

The background of the entire page is a dark blue field with a fine, white, starry or speckled texture. Four hands, rendered in a light blue, stippled style, are positioned around the central text. Two hands are at the top, and two are at the bottom, with their fingers gently touching or supporting the letters of the title. The title itself is written in a large, bold, white, sans-serif font, with a slight drop shadow effect.

ENCONTROS COM PROPÓSITO

Um guia para planejar experiências que tenham significado e que criam engajamento



MANIFESTO 55

Introdução

Ao longo de anos realizando treinamentos com jovens e adultos, fazendo intervenções de consultoria em processos de diálogo, continuamos com a mesma vontade de ver cada pessoa se empoderando de uma nova atitude, um novo olhar, um novo jeito de trabalhar com pessoas, conduzir reuniões, pensar em sala de aula, gerir equipes.

Acreditamos que as pessoas adquirem novas habilidades e atitudes. Elas mesmas mantêm vivos os processos de mudança e dessa forma cocriam equipes mais engajadas, que se manifestam plenamente e atingem resultados extraordinários.

Este guia é incompleto por natureza. Ele tenta ser simples e direto ao ponto. Mesmo assim, ele contém grande profundidade. Nossa intenção é de que ele possa ser lido tanto por pessoas iniciantes no tema quanto por facilitadores que já tenham considerável experiência.

Convidamos a todos - novatos ou experts - a entrarem em contato e a deixarem seus comentários, feedbacks e experiências ao utilizarem esse guia. Caso queira, podemos marcar uma conversa virtual ou mesmo um café aqui na Lagoa da Conceição em Florianópolis.



MANIFESTO 55
encontroscomproposito@manifesto55.com

Quais as características de um encontro com propósito?

Liderando processos de mudança, engajando equipes e alunos, tomando decisões, criando novas soluções, resolvendo conflitos e capacitando pessoas; tudo acontece durante encontros em grupo, pequenos ou grandes. Nos próximos três capítulos explicamos como tornar todos esses encontros, independente do contexto, mais engajadores e inspiradores para os participantes.

Mas o que são características de encontros com propósito?

Um líder que conduz o encontro de uma forma diferente



Participantes engajados no encontro e no propósito

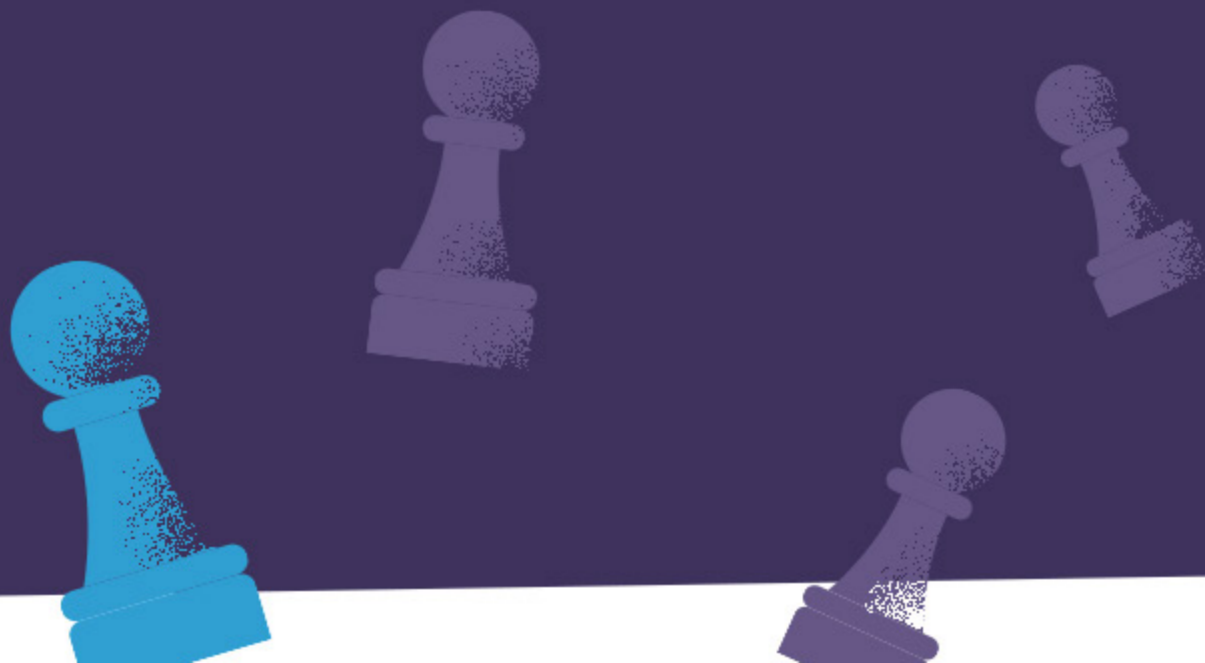


Um bom planejamento, que começa com o porquê do encontro



CAPÍTULO 1

Um líder que conduz o encontro de uma forma diferente



O que é um líder facilitador?

A importância de um líder-facilitador em processos de engajamento

O oposto de um líder-herói que tem todas as respostas e soluções e se baseia na ilusão de que alguém pode estar no controle. O líder-anfitrião é sincero o suficiente para admitir que não sabe o que fazer e percebe que é pura tolice confiar só nele mesmo para obter respostas.

Em um mundo cada vez mais complexo, é raro encontrar situações em que uma pessoa tenha as respostas para todas as perguntas.

Quando um professor ou o chefe de alguma organização dá ordens, sem reconhecer todas as perguntas ou refletir sobre as potenciais respostas, acaba limitando o crescimento da sua equipe e a qualidade de suas decisões acaba sendo prejudicada.

Também sabe que podem confiar na criatividade e compromisso de outras pessoas para realizar o trabalho e que podem ser tão diligentes, motivadas e criativas quanto ele, com o convite certo.

A participação de todos passa a ser fundamental para criar soluções inovadoras e sustentáveis. O senso de propriedade e o engajamento são necessários para estimular pessoas a aprender e para que elas possam fazer melhor o seu trabalho. Dessa forma, o líder facilitador se coloca a serviço da equipe e do grupo.

O significado de facilitação no dicionário é algo assim: ação ou efeito de facilitar (descomplicar).

Literalmente, é isso mesmo, descomplicar conteúdos, conflitos, problemas e decisões para ajudar nos processos de aprender, resolver e decidir. Facilitação é também um jeito de pensar e atuar.

Facilitação tem a ver com entender e guiar pessoas nos processos de aprendizagem, tomada de decisão e resolução de problemas. Além disso, a facilitação busca criar engajamento, inclusão, propriedade, troca de conhecimento. Ela ajuda pessoas e grupos a serem mais produtivos e eficientes. A facilitação incentiva a colaboração e mantém um grupo focado e engajado.

Dessa forma, o facilitador se posiciona como um igual, embora tenha um papel diferenciado, mas sempre buscando entender e guiar as pessoas.

A facilitação também funciona de forma eficaz para conectar diferentes atores na busca de soluções para problemas complexos. Por exemplo, como implementar em todos os municípios brasileiros a coleta de resíduos sólidos? Como construir, junto com os professores, a nova Base Curricular Comum da Educação Brasileira?

Em resumo, facilitação é fazer as perguntas certas para as pessoas certas nos momentos certos.



PARA SABER MAIS, LEIA:

[Propósito e intenção: habilidades essenciais para a liderança do futuro](#)



As perguntas certas



As perguntas formam a base da facilitação. O ato de fazer perguntas deve ser a principal ferramenta do facilitador. Uma pergunta certa guia reflexões e cria propriedade de conteúdo, aprendizagem e decisão.

Como facilitador, você é a pessoa que menos oferece conteúdo. Você deve focar mais no processo de criação de conteúdo pelo grupo, estimulando a participação de todos, ao fazer as perguntas certas para a sua equipe.

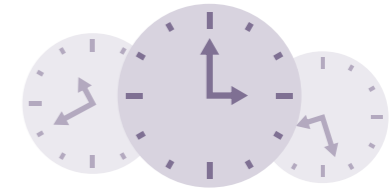
As pessoas certas



Ao dizer 'pessoas certas' não queremos dizer que existem 'pessoas erradas', mas que é necessário garantir que todos os envolvidos estejam representados em uma mesma sala. Públicos diferentes e que fazem parte de um conflito ou os representantes de grupos que estão envolvidos em uma decisão, devem sempre estar presentes.

Além disso, é importante olhar para todas as pessoas e entender bem o contexto e a realidade de cada uma delas. Quais são suas histórias? Quais os contextos? Como você pode lidar com isso? Facilitação é isso: olhar sempre, em primeiro lugar, para as pessoas presentes.

Os momentos certos



Todo grupo passa por um processo de desenvolvimento coletivo, desde o primeiro contato até o momento de celebração ou encerramento. Além disso, cada grupo tem indivíduos com necessidades diferentes, que podem atrapalhar ou ajudar nesse processo.

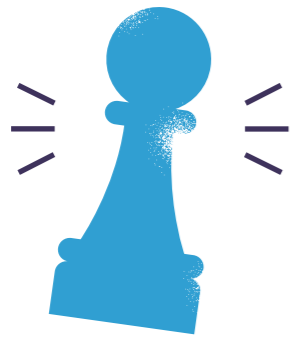
Com isso, o papel da facilitação é olhar o momento do grupo como um todo e também os momentos individuais das pessoas, para decidir quais ações podem melhorar o processo, a cada momento.

PARA SABER MAIS, LEIA:

[Como fazer boas perguntas?](#)



E você, está pronto para ser esse líder-facilitador?



Em nossos cursos e workshops, convidamos os participantes a refletirem sobre seus estilos pessoais, a observarem suas próprias práticas em grupos e a elegerem o seu estilo “preferido” ou “usual”.

Um jeito mais adequado para mapear o seu estilo é olhar nas dimensões, como se eles fossem espectros em que você pode se posicionar. Por isso, criamos o termo Equalizador de Liderança e Facilitação.

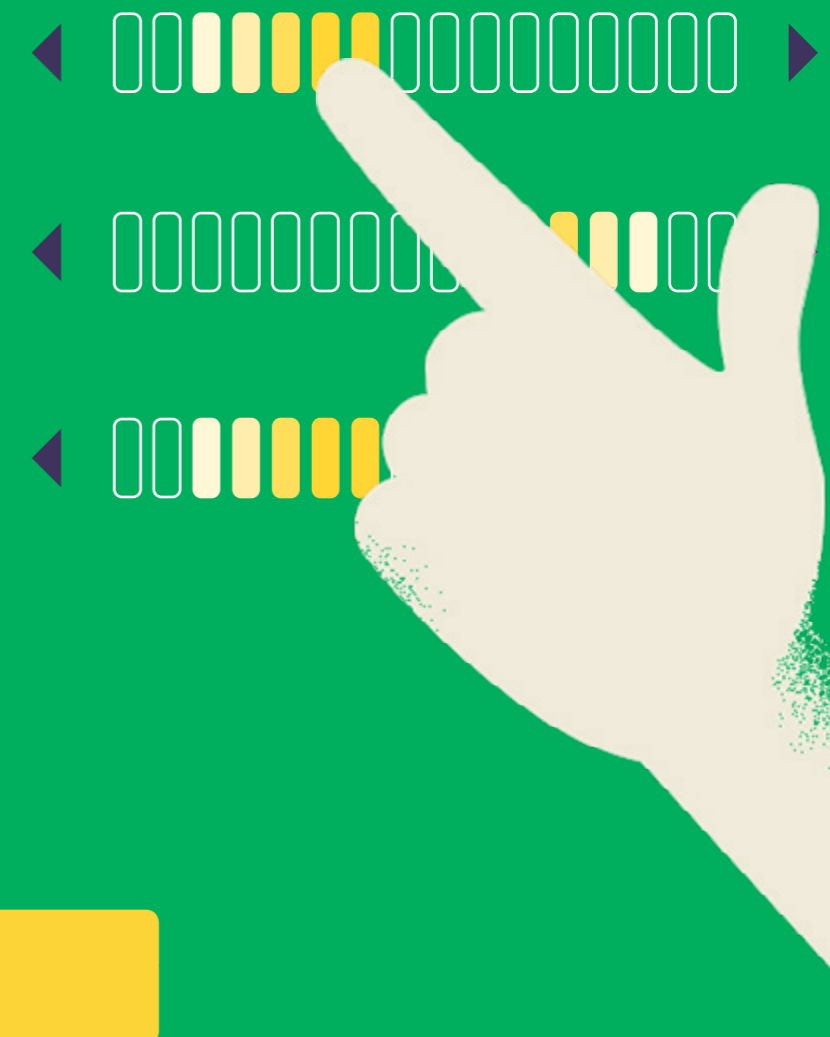
Tal qual um equalizador de músicas, o líder tem a possibilidade de imaginar qual é o “tipo de música” necessário e fazer os ajustes em tempo real na frente de seu grupo de liderados, como se fosse um DJ em frente a uma pista de dança, de forma dinâmica, intuitiva, artística.

