, encaminhar...*

Entre todas as ações que acontecem numa dinâmica de grupo, **como potencializar as atitudes emancipatórias?**

A atitude é um tipo específico de ação que explicita uma postura afirmativa de certos valores. Aqui, o foco são as atitudes que podem influenciar a dinâmica do grupo, de modo a produzir em suas relações as transformações reais que consolidam novas maneiras de se decidir em conjunto.

Atitudes democráticas, participativas, cooperativas e solidárias são as que queremos estimular num grupo. Para tanto, **o primeiro passo é ampliar a percepção** sobre a dinâmica de cada grupo com o qual se está atuando.

A percepção é o que um observador, a partir de sua perspectiva individual, vê, ouve e sente ao captar mensagens expressas –

ou não – pelos outros.

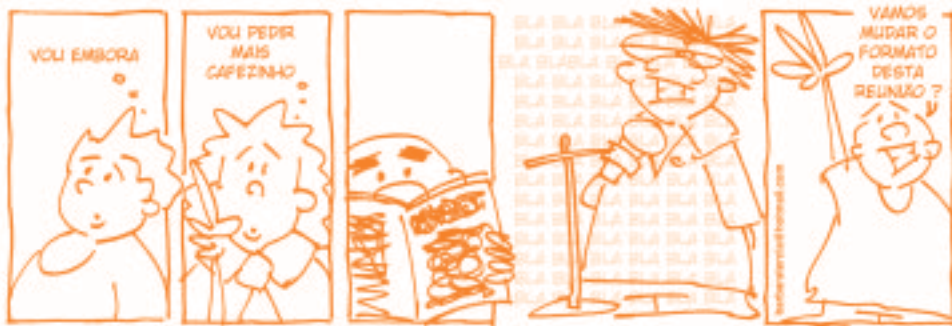
Cada um age de acordo com o que capta do momento: a percepção do participante sobre a dinâmica do grupo tem forte influência em suas ações.



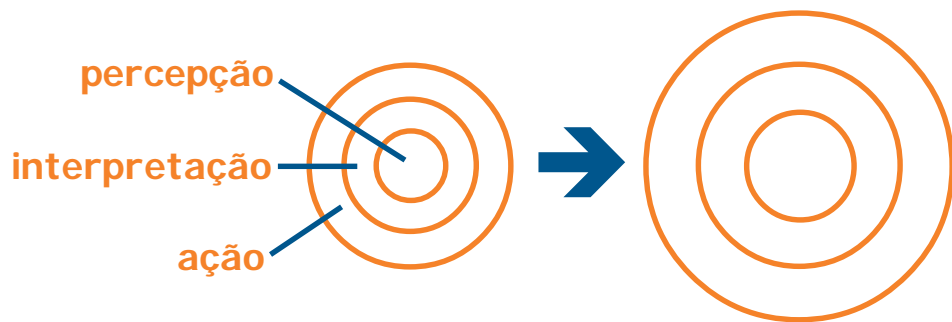
A partir do que percebe, a pessoa interpreta o que está acontecendo, ou seja, atribui um sentido àquela situação. Quando se trata da dinâmica de um grupo, essa interpretação recebe o nome de **leitura de grupo**.



Conforme essas interpretações vão afetando os valores, desencadeiam-se **ações** que reafirmam ou transformam a dinâmica produzida pelo grupo.



É a percepção do ator que tende a orientar uma ação. Quanto maior sua capacidade de perceber e interpretar as dinâmicas do grupo, mais condições terá de agir de modo produtivo.



***Ampliando-se o raio de percepção e interpretação, amplia-se o raio de ação***

### **A percepção**

Todas as ações, gestos e expressões dos participantes do grupo dizem algo sobre o que está acontecendo. Enquanto muitas dessas ações são facilmente perceptíveis por explícitas que são – como a fala oral – outras, mais sutis, escapam à observação. Um olhar atento, porém, consegue captar alguns importantes sinais



indicativos:

**Postura corporal** – perceba que o corpo diz algo sobre o que cada um sente e pensa



**Movimentos e gestos** – expressam o estado de ânimo dos participantes



**Tom de voz** – a “melodia” e o volume que acompanham as palavras transmitem opiniões e sentimentos



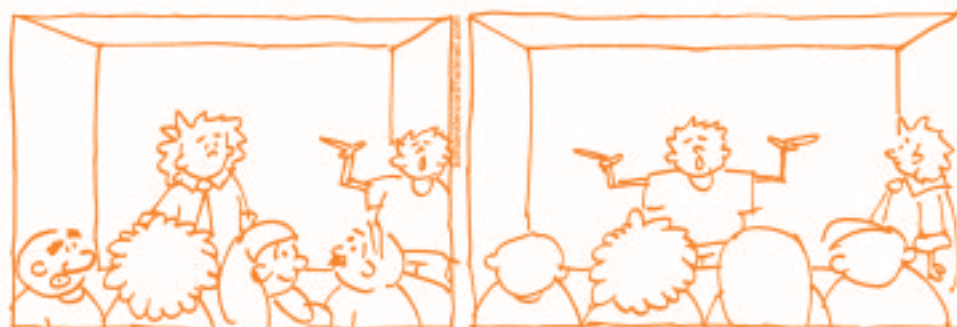
**Expressão facial** – a reação imediata ao que está acontecendo, seja concórdia ou discórdia, dúvidas ou certezas, indiferença, entusiasmo, etc.



**Olhar** – o olhar também está na expressão facial, e mostra onde está o foco de atenção de cada participante



**Posicionamento no espaço físico** – o lugar que cada um ocupa no ambiente diz algo sobre a relação que estabelece com os outros



## A interpretação

Da percepção passa-se à interpretação – produto dos conceitos, conhecimentos e experiências anteriores de cada indivíduo – para detectar o que cada um acha que está acontecendo. Nessa “operação”, a pessoa associa a seus valores o que vê, sente e ouve.

Compreender os movimentos inerentes à dinâmica da reunião exige o olhar atento e constante de cada participante com o objetivo de acompanhar o que acontece no grupo e consigo mesmo nessa relação.

O grande perigo de uma reunião participativa são os **mecanismos autoritários** – típicos de uma cultura política antidemocrática – reproduzidos em maior ou menor escala, por hábito ou intencionalmente.

Saber interpretar implica identificar esses mecanismos que, em geral, passam despercebidos pela maioria das pessoas.

É importante saber detectar certos comportamentos, que podem denunciar esses mecanismos na dinâmica do grupo:

⊗ **indiferença** – O ato de ignorar o que o outro participante está dizendo coloca o orador e suas idéias à margem da discussão. Enquanto essas opiniões “passam batido”, outras são mais consideradas e recebem maior atenção, logo, maior poder.

⊗ **cena oculta** – Algo que está acontecendo e tem forte influência sobre o processo, mas não é dito. Pode ser um interesse implícito, um desconforto, algum conflito camuflado. A cena oculta, evidente nas entrelinhas, pode até estar regendo o processo.

⊗ **disputa retórica** – É o conflito verbal baseado em meros argumentos, usados como ferramentas mais para ganhar um “embate” do que para enriquecer o debate. A cena pode ser vista em debates eleitorais, quando candidatos discordam dizendo a

mesma coisa só para deixar o opositor “por baixo”.

⊗ **desfocalização** – Trata-se da mudança repentina de assunto ou de falas que nada têm a ver com a discussão daquele momento. Isso acaba confundindo os outros participantes, além de gerar desconforto e atrasar a reunião.

⊗ **generalização de discurso** – O participante não fala na primeira pessoa: “eu prefiro...”, mas em nome de um invisível ser: “nós achamos...”, “eles gostariam...”, etc. A discussão torna-se genérica e distante da realidade, do aqui-agora.

⊗ **postura reivindicativa/transferência de responsabilidade** – Em vez de explicitar suas próprias responsabilidades no processo participativo, participantes ficam reivindicando ações de outros atores.

⊗ **“teoria da conspiração” ou “síndrome da perseguição”** – Sem qualquer tipo de prova, participantes se dizem prejudicados por outros –fomentando ressentimento e desconfiança mútua. Costuma ocorrer quando alguns deles enfrentam divergências ou não têm acatada uma necessidade/vontade.