Convidamos você a se desafiar e escolher certas áreas nas quais gostaria de aprender mais, praticar, expandir o seu repertório e se destacar.

O Equalizador de Liderança e Facilitação

Convidamos você a se desafiar, e escolher certas áreas onde gostaria de aprender mais, praticar, expandir o seu repertório e flexibilidade. Onde você se desafiaria?

Baixe o Equalizador de Liderança e Facilitação, e faça a si mesmo essas perguntas. Experimente mudar o seu estilo (um aspecto de cada vez) com sua equipe de liderados, e observe a mudança. Peça feedback. Seja curioso. Manifeste o seu melhor potencial!



[LEIA O ARTIGO E BAIXE O EQUALIZADOR](#)

The background of the slide features a dark blue gradient. In the top right corner, there is a stylized illustration of a hand with a green stippled texture. In the bottom left corner, there is a stylized illustration of two hands, one above the other, with a grey stippled texture.

CAPÍTULO 2

Participantes engajados no encontro e no propósito

O que é engajamento?

Engajamento é compromisso. É uma chamada. É uma responsabilidade. No dicionário da língua portuguesa, o verbo se refere ao “ato de participar de modo voluntário para algum trabalho ou atividade”. Por isso, além de um compromisso, é algo que você escolhe assumir.

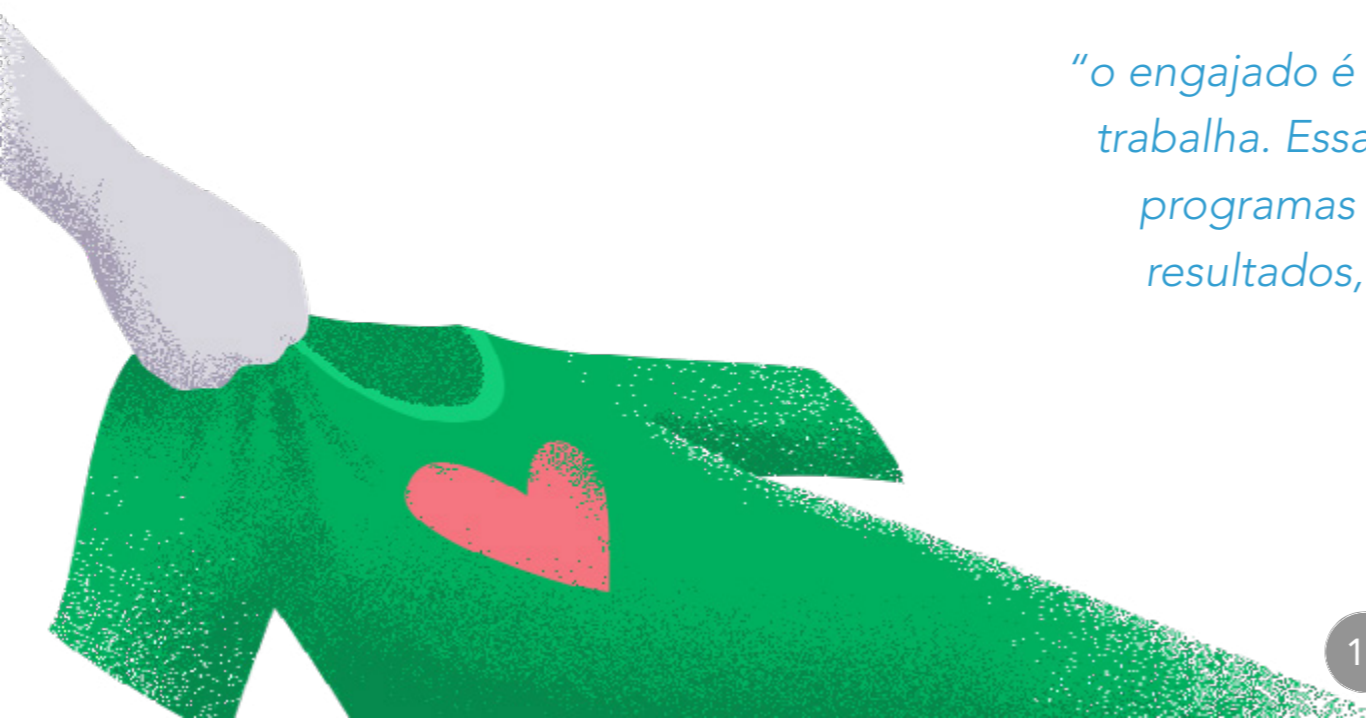
Durante nossos cursos, fazemos essa mesma pergunta aos nossos participantes e as respostas variam de acordo com as experiências prévias de cada um.

Para quem trabalha com desenvolvimento de pessoas e mobilização social,

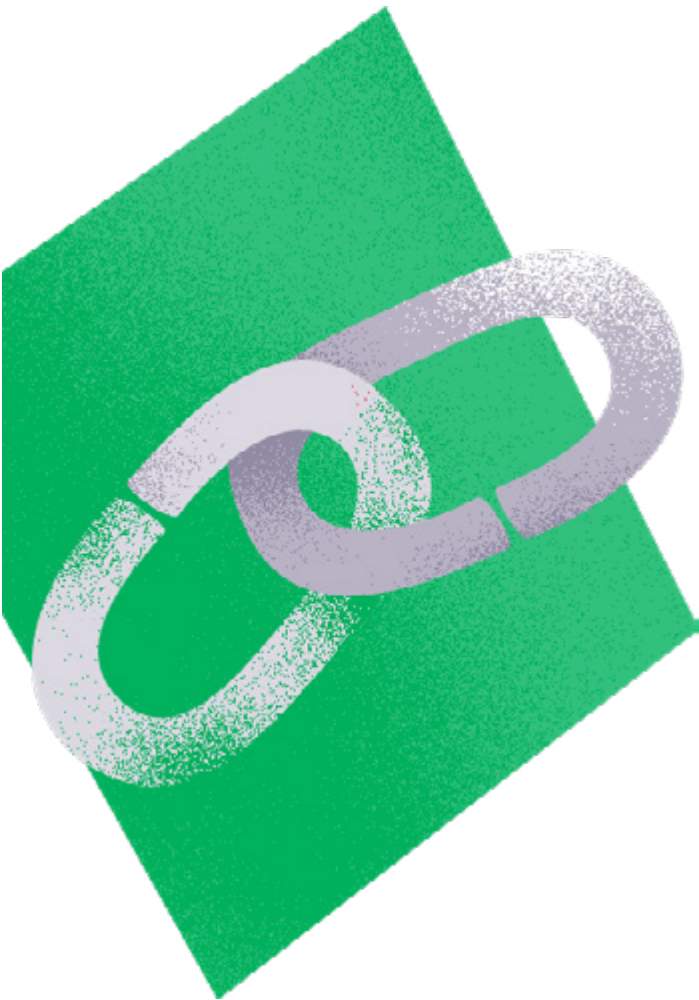
“engajar é mobilizar pessoas em torno de um propósito, um objetivo em comum. Nessa jornada, o importante é reconhecer e colocar em ação o potencial de cada elemento do grupo”.

Já para quem atua em empresas,

“o engajado é a pessoa que está identificada com a instituição com a qual trabalha. Essa pessoa é comprometida com os resultados dos projetos/ programas e realiza as ações necessárias para chegar aos melhores resultados, com dedicação e cumprindo os prazos estabelecidos”.



Mas por que engajamento é tão importante?



De acordo com um estudo da Michael Page, que ouviu mais de 400 pessoas, entre elas muitos CEOs, o engajamento foi apontado como o melhor caminho para se conseguir bons resultados em uma organização.

Nós da Manifesto 55 acreditamos que o caminho para chegar ao engajamento passa pela conexão, pelo significado e pela autonomia. As pessoas buscam hoje mais do que nunca um significado, uma relevância naquilo que fazem. Ao mesmo tempo, elas querem contribuir, se desenvolver, ter liberdade e fazer parte de algo com propósito.

A consequência desse engajamento são pessoas protagonistas, líderes de si, capazes de levar intenção e criatividade em tudo o que fazem.

Agora, pessoas desengajadas podem até fazer o que é esperado delas, explícita ou implicitamente, e algumas até mesmo de forma bem feita.

Entretanto, apenas pessoas engajadas conseguem trazer curiosidade, dedicação e paixão para seu dia a dia. Não apenas no trabalho ou na escola, mas em todos os aspectos de suas vidas.

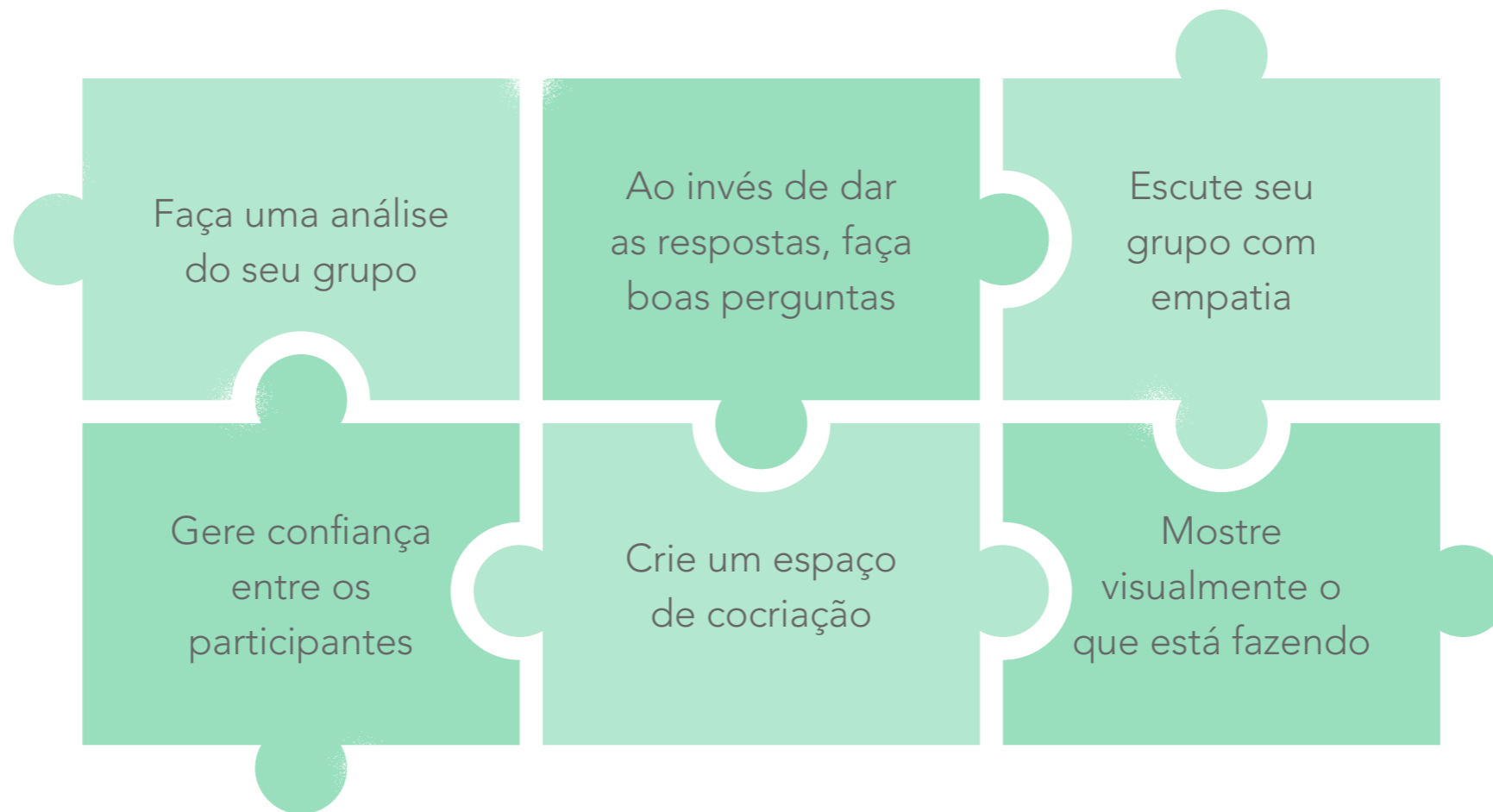


PARA SABER MAIS, LEIA:

[Fluxo, concentração, engajamento e bem-estar](#)

6 maneiras de engajar pessoas

Engajar pessoas é hoje um dos maiores desafios das organizações. Não existe uma receita pronta para engajar pessoas, mas alguns elementos podem ser utilizados para manter o ambiente organizacional mais produtivo. Quer saber como? Continue a leitura e confira alguns caminhos possíveis com as dicas a seguir!

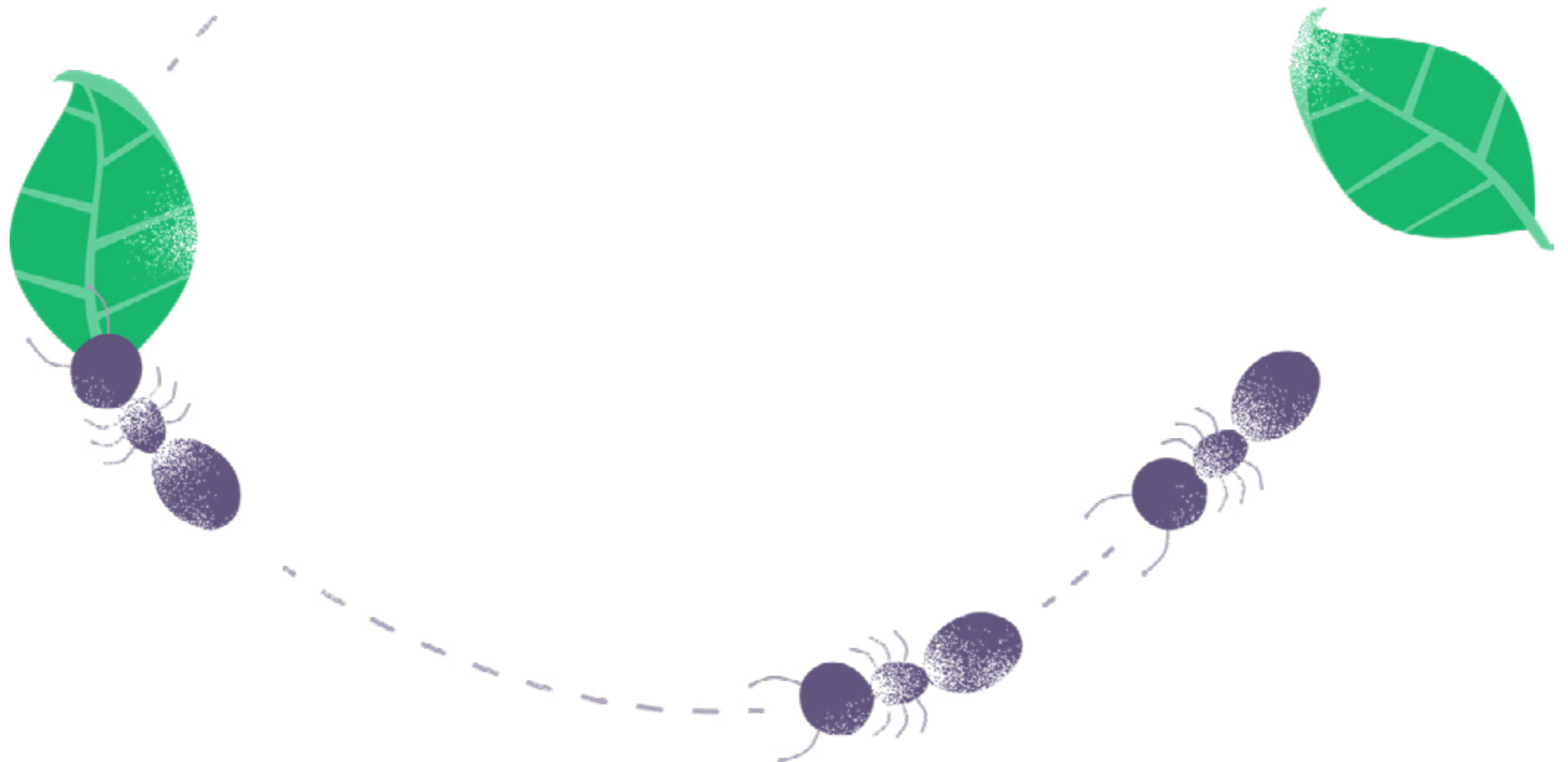




Faça uma análise do seu grupo

Muito utilizada em processos seletivos, as dinâmicas de grupo também podem ser bastante úteis para desenvolver competências e motivar equipes.

O estudo da dinâmica de um grupo pode ser utilizado na compreensão comportamental das pessoas, para mediar eventuais conflitos e, também, como forma de aprendizagem para a adoção de novas diretrizes de convivência.



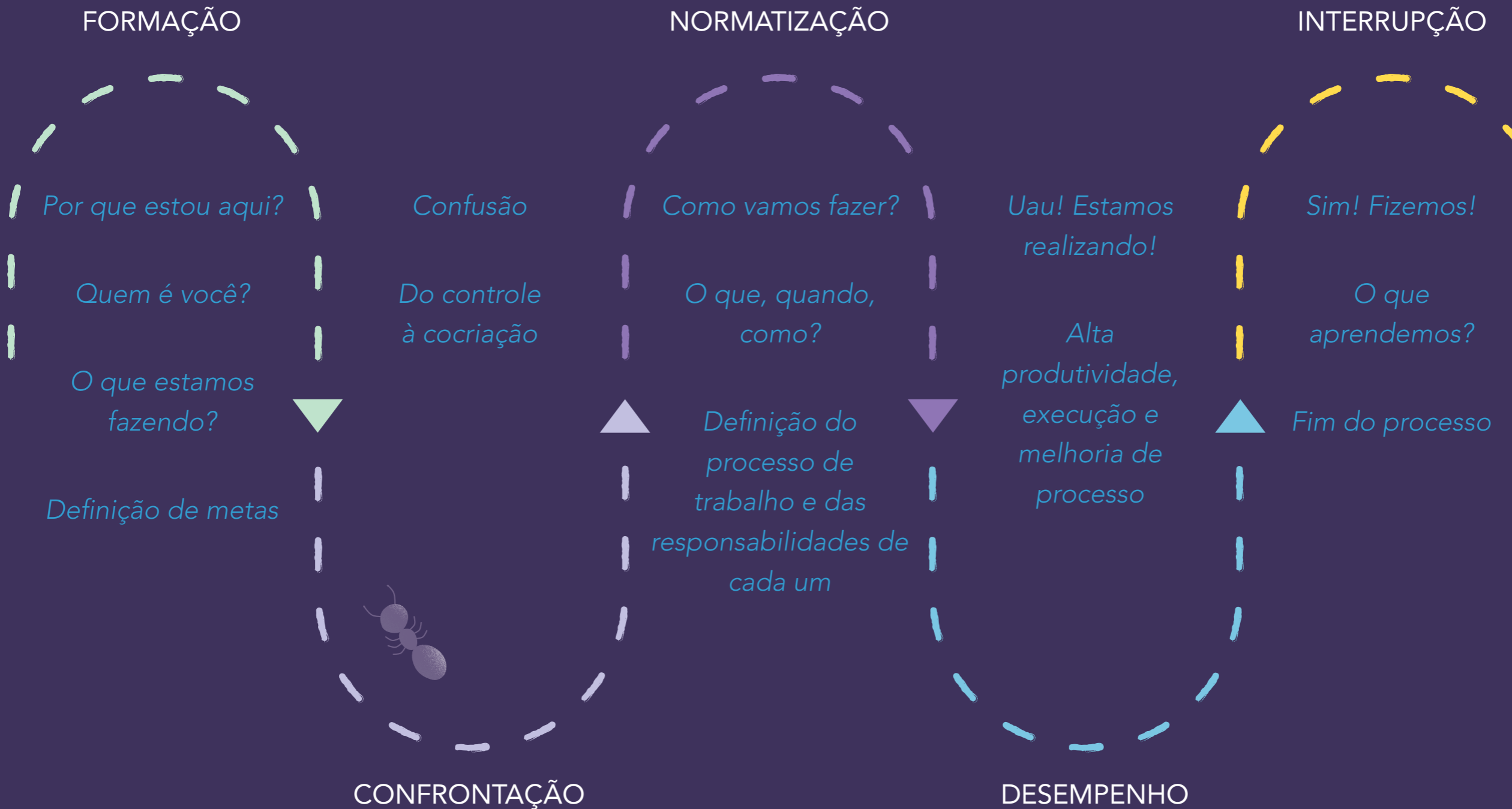
Uma das teorias que tenta explicar o comportamento de grupos de trabalho é o modelo criado pelo psicólogo Bruce Tuckman.

O modelo consiste em 5 etapas:

- 01 **FORMAÇÃO:** é o começo da interação entre os membros da equipe, quando ocorre incertezas quanto à sua liderança e estrutura. Nesse momento, alguns testes podem ser feitos para verificar se determinadas ideias e posições serão aceitas pelo grupo. Aqui, é o momento de criar uma visão compartilhada para a equipe.
- 02 **CONFRONTAÇÃO:** caracterizado pela ocorrência de conflitos, quando determinados membros demonstram resistência aos limites da individualidade de cada um. Neste momento, o líder engajador tem o papel de não deixar as pessoas desistirem. Lembrem os participantes da visão compartilhada e escute cada uma e suas necessidades.