Evidente que não é sempre que esses fenômenos ocorrem. Por isso, a atenção deve ser redobrada, para evitar relacionar qualquer ação de um participante com algum desses mecanismos sem antes ter havido uma observação cuidadosa do que está acontecendo. Justamente aí está a arte de interpretar ou ler os grupos: conseguir identificar a realidade e agir para transformá-la.

## A ação

Tudo o que foi dito até agora contribui, sem dúvida, para ampliar a **capacidade de ação** de todos os envolvidos em processos participativos. Além disso, existem métodos específicos que facilitam a atuação na dinâmica grupal.

Vamos mostrar aqui dois desses métodos, que podem ser aplicados tanto pelos coordenadores/facilitadores quanto pelos participantes: **a escuta ativa** e a **leitura compartilhada**.

### **A escuta ativa** – *Ampliando a capacidade de escuta mútua entre os participantes*


Ouvir o outro é um ponto bem problemático da comunicação em grupo e costuma acontecer quando o(s) participante(s):

- ✓ tem dificuldade de se expressar com clareza
- ✓ pensa de modo muito diferente e não consegue ser compreendido pelos outros
- ✓ está em minoria em um conflito ou está sendo deixado de lado
- ✓ está em um processo de argumentação que exige explicitação muito clara das idéias
- ✓ está muito ansioso e com dificuldade de dialogar

O diálogo é a união do falar com o escutar: quanto mais os participantes estiverem escutando, melhor será a comunicação. Para aprimorar a comunicação, nada melhor do que **colocar em prática a ação de escutar**. Técnicas simples para exercitar essa habilidade estão à disposição daquele(s) que coordena(m) a conversa. Uma delas é a escuta ativa, que enfatiza o ato de escutar repetindo ou sintetizando o que um participante está dizendo. Exemplo:



## Vejamos outras aplicações de escuta ativa:



Propósito	Exemplo de pergunta
<i>Verificar ou enfatizar que há total compreensão sobre uma fala</i>	<i>- pelo que entendi, você está dizendo que... - você quer dizer que...?</i>
<i>Esclarecer uma fala não suficientemente compreendida</i>	<i>- você poderia deixar mais claro esse ponto/sua fala?</i>
<i>Sintetizar uma fala</i>	<i>- Estes são os pontos principais do que você/do que João disse... - Você pode resumir o que quer dizer em uma frase? ou - Em uma frase, sua opinião seria:...</i>

### **A leitura compartilhada** – Ampliando a capacidade de percepção, interpretação e ação do grupo

Assim como é importante para um coordenador/facilitador ampliar sua percepção sobre a dinâmica do grupo, este também deve saber usar a mesma capacidade para **observar a si próprio enquanto grupo**. O mesmo vale para o participante: perceber cada um dos outros participantes e a si mesmo na relação com o grupo.


A leitura compartilhada, também conhecida como *feedback*, facilita esse processo, pois sua ênfase está em ampliar a percepção dos participantes sobre o que está acontecendo no grupo naquele momento.

Para tanto, o coordenador/facilitador pode compartilhar suas percepções e leituras sobre a dinâmica do grupo ou estimular os participantes a compartilharem o que estão percebendo. Desse

modo, são produzidas ressonâncias que expandem a “autoconsciência” do grupo.

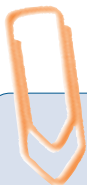
Algumas aplicações:

Propósito	Exemplo de pergunta
<i>Situar uma fala ou diferentes falas que expressam diferentes opiniões</i>	<i>- a sua opinião – a opinião de Maria é... - existem 3 opiniões sobre este assunto... - até agora então há consenso sobre... Contudo, alguns divergem sobre... As opiniões são: 1, 2...</i>
<i>Abrir a possibilidade de expressar alguma cena oculta ou inquietação do grupo</i>	<i>- Percebo alguns sinais de... (ansiedade/descontentamento/cansaço) - O que está acontecendo neste momento?</i>
<i>Explicitar alguma dificuldade do grupo, transformando-a em desafio</i>	<i>- O desafio agora é conseguir lidar com estas divergências e conflitos, que fazem parte do processo. Vamos enfrentá-los? - De fato há muitos assuntos para tratar em tão pouco tempo. Vocês acham que dá para prosseguir assim mesmo?</i>



Questões e percepções implícitas podem vir a causar desconforto e conflitos desnecessários. A leitura compartilhada permite trazer à tona as percepções subjetivas e dá ao participante a oportunidade de intervir na própria dinâmica.