- 03 **NORMATIZAÇÃO:** ocorre a aproximação entre os membros e começa a ser formada uma coesão no grupo. Neste momento, a equipe começa a trabalhar de forma coordenada, tornando-se uma estrutura mais sólida. Aqui, o líder engajador ajuda a equipe a definir as regras de convivência e os processos de trabalho.
- 04 **DESEMPENHO:** o grupo se torna funcional e concentrado em realizar e concluir os objetivos. Neste momento, o líder assume o papel de um coach que estimula a equipe para continuar seu trabalho sem muita intervenção.
- 05 **INTERRUPÇÃO:** em grupos de longa duração, é o momento da sua suspensão. Nesta etapa final, a meta da equipe é finalizar todos os objetivos até o término por completo do grupo. É importante mostrar para os membros a importância dessa etapa e fazer perguntas-chave sobre as aprendizagens.

Na próxima página, veja um esquema que resume essa teoria.





Ao invés de dar as respostas, faça boas perguntas

PERGUNTAS PODEROSAS

Por quê?, Como?, O quê? estimulam o raciocínio e a criatividade.

Quem?, Quando?, Onde?, Qual? demandam respostas prontas e diretas.

Muitos gestores acreditam que sua capacidade de dar respostas é o que contribui para estabelecer sua liderança. Saiba que, mais importante do que dar respostas prontas, é fazer boas perguntas e empoderar a equipe ao desenvolverem as respostas.

Há várias teorias sobre como fazer uma boa pergunta. Elas podem abrir uma conversa, ajudar a focar em determinado tema ou mesmo resolver problemas e tomar decisões.

O líder precisa ser perspicaz para fazer perguntas abertas que estimulem a introspecção profunda das pessoas. Isso permite extinguir pequenos problemas, antes que eles se tornem incontroláveis. Boas perguntas também fazem emergir ideias e soluções que podem aumentar a eficiência, a produtividade e o engajamento na organização.

Veja alguns exemplos de boas perguntas:

Como podemos melhorar nosso ambiente de trabalho?

O que você mais gosta sobre trabalhar aqui?

Como isso impactará nosso trabalho?

O que precisamos fazer para alcançar nossa meta?

Como é trabalhar comigo?



PARA SABER MAIS, LEIA:

[Como fazer boas perguntas?](#)



Escute seu grupo com empatia

Uma das competências emocionais mais fundamentais no ambiente corporativo ou escolar é o poder da empatia.

Uma boa liderança deve ser sensível às necessidades, às respostas e ao contexto ao redor do grupo.

Quando os talentos e as potencialidades de cada um são maximizados durante a realização de um determinado trabalho, os resultados conquistados são incríveis.

A habilidade de estar atento ao que sua equipe pode oferecer e modificar abordagens em função desses talentos, define a empatia de um bom líder.



PARA SABER MAIS, LEIA:

[Empatia e a nova liderança](#)



Gere confiança entre os participantes



No livro *A coragem de ser imperfeito* de Brené Brown, pesquisadora e professora da Universidade de Houston, afirma que nos tornamos fortes ao aceitar a nossa própria vulnerabilidade.

Para ela, viver é experimentar riscos, se expor emocionalmente e enfrentar incertezas. Muitos veem isso como uma medida de fraqueza, quando na verdade ela deve ser considerada como definição de coragem.

A vergonha de errar pode ser uma barreira limitante para muitas pessoas, mas elas devem compreender que isso é fundamental para o sucesso.

Em ambientes que estimulam a inovação, como o Vale do Silício, por exemplo, o erro é, inclusive, incentivado, sendo entendido como parte inerente do processo criativo.

Só erra quem está criando algo novo!

Ninguém se destaca se ficar com medo o tempo todo do que os outros podem pensar. Dessa forma, quando estimulamos as pessoas a serem mais ousadas e ajudamos elas a admitirem e minimizarem seus principais medos, tornamos elas mais fortes, criativas, engajadas e confiantes.

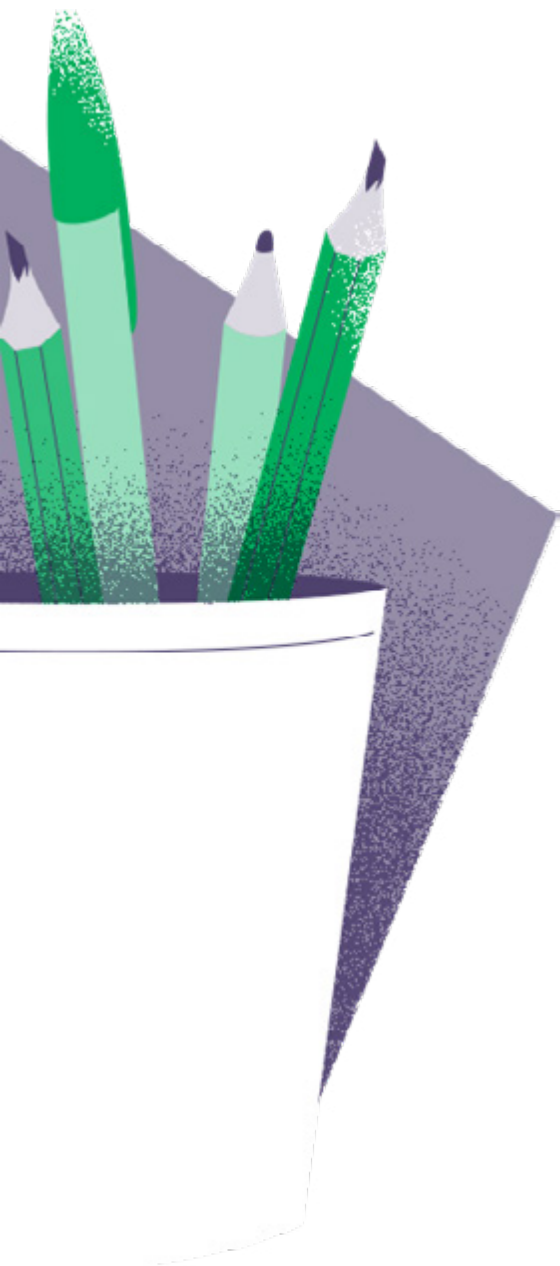


PARA SABER MAIS, LEIA:

[B.R.A.V.I.N.G.: como criar confiança entre líderes e equipes?](#)



Crie um espaço de cocriação



A regra é não ter muitas regras. Quanto mais o líder tenta controlar as pessoas, menos criativas elas tendem a se tornar. O segredo do sucesso é encorajar a equipe a agir criativamente como um grupo e não atrapalhar este processo apenas como forma de demonstrar que está sob o controle de tudo e todos.

Muitas organizações adotam o “cantinho da criatividade”, com livros, jogos e vídeos que estimulam a criatividade. Outras pedem que as pessoas coloquem em suas mesas

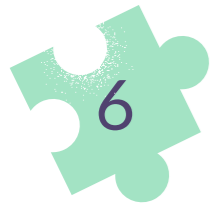
objetos simbólicos que representem o processo criativo no ambiente de trabalho, como lâmpadas, baterias, bolas de cristal. Há, ainda, os murais de brainstorming, em que os líderes fazem perguntas que estimulam a equipe a participar com ideias.

Tudo isso é importante pois, ao desenvolver seu potencial criativo e cocriar soluções inovadoras, a equipe tende a se engajar mais nas atividades desenvolvidas.

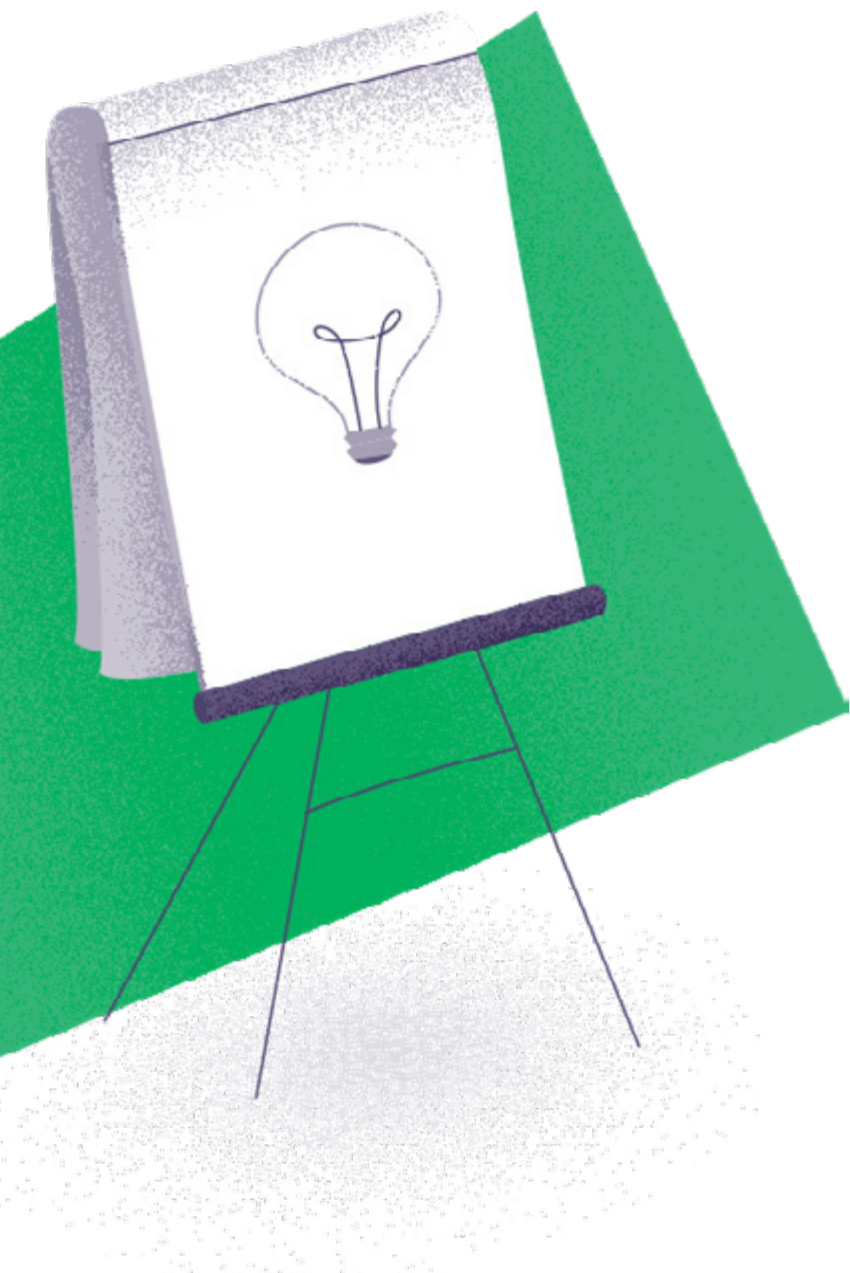
PARA SABER MAIS, LEIA:



[O que são, como criar e exemplos de espaços colaborativos no Brasil e no mundo](#)



Mostre visualmente o que está fazendo



Uma maneira de manter sua equipe criativa e engajada em seus projetos é adotar recursos visuais na comunicação. Um bom líder deve saber “vender” soluções criativas e viáveis para novos paradigmas e o pensamento visual pode potencializar esse processo.

O pensamento visual não significa abandonar o texto linear. Ao unirmos textos e imagens construímos um significado mais amplo e começamos a enxergar soluções ocultas.

Engana-se aquele que acredita que

só desenhistas profissionais podem se comunicar visualmente. Somos seres visuais e, por isso, qualquer pessoa pode pegar um pedaço de papel e uma caneta e utilizar setas, círculos e cores para transmitir suas ideias.

Quando uma equipe começa a se comunicar visualmente passa também a pensar com o lado mais criativo do cérebro. Dessa forma, desenhe suas ideias e estimule as pessoas ao seu redor a fazerem o mesmo.