A leitura compartilhada pode ser incorporada constantemente nas falas de quem coordena/facilita uma reunião. Essa prática estimula os participantes a fazerem o mesmo, favorecendo atitudes construtivas no encaminhamento das discussões.



## A responsabilidade do/da coordenador(a)/facilitador(a)

*Quem facilita/coordena – uma reunião assume inevitavelmente uma posição de destaque que, de uma maneira ou de outra, acaba influenciando o grupo em questões como:*

- ✓ *a compreensão dos presentes sobre o que está acontecendo*
- ✓ *as opiniões dos/das participantes*
- ✓ *o estado de ânimo (a disposição física e emocional)*
- ✓ *o grau de confiança que se estabelece*
- ✓ *o tipo de relação que os participantes criam entre si*

**Por isso, é importante que o coordenador/ facilitador:**

- ✓ **Procure dividir eqüitativamente o espaço das falas entre pessoas ou grupos com opiniões ou posições distintas**
- ✓ **Não atribua juízo de valor às opiniões dos participantes**
- ✓ **Considere sua opinião como uma das opiniões do grupo sem interferir no encaminhamento da conversa com sua visão pessoal sobre o tema em questão**
- ✓ **Esteja com a atenção voltada para os participantes**
- ✓ **Incentive a comunicação de modo claro e eficaz**
- ✓ **Mantenha o foco da conversação**
- ✓ **Não se descuide do tempo acordado para a reunião**
- ✓ **Promova no grupo uma atitude de negociação sobre os procedimentos, normas e valores que regem o encontro**
- ✓ **Zelee para manter a confiança dos participantes no processo e em si mesmos**
- ✓ **Explicita pontos de convergência e divergência**
- ✓ **Não ignore conflitos e busque solucioná-los sem agressões**



- ✓ Tenha clareza de seus limites, sabendo até que ponto deve ou pode agir
- ✓ Cuide para que seu posicionamento físico no espaço atraia a atenção para si e/ou para outros participantes de acordo com as necessidades de cada momento da reunião

## cOnCLusÃO

Esperamos que tudo o que foi dito aqui tenha de algum modo contribuído para ampliar a compreensão sobre o que acontece numa reunião participativa, bem como para vislumbrar novas possibilidades de atuação nesses encontros.

Acreditamos que as atitudes de um indivíduo numa reunião refletem sua postura perante a sociedade como um todo. A principal mudança que cada um pode fazer é nos próprios atos, de modo que as práticas enfatizem o discurso, e não digam o contrário: a forma deve ser uma afirmação do conteúdo.

Cabe a cada um buscar atuar de modo condizente com seus valores. Para isso, o fundamental é ter a clareza de quais são esses valores, sabendo que ninguém está a salvo de errar.

Esta é a pedra filosofal da verdadeira transformação: com clareza de valores tomam-se as atitudes para afirmá-los e questioná-los – em um processo contínuo de aprendizagem, consistência ética e impacto político.

Envie suas observações, comentários e sugestões  
para: [facilitacao@hotmail.com](mailto:facilitacao@hotmail.com)

# AnEXo

## aLguMas MetOdOLOGias pARa paRtiCiPaçÃO

Entre o vasto leque de metodologias conhecidas, há algumas mais indicadas para processos de participação cidadã. Aqui, a idéia não é detalhar cada uma delas, mas apenas fornecer alguns dados a respeito dessas metodologias para eventuais interessados ou interessadas que queiram conhecê-las ou adotá-las. Aquele que desejar obter maiores detalhes, portanto, pode entrar em contato com os responsáveis, através dos endereços eletrônicos aqui publicados.

## métodoS DrAmáticOs

### **Teatro do Oprimido e Sociodrama**

Estas metodologias fazem uso de recursos dramáticos para levar os presentes a participarem de “cenas” a partir de um “texto” criado coletivamente. Dada a sua flexibilidade quanto ao número de participantes, servem para qualquer tamanho de grupo.

São métodos que não exigem muitos equipamentos ou recursos físicos. O único requisito é que sejam facilitados por pessoas com formação e experiência adequadas, que saibam conduzir as cenas.

Além de sensibilizar os participantes, a dramatização tem incontáveis vantagens, entre as quais se destacam:

- ✓ colocar em pauta questões que nem sempre são ditas em público
- ✓ facilitar a inter-relação de diferentes temas e aproximá-los da realidade dos participantes
- ✓ abordar assuntos complexos, sob o ponto de vista ético (questões polêmicas) e técnico, ao propiciar a compreensão mútua entre linguagens completamente distintas
- ✓ combinar aspectos pedagógicos, sociais, culturais, políticos e terapêuticos

São ferramentas que contribuem para a realização de diagnósticos, favorecem o despertar para a criatividade (propostas de ação) e estimulam a mobilização para a participação cidadã.

Os métodos dramáticos também incitam os participantes a tomar atitudes pró-ativas, individual e coletivamente, para formular e atingir objetivos.

Excelentes meios de captar o imaginário da população, facilitam processos de diálogo verdadeiro no âmbito das comunidades, bem como entre governo e população.

## **O Teatro do Oprimido**

Tendo como objetivo a reflexão sobre as relações de poder, desperta os participantes para tomarem atitudes que transformem as relações entre opressor e oprimido. Esta metodologia possui diferentes desdobramentos, direcionados a fins específicos:

- ✓ Teatro Imagem
- ✓ Teatro Jornal

- ✓ Teatro Invisível
- ✓ Teatro Fórum
- ✓ Teatro Legislativo – *Especialmente formulado para a participação política, busca concretizar uma ação na vida real com base na sugestão feita no palco pelo “espectador”. É um meio de estimular a democratização da política e a participação cidadã, partindo dos problemas do cotidiano da população para chegar a formulação de leis.*

Concebido pelo brasileiro Augusto Boal, o Teatro do Oprimido ganhou grande notoriedade na Europa antes de ser devidamente conhecido no Brasil. Foi só nos últimos anos que começou a se expandir pelo País, onde agora tem uma “sede” que está aplicando a metodologia em processos de participação popular: o CTO (Centro do Teatro do Oprimido), no Rio de Janeiro: [www.ctorio.com.br](http://www.ctorio.com.br)

## O SOCIODRAMA

Desdobramento do psicodrama – método terapêutico que trabalha o modo como as pessoas lidam com seus papéis no cotidiano – o sociodrama enfatiza as relações interpessoais em sua dimensão social.

Nas sessões sociodramáticas, os participantes são provocados a questionar suas próprias atitudes e a assumir outros pontos de vista nas relações que estabelecem, explorando novas possibilidades de atuação dentro da sua realidade. Essa metodologia aplica várias técnicas para desafiar o participante a:

- ✓ inverter papéis
- ✓ compartilhar suas percepções e emoções
- ✓ resolver situações de impasse

É um poderoso instrumento para realizar diagnósticos de uma dada realidade e para ampliar a percepção sobre o modo como se dão as relações entre os participantes em um grupo – bem como para provocar mudanças em suas atitudes.

O sociodrama tem sido utilizado como método de intervenção pública para estimular a cidadania ativa, aprimorar a qualidade das relações nas instituições públicas e facilitar o diálogo nos processos decisórios - junto à população, servidores públicos e governantes.

Em São Paulo, o projeto “Psicodrama da Cidade” realizou 160 sessões simultâneas com a participação total de 10 mil cidadãos, com o propósito de mobilizar e dar maior poder de voz à população. Agora, está estendendo esse tipo de intervenção para outros municípios do Brasil e do Mundo: [www.psicodramadacidade.com.br](http://www.psicodramadacidade.com.br)

## DeLiBErA

É uma metodologia que permite realizar diagnósticos, debater e decidir (deliberar) em grandes grupos de modo eficiente e participativo.