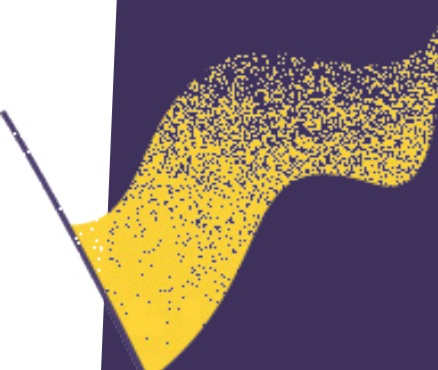


PARA SABER MAIS, LEIA:

[Pensamento visual: O poder de registrar ideias de forma criativa](#)

CAPÍTULO 3

Como criar encontros engajadores?



4 passos para criar encontros engajadores

Percebemos que encontros engajadores com propósito exigem uma nova liderança e, para isso, precisamos de empatia, boas perguntas, conexão, confiança e um espaço aberto. Essas atitudes e habilidades nos ajudam na facilitação e no planejamento dos encontros.

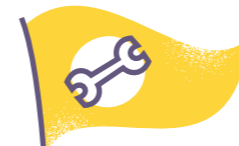
Pensando nisso, sugerimos **4 passos** de como planejar encontros engajadores, sessões facilitadas ou reuniões criativas para gerar experiências verdadeiramente transformadoras.



1° PASSO:
O olhar macro



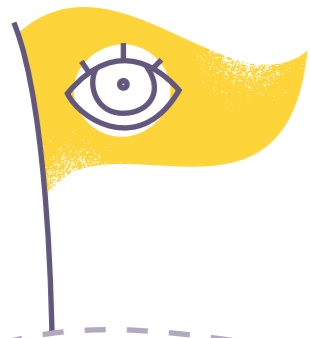
2° PASSO:
Os arcos do processo



3° PASSO:
Escolha das ferramentas



4° PASSO:
Coisas práticas



1° PASSO:

O olhar-macro

Várias vezes, quando planejamos um encontro (reunião, workshop, etc.), esquecemos de pensar no “porquê” do encontro. Pode parecer algo “óbvio”, mas muitas vezes pulamos esse passo para pensar direto no “o que” ou no “como” do encontro.

Para realmente criar encontros com propósito e que gerem engajamento é essencial pensar bem sobre o porquê você está organizando o encontro.



As necessidades que tornam esses encontros relevantes



O propósito desses encontros



Objetivos específicos e os resultados desejados



Os “atores” envolvidos e os participantes presentes



As necessidades que tornam esses encontros relevantes

Toda ação efetiva deve partir de uma necessidade realmente efetiva. Às vezes, esquecemos de refletir que é essencial ter uma necessidade clara para organizar um encontro. Muitas vezes, fazemos encontros que, no fim, eram desnecessários.

Para evitar a perda de tempo de todos os envolvidos, é essencial pensar não apenas em quais são as necessidades do grupo, mas também no contexto ao redor do grupo.

Cada grupo acaba sendo representado por indivíduos com necessidades e contextos diferentes. Mapear essas necessidades e entendê-las é o primeiro passo para organizar um encontro com propósito.

Alguns questionamentos ajudam a decidir sobre a real necessidade de um encontro:

Por que realizar esse encontro?

Quais são as necessidades do grupo e dos indivíduos que precisam ser atendidas durante o encontro?

Existem demandas dos grupos e públicos ao redor do grupo que precisam ser atendidas durante o encontro?

Existe algum conflito nas necessidades ou demandas?

Onde está a intersecção entre as necessidades dos indivíduos, do grupo e dos públicos ao redor?



O propósito desses encontros

Mesmo com a necessidade definida, pensar sobre o propósito do encontro é essencial para conseguir escolher bem as ferramentas e o **como** do encontro. Perguntas como **com qual ideia estamos nos reunindo?** ou **como atender às**

necessidades do passo anterior? podem ajudar na hora de definir o propósito. Normalmente, ao olharmos para encontros facilitados, definimos quatro tipos de encontros. Eles servem como propósitos “guarda-chuva”:

- 01 TREINAMENTO (TRANSMISSÃO DE CONTEÚDO):** quando o propósito é a transmissão de conteúdo ou conhecimento. Nesse encontro, gostaríamos de criar consciência, gerar capacidade e desenvolver atitudes, habilidades e comportamentos.
- 02 TOMADA DE DECISÃO:** quando o propósito é chegar a uma decisão ao fim do encontro. A decisão pode servir para um planejamento estratégico ou um novo projeto. Às vezes, a tomada de decisão serve também para resolver um conflito.
- 03 RESOLUÇÃO DE UM CONFLITO:** quando o propósito é resolver um conflito em um grupo ou entre públicos diferentes representados no encontro. Às vezes, temos que colocar um ponto final no conflito, mas também precisamos escutar todos os lados sem tomar decisões precipitadas.
- 04 PROCESSO CRIATIVO:** quando o propósito é gerar novas possibilidades. Criar um novo projeto ou pensar em novas oportunidades para o grupo ou para a organização. Processos criativos não precisam incluir a tomada de decisões.



Objetivos específicos e os resultados desejados

Um encontro com propósito é guiado pelos objetivos que queremos alcançar durante o encontro. Como facilitador é importante distinguir entre objetivos do processo e resultados em termos de conteúdo.

Quando temos uma demanda com contexto fora do grupo e prazo apertado, muitas vezes esquecemos de que nosso objetivo também é incluir o grupo no processo e criar propriedade dos resultados para todos os atores.

Nesse passo, pense bem na meta do grupo e na sua como líder-facilitador. Por exemplo, em um treinamento o objetivo pode ser ensinar aos participantes sobre a importância da sustentabilidade nas empresas.

No entanto, sem alcançar o objetivo de criação de propriedade do conteúdo e a mudança de comportamento, não atingiremos os resultados desejados no longo prazo.

Algumas perguntas que podem ajudar nesta parte do processo:

Quais são os objetivos específicos que queremos alcançar no encontro?

Quais os resultados desejados no longo prazo?

Quais os objetivos em termos de processo?

Quais os resultados em termos de conteúdo?

PARA SABER MAIS, LEIA:



[Nova liderança: Gestão de processo versus gestão de resultados](#)



Os “atores”
envolvidos e os
participantes
presentes

Tão importante quanto saber quem está no encontro é saber porque estamos nele. É preciso considerar as necessidades, os interesses e perspectivas de todos.

Esta é a oportunidade de garantir que todos os indivíduos e grupos interessados foram considerados e envolvidos.

Algumas perguntas orientadoras:

Todos que serão afetados estão presentes ou estão representados?

Os participantes representam públicos distintos?

Existem conflitos entre os diferentes atores?

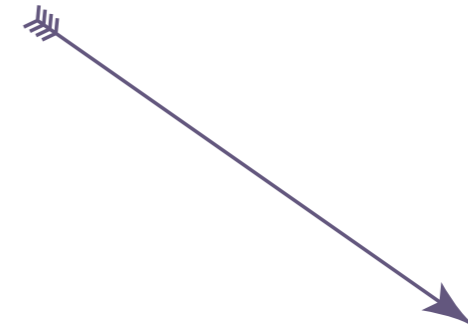
Quem estará no grupo? Quantas pessoas? De qual contexto são?

Os participantes já se conhecem bem ou será a primeira vez que se encontram?



2º PASSO:

Os arcos de processo

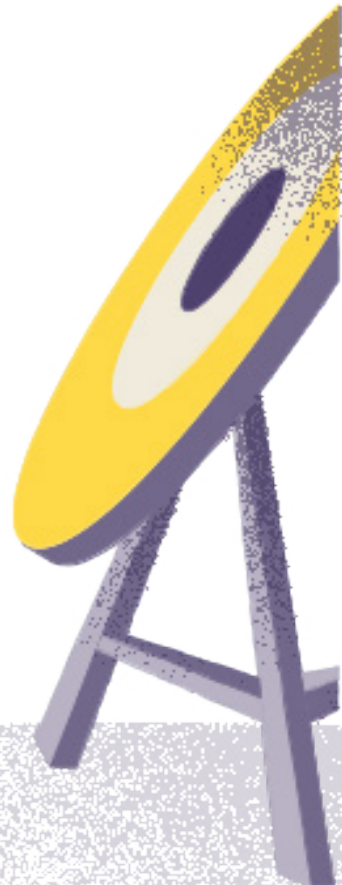


Imagine que todo o encontro, de uma forma geral, pode ser visto como um grande arco, composto de três estágios:

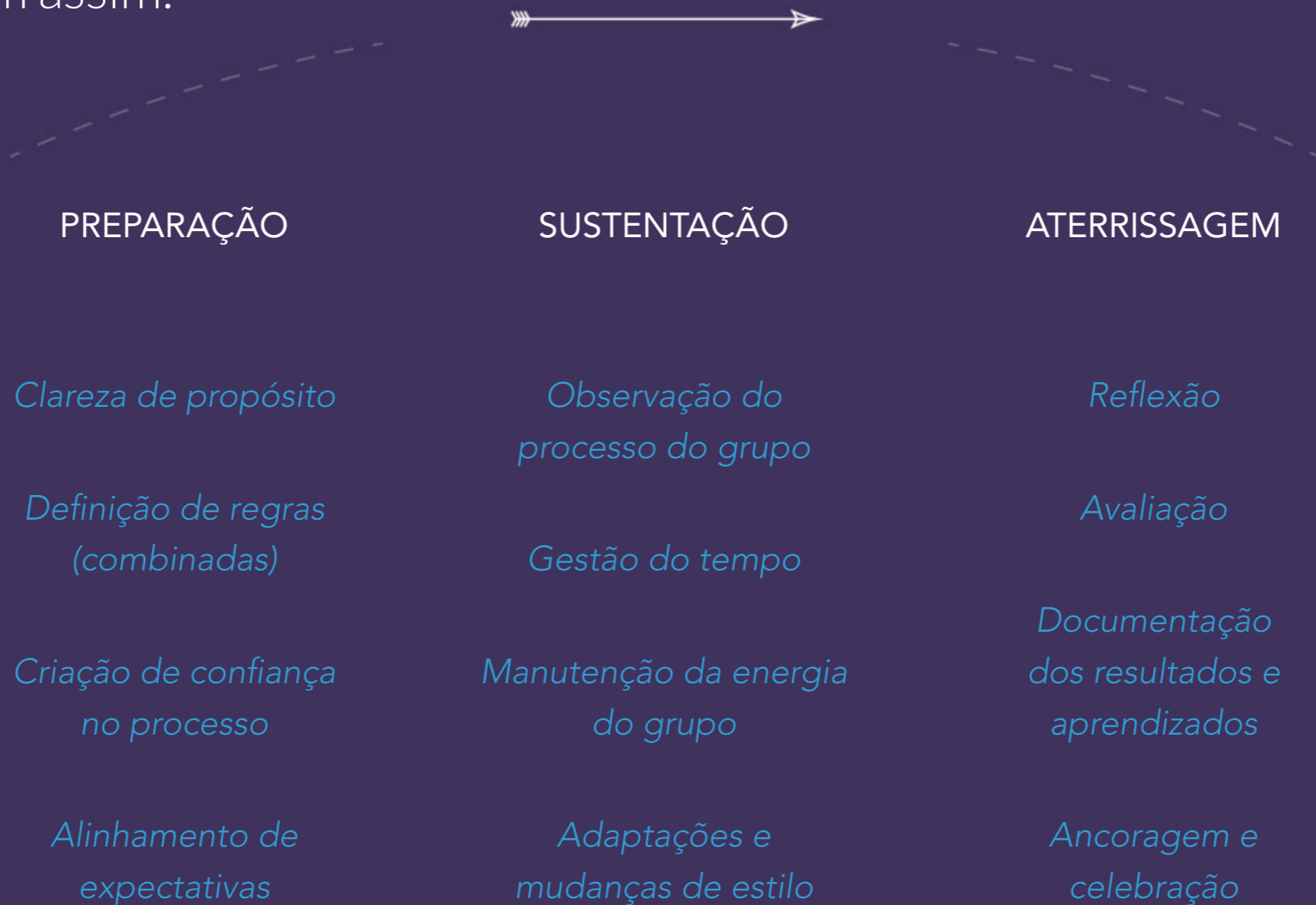
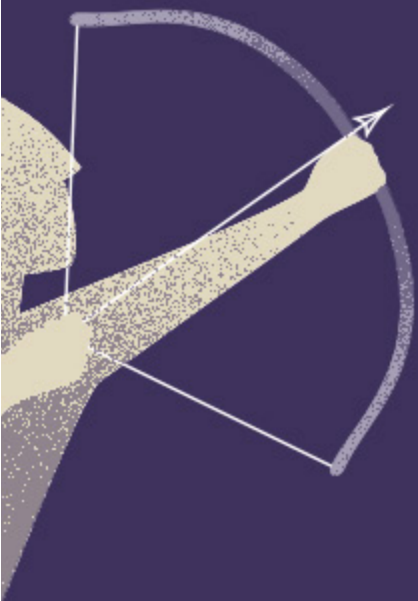
PREPARAÇÃO: nesta fase inicial de qualquer processo, o objetivo é garantir a clareza do propósito, a definição de regras e combinados, além de gerar confiança no processo, sempre alinhando as expectativas.

SUSTENTAÇÃO: o facilitador está observando atentamente o grupo, gerindo o tempo disponível, mantendo a energia do time, fazendo ajustes e mudanças no seu estilo de facilitação, de acordo com o contexto e o grupo.

ATERRISSAGEM: no final do processo, o importante é garantir que o grupo e os participantes cheguem ao destino. Eles precisam ter a sensação e a compreensão do que ocorreu e como eles saem desse processo. Reflexão, avaliação, documentação dos resultados e aprendizagens, ancoragem e celebração são alguns elementos que podem ajudar nesse objetivo.



Resumindo, os arcos dos processos ficam assim:

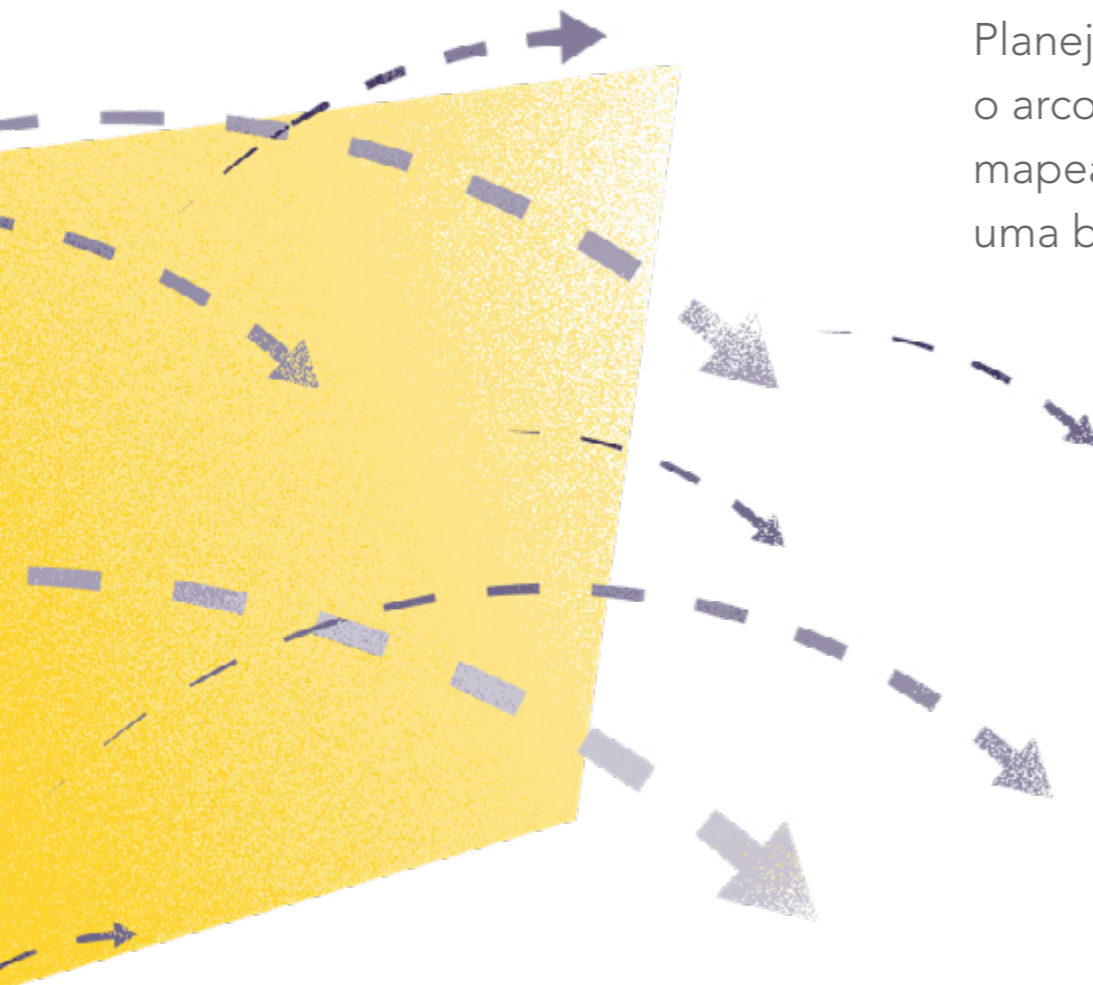


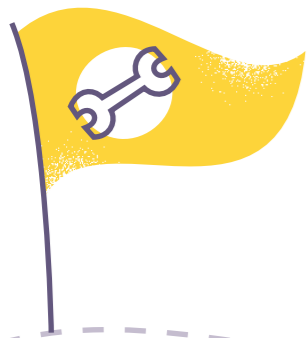
Cada encontro é um processo, e assim um arco

Pensando em todo encontro, reunião ou aula como um arco com um começo, meio e fim, poderíamos planejar diferente. O segundo passo do planejamento é mapear o(s) arco(s) do encontro.

Às vezes um encontro consiste de um arco só, mas pode acontecer que um encontro, curso ou reunião consiste de vários mini-arcos que juntos formam o arco maior. Cada momento (arco) do encontro tem que ter um começo, meio e fim bem-planejado.

Pode acontecer também que um encontro faz parte de um processo (arco) maior. Planejando o encontro é importante entender esse contexto para planejar melhor o arco do seu encontro. Quando planejamos, o conceito dos arcos nos oferece um mapeamento claro do nosso encontro, e exige um planejamento que considera uma boa preparação, sustentação e aterrissagem.

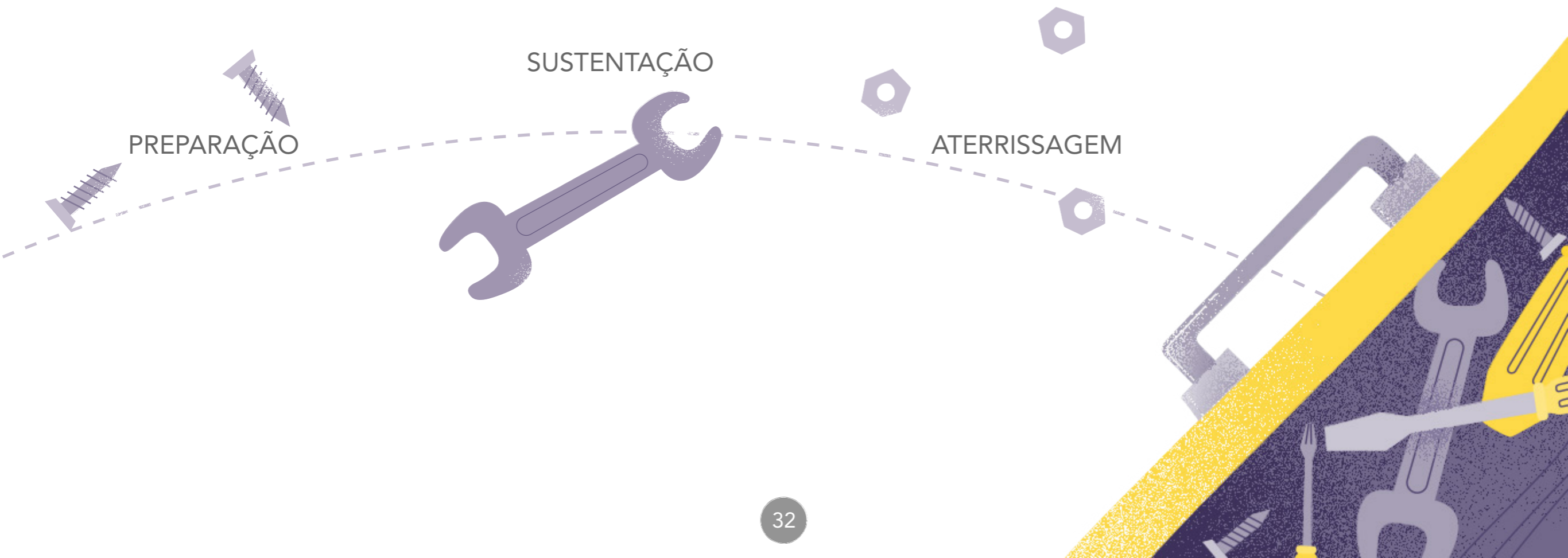




3º PASSO:

A escolha das ferramentas

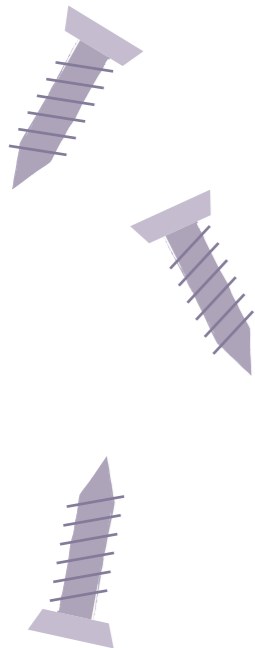
Para cada tipo de sessão indicamos diferentes ferramentas. Nesse momento (e não antes), abrimos nossa “caixa de ferramentas” e apresentamos as diferentes atividades e metodologias que podem servir de apoio para criar encontros engajadores.



Preparação

Esta fase inicial tem o objetivo de garantir a clareza do propósito, a definição de regras, além de gerar confiança no processo e alinhamento de expectativas. Temos que escolher dinâmicas, técnicas e ferramentas que apoiam esse objetivo.

EXEMPLOS DE DINÂMICAS



INTRODUÇÕES E CHECK-INS: Uma introdução de cada participante é importante em qualquer encontro que espera engajar pessoas. Essa ferramenta chamada de **check-in** pode ser útil para alinhar as expectativas do grupo: cada participante é convidado a falar brevemente e responder uma pergunta. Uma dinâmica interessante é pedir que cada um escreva em post-its o que 'eu trago' e o que 'eu busco'.

QUEBRA-GELOS: Um jogo, brincadeira, ou dança circular podem ajudar a quebrar o gelo inicial. Exercícios de clima como respiração, meditação e reflexão podem ajudar a medir o humor do grupo, principalmente se o encontro tem como objetivo a resolução de conflitos ou tomada de decisões.