A partir de ícones coloridos em cartões e questionários, os participantes podem expressar visualmente seus posicionamentos.



de acordo



mais ou menos



contra



não sabe

Esse método facilita:

- ✓ a expressão da diversidade de opiniões e pontos de vista
- ✓ a explicitação de pontos de divergência e convergência
- ✓ o estabelecimento de prioridades
- ✓ a organização da seqüência de falas e as tomadas de decisão, de modo rápido e justo, garantindo a todos a possibilidade de se expressar

O Delibera inclui um programa próprio de computador (*Delibera Direct*) para sistematizar as informações das reuniões, sejam elas presenciais ou virtuais, que permite intercalar os conteúdos individuais, de subgrupos e plenária de modo muito eficiente.

É especialmente eficaz quando há muitos temas a tratar, com muita gente e pouco tempo para tomar decisões. É também, propício para grupos que trabalham juntos mas estão fisicamente distantes uns dos outros.

Desenvolvido na Espanha, o Delibera vem sendo aplicado na elaboração da Agenda XXI desde o ano 2000 em diversas cidades daquele país, bem como em fóruns internacionais presenciais e virtuais. Foi aplicado no Brasil apenas de modo experimental no Orçamento Participativo de São Paulo ([www.delibera.info](http://www.delibera.info))

## H&K

Desenvolvida especialmente para processos de discussão grupal, é uma metodologia que visa garantir a participação efetiva e de qualidade no desenho de planejamento, na elaboração de diagnósticos, em avaliações e nas tomadas de decisão.

É mais indicado para reuniões de longa duração em que te-

mas complexos exigem aprofundamento de discussão. Para tanto, contrata-se o *moderador* (um tipo de facilitador) para conceber o processo inteiro – o que inclui a preparação e a coordenação de toda(s) a(s) reunião(ões).

Pode-se dizer que H&K é uma “metodologia de métodos”, já que não tem uma forma padronizada. Geralmente, utilizando um recurso de visualização em cartões, trabalha com um conjunto de módulos cuja combinação fica a cargo do moderador, que busca atender às necessidades específicas de cada processo de discussão grupal.

Essa metodologia vem tendo uma repercussão muito positiva em governos que buscam a descentralização com eficiência, tanto no Brasil como em outros países da América Latina.

A H&K Desenvolvimento Humano e Institucional ministra cursos de formação de moderadores para atuarem tanto no setor público, quanto em organizações da sociedade civil ([heloklau@uol.com.br](mailto:heloklau@uol.com.br)).

# biBlioGraFia

## Internet

Centro do Teatro do Oprimido – Rio de Janeiro –  
[www.ctorio.com.br](http://www.ctorio.com.br)

Escola de Sociopsicodrama Role Playing – São Paulo  
(Psicodrama da Cidade) – [www.psicodramadacidade.com.br](http://www.psicodramadacidade.com.br)

Instituto Pólis – Boletim Dicas – [polis.org.br/publicacoes/dicas/](http://polis.org.br/publicacoes/dicas/)

SPI – Sistema de Participação Interativa – Espanha (Método  
Delibera) – [www.delibera.info](http://www.delibera.info)

## Livros

CALDERÓN GUTIÉRREZ, Fernando. *La Reforma de la Política:  
Deliberación y Desarrollo.*– Caracas: Nueva Sociedad, 2002.

OLIVELLA, Martí. *Catalan Fórum for Rethinking Society.* Barce-  
lona: EcoConcern,1999.

ROLNIK, Sueli & GUATARRI, Félix. *Micropolítica: Cartografias do  
Desejo.* Petrópolis: Vozes, 1986.

RUIZ SÁNCHEZ, FÉLIX. *Orçamento Participativo: Teoria e Práti-  
ca.* São Paulo: Cortez, 2002.



SORRENTINO, Marcos. *Ambientalismo e Participação na Contemporaneidade*. São Paulo: EDUC, 2001.

SOUZA SANTOS, Boaventura. *Democratizar a Democracia*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

### **Apostilas e outros materiais de cursos de formação de facilitadores/moderadores**

Apostila de Formação para o Comitê Jovem de Facilitação e Registro do Fórum Social Mundial –Friederich Ebert Stiftung - *Eduardo Rombauer* – 2002.

Organizational Management T-Kit – Conselho Europeu – *Directorate of Youth and Sport* – 2000.

Training for Trainers – apostila de formação – Conselho Europeu - *Directorate of Youth and Sport* – 2002.

Training Kit Essentials – Conselho Europeu – *Directorate of Youth and Sport* - 2002