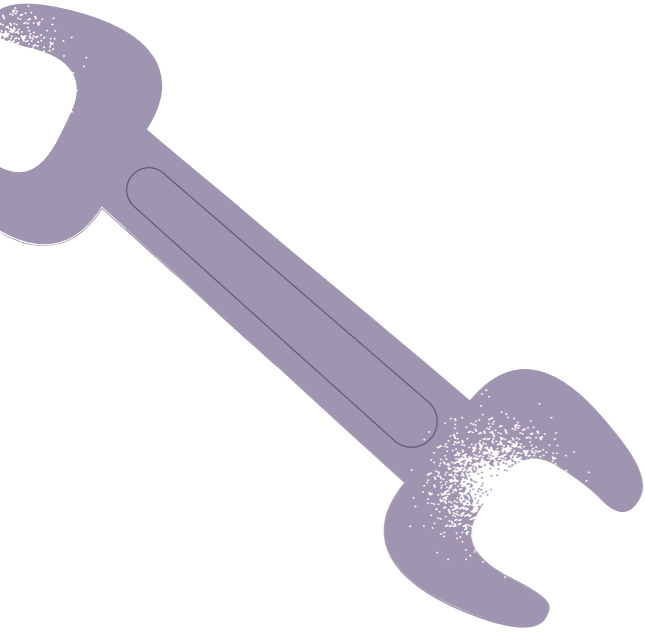
PESQUISA E/OU ENTREVISTAS: Em determinados processos, fazer uma pesquisa online ou presencial antes do encontro pode ajudar a entender melhor a experiência, o contexto e o nível de cada membro do grupo.

PARA SABER MAIS, LEIA:



[Desenvolvendo atitude e entendimento antes de escolher as ferramentas para a sua organização](#)

Sustentação



A parte de sustentação do encontro é quando usamos ferramentas diferentes, dependendo do propósito do encontro. Para sustentar um encontro existem infinitas ferramentas e existe sempre o convite de criar a sua própria dinâmica ou ferramenta dependendo da necessidade. Não se perca no mundo das dinâmicas disponíveis e não use sempre a mesma ferramenta, mas se desafie para testar novas coisas para contextos diferentes.

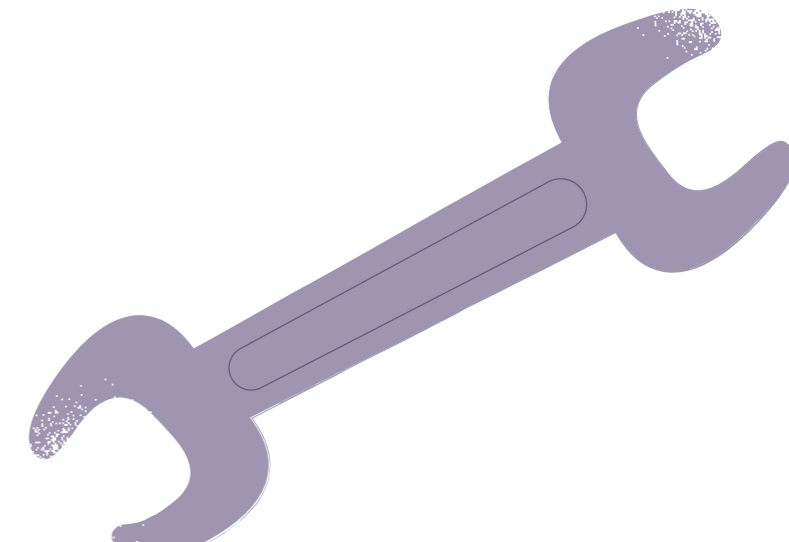
Dividimos os exemplos de ferramentas nos quatro tipos de encontros que identificamos no 1º passo:

TREINAMENTO (TRANSMISSÃO DE CONTEÚDO)

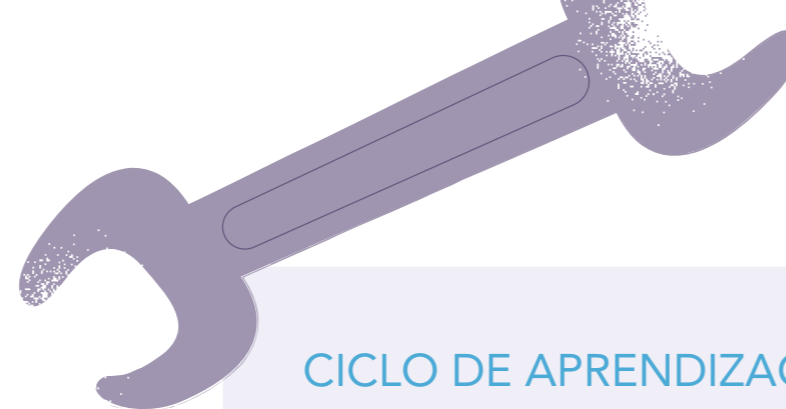
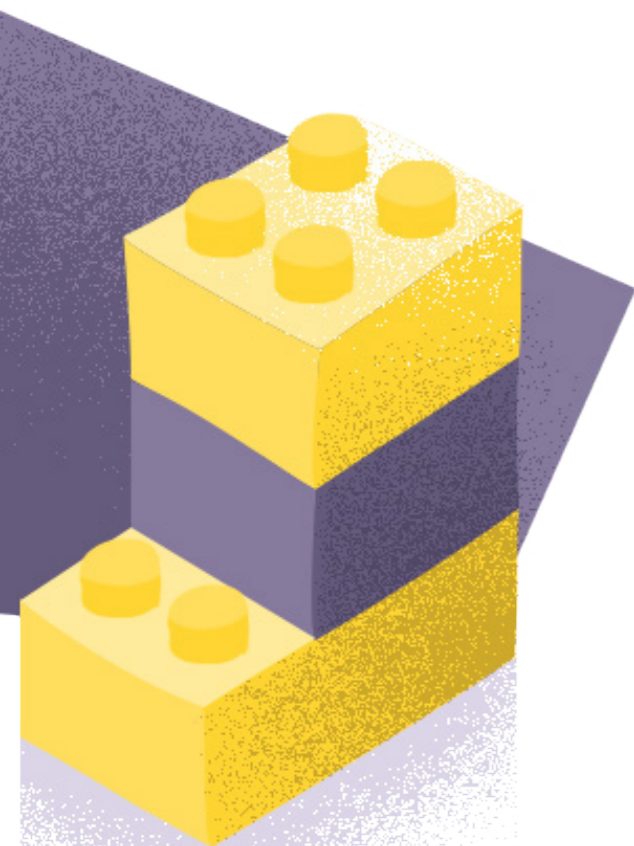
TOMADA DE DECISÃO

RESOLUÇÃO DE UM CONFLITO

PROCESSO CRIATIVO



TREINAMENTO OU CAPACITAÇÃO DE PESSOAS



CICLO DE APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL: Utilizada em treinamentos, a ferramenta desenvolvida por David Kolb propõe a reflexão sobre a atividade, em busca de um aprendizado efetivo e que resulte em uma mudança de comportamento. São cinco etapas básicas: Vivência, Relato, Processamento, Generalização e Aplicação. Essa estrutura mostra que toda aprendizagem é feita através da experiência. Assim, devemos estimular o grupo a refletir, criar conceitos, aplicá-los, testar e verificar, e assim por diante. É o caminho mais rápido e natural para ajudar alguém a compreender e absorver conhecimento.

LEGO SERIOUS PLAY®: Os blocos Lego são uma linguagem universal. As metáforas que surgem dos modelos construídos durante os workshops são uma forma poderosa de desbloquear conhecimentos, trazer novas ideias e perspectivas à tona e alinhar a equipe em torno de uma visão compartilhada. O **Legó Serious Play** é um método visual e tangível de comunicação que desenvolve competências, estimula a inovação, criatividade, visão estratégica, trabalho em equipe e promove 100% de participação. Como resultado, melhora a performance de pessoas e organizações.

JOGOS E SIMULAÇÕES: Jogos nos ajudam a sair de uma realidade complexa para uma metáfora ou modelo que facilite o entendimento de uma situação. Os jogos cooperativos ajudam a despertar a consciência de cooperação e promover a ajuda entre os indivíduos do grupo, a unir pessoas, reforçar a confiança em si mesmo e nos outros, deixando de lado a competição pelo bem do objetivo maior, que é a colaboração para atingir metas em comum.

TOMADA DE DECISÕES



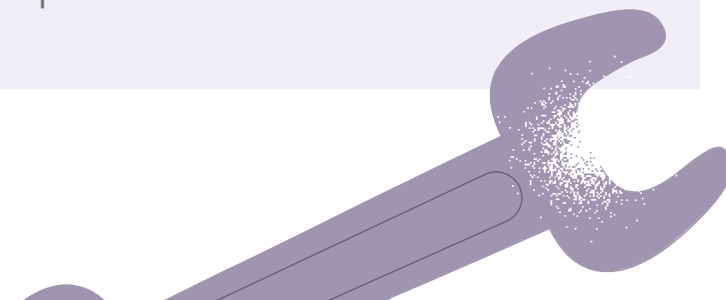
1-2-4-TODOS: Independente da quantidade de pessoas, uma conversa aberta pode gerar soluções criativas de forma muito mais rápida. Essa ferramenta estimula o envolvimento de todos na geração de perguntas, ideias e sugestões, e como os próprios participantes as fazem, seu processo de implementação acaba sendo simplificado.

Após apresentar um problema para o grupo, para iniciar a conversa basta fazer uma pergunta como “quais ações vocês recomendam fazer?” ou “como vocês lidariam com essa situação?”. Inicialmente, você pode fazer essa atividade em duplas ou trios e depois com todo o grupo.

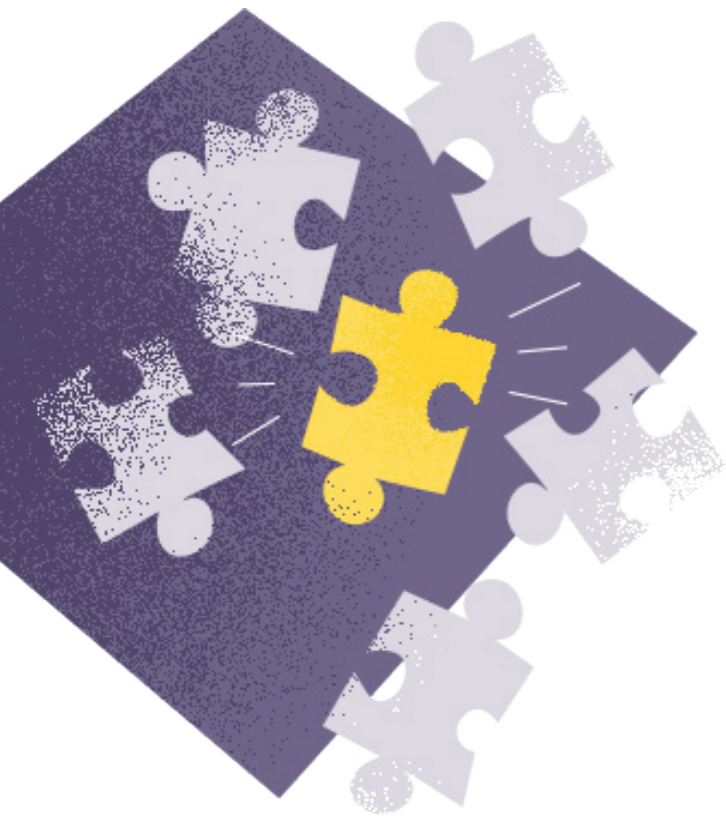
PONTOCRACIA: Esse processo é útil para a maioria dos grupos por ser uma forma de os indivíduos refletirem sobre suas prioridades, ver como o grupo como um todo está pensando e permite testar a decisão antes de tomá-la.

Coloque o nome de cada campanha na parede e dê a cada pessoa três adesivos em forma de ponto. Então, cada um coloca seus adesivos ou desenha pontos em uma ou mais escolhas que desejam – uma espécie de votação não oficial.

GANHOS & PERDAS: Nessa ferramenta é possível definir junto com o grupo os prós e contras sobre uma decisão. Deve-se elencar o que se ganha e o que se perde por optar e não optar por cada decisão.



RESOLUÇÃO DE CONFLITOS



DEMOCRACIA PROFUNDA: Essa metodologia tem como base a tomada de decisão coletiva, propondo-se inclusive a considerar a sabedoria das minorias. Normalmente, a conversa é iniciada a partir de uma votação, estimulando a apresentação de todas as visões de uma determinada questão.

Caso seja impossível chegar a uma decisão que contemple suficientemente as minorias, abrem-se espaços para a exploração mais profunda da questão.

COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA: Esse processo tem como importância o estímulo à busca de valores comuns, por meio de uma comunicação eficaz e com empatia.

Quando o grupo se apoia nessa forma de comunicação empática, ele passa a considerar que todas as ações estão sendo feitas na tentativa de satisfazer às necessidades individuais e do grupo como um todo, sem espaço para medo, vergonha, acusação, coerção ou ameaça.

SENTIMENTOS/FATOS: Estimula um diálogo promovendo a separação de sentimentos e fatos no processo de resolução de conflitos.



PARA SABER MAIS, LEIA:

[Ferramentas de diálogo: World Café & Open Space](#)

PROCESSOS CRIATIVOS



INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA: Apoiando-se na cooperação, este processo substitui a intervenção por investigação, imaginação e inovação. Ele envolve a prática de sempre fazer perguntas positivas que estimulem o potencial de sua equipe.

Normalmente é implementada por meio de entrevistas e diálogos em todos os níveis da organização e alguns momentos de encontros maiores. Ao invés de perguntar para o seu grupo “o que está errado?” pergunte “o que é possível?”.

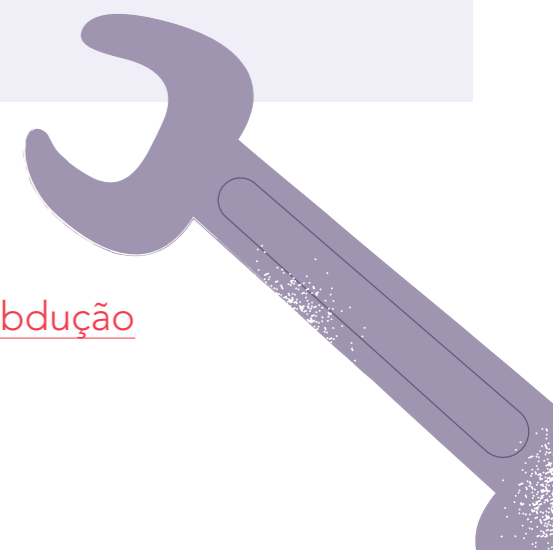
DESIGN THINKING: Ele não é considerado uma metodologia, mas uma forma de abordagem. Em resumo, Design Thinking é pensar como um designer. É a capacidade de encontrar clareza no caos.

As equipes devem se autoavaliar e, então, desenvolver uma estratégia de introdução de novos hábitos no seu comportamento, desenvolvendo um aguçado senso de experimentação. Para isso, as pessoas devem perder o medo do erro ou da incerteza e buscar soluções focadas mais nas hipóteses do que na lógica ou na formalidade.



PARA SABER MAIS, LEIA:

[Design Thinking, pensamento criativo e abdução](#)



Aterrissagem

O planejamento do final do processo é tão importante quanto o planejamento do resto do encontro, para garantir que o grupo e os participantes “cheguem” ao destino. As ferramentas tem que apoiar a sensação e a compreensão do que ocorreu e como eles saem desse processo.

EXEMPLOS DE DINÂMICAS:

AVALIAÇÃO: A avaliação final é tão importante quanto qualquer outro processo de um encontro. Nesse momento falamos sobre o que aprendemos, como foi o processo e o que podemos melhorar em um próximo encontro.

É importante pensar bem sobre o processo de avaliação na sua preparação, pensando em perguntas que ajudam na reflexão. Reflita se ela seria mais bem feita com a participação de todo o grupo, em reflexão individual ou em duplas.

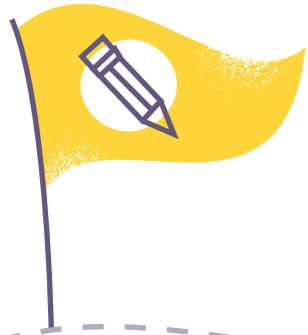


DOCUMENTAÇÃO DOS RESULTADOS E APRENDIZADOS: O processo de registro ou documentação visual do encontro ajuda a gerar engajamento.

O fechamento do processo pode oferecer um overview de tudo o que aconteceu, sobre as decisões que foram tomadas ou as novas ideias que foram criadas. Alguns processos exigem um relatório mais profundo que pode ser enviado mais tarde aos participantes.

ANCORAGEM: O que levamos para casa e como podemos aplicar o que vivemos durante o encontro em nosso dia a dia? Na ancoragem, criamos os próximos passos concretos para levar o encontro adiante.

CELEBRAÇÃO: Momento de comemorar o que criamos e vivemos juntos. Celebrações são importantes para todos os tipos de encontros e processos e podem ser feitos com danças, música, um brinde, entre outros.



4° PASSO:

Os aspectos práticos e mais algumas dicas

Finalmente, depois de planejar o processo e as ferramentas, é importante lembrar de alguns aspectos práticos que podem auxiliar na execução dos seus encontros, ajudando no processo de facilitação.

TEMPO DISPONÍVEL: O tempo é o inimigo número 1 de facilitadores. Parece que nunca há tempo suficiente para fazer tudo o que você gostaria de executar durante um encontro. Nosso conselho é que você não tenha medo ou releve a gestão de tempo. Planeje sempre para “sobrar” um tempo e garanta um buffer.

Pense bem sobre aqueles momentos em que o grupo vai falar e participar. Se você deixar 25 pessoas falarem 2 minutos cada, já são 50 minutos. Controle também seu próprio tempo de fala e apresentação. Isso vai fazer toda diferença, pois assim você conseguirá respeitar os participantes e, ao mesmo tempo, o conteúdo apresentado.



MATERIAIS DE PAPELARIA E OUTROS: Tão importante quanto cadeiras ou mesas é providenciar os materiais de papelaria que serão utilizados durante o encontro como flipcharts, canetão, fita crepe, etc. Quando utilizar um espaço externo, comunique ao dono desse espaço quais são as suas necessidades. Organize os materiais de uma forma acessível para não perder tempo buscando coisas durante o encontro.

ORGANIZAÇÃO DA SALA: Antes de planejar o layout da sala, ou mesmo antes de pensar no conteúdo ou nas ferramentas/dinâmicas de aprendizagem, reflita de forma mais ampla em relação ao encontro. O uso de mesas de apoio, por exemplo, é importante apenas se as pessoas precisarem delas, senão elas apenas ocupam espaço e “distanciam” os participantes entre si e do instrutor.

Além disso, conheça previamente o espaço físico. Ele é bem arejado, iluminado, com cadeiras confortáveis e boa acústica? Esses confortos trazem o bem-estar e favorecem o aprendizado e as boas conversas e facilitam os diálogos mais difíceis.

PLANO B: Pense no que pode dar errado, pois imprevistos sempre acontecem. Se planejou uma atividade externa, pense na possibilidade de chuva. Se faltar luz ou tiver algum problema com a tecnologia de projeção da sua apresentação, como prosseguir com o encontro sem o uso dos slides? Não esqueça de verificar se algum dos participantes tem alguma necessidade especial.



PARA SABER MAIS, LEIA:

[Como a organização do espaço influencia um evento](#)



Mais algumas dicas

NÃO TENHA MEDO DO SILÊNCIO. Deixe a pergunta flutuar. Antes de repetir uma pergunta várias vezes para “encher o silêncio”, deixe os participantes pensarem sobre o que foi perguntado.

PENSE BEM SOBRE AS PERGUNTAS. As perguntas são os convites do encontro e têm de ser feitas com intenção. A formulação das perguntas pode mudar completamente a conversa. Por isso, pense em perguntas positivas e abertas para estimular o engajamento.

NÃO INTERROMPER. Uma regrinha de ouro para co-facilitação é não interromper o seu co-facilitador, quando está facilitando com mais pessoas. Todo mundo tem o seu estilo, por isso controle a ansiedade de interromper o outro enquanto está falando e também não repita o que o co-facilitador falou nas suas palavras. O outro lado disso é que a pessoa que está facilitando é obrigada a olhar para o seu co-facilitador e perguntar se ele/ela tem algo para adicionar.

FAÇA UM CONVITE COM INTENÇÃO. O processo começa antes do encontro presencial e você pode ajudar e facilitar esse processo ao fazer um convite com intenção, alinhando algumas expectativas e objetivos. Assim você está convidando pessoas para estarem 100% no encontro.

Conclusão

A facilitação efetiva e rápida de encontros é uma habilidade que pode ser treinada e desenvolvida. A capacidade de atuar como facilitador tem se tornado uma habilidade fundamental nas organizações.

A partir de encontros, tem-se a possibilidade de promover o desenvolvimento de habilidades de grupos, tomar grandes decisões ou mesmo resolver conflitos. Isso pode fazer uma grande diferença, principalmente se as suas reuniões passaram a se tornar rotineiras e ineficazes.

Felizmente, existem inúmeras técnicas e ferramentas que podem aumentar a confiança do líder-facilitador, maximizar a eficácia das reuniões e gerar impacto em qualquer encontro. Aprender a arte da facilitação, no seu sentido mais verdadeiro, promoverá a participação do grupo, a colaboração e a cocriação de soluções mais assertivas. Experimente!





Sobre a Manifesto 55

Manifesto 55 é criador, curador de conteúdo e conector de pessoas. Pessoas que querem viver e trabalhar com propósito pela conexão com os outros, a curiosidade, criatividade e intenção. Manifesto 55 oferece experiências transformadoras em cursos, espaços e na comunidade.

Manifesto 55 se vê como parte de uma massa crítica multicultural que cria e contribui. No futuro, vamos materializar essa transformação por meio da inauguração de espaços físicos imersivos multiculturais de aprendizagem, trocas e conexões.

A nossa missão é possibilitar às pessoas e organizações uma expansão de suas capacidades criadoras, através de experiências imersivas e multiculturais de aprendizagem com transformações inovadoras e positivas, local e globalmente.

manifesto55.com

Expediente

Autores

Florentine Versteeg-Vedana
Henrique Versteeg-Vedana

Editores

Bruna Elisa Mayer
Gabriel Holmes

Projeto gráfico

Agência Motriz

Pessoas da comunidade
que contribuíram

Ana Paula Santos
Alexandre Xavier
Martha Savastano

Agradecimento especial aos membros da nossa comunidade que deram feedback, ideias e contribuíram na revisão desse material.





MANIFESTO 55

Experiências Transformadoras

[Blog](#)

[Agenda](#)

[Programas](#)

[Fale conosco](#)

Siga a Manifesto 55
nas redes sociais:

