

METODOLOGIA



CONTEÚDO

I.	BREVE TEORIA DA APRENDIZAGEM	4
1.	Como é que os adultos aprendem?	4
2.	Como processamos a informação a partir do ambiente?	7
3.	Quatro tipos de novas competências:	12
II.	METODOLOGIAS E ESTILOS A APLICAR EM CURSOS C	16
1.	Métodos centrados no formador	17
2.	Métodos orientados aos participantes	18
3.	Estilos diferentes de formadores	19
3.1.	Estilo laissez-faire	19
3.2.	Estilo autoritário	19
3.3.	Estilo de relação sócio - emocional	20
3.4.	Estilo participativo	21
3.5.	Recomendações sobre os estilos de formadores	21
III.	A COMUNICAÇÃO	24
1.	A janela JOHARI	25
2.	A janela JOHARI e a formação	27
IV.	CICLO DE FORMAÇÃO BASEADO NA EXPERIÊNCIA	29
1.	Antecedentes	29
2.	Ciclo de aprendizagem experimental	30
2.1.	Ação / Experiência	30
2.2.	Publicação	31
2.3.	Avaliação / Processamento	31
2.4.	Generalização	32
2.5.	Aplicação	33
2.6.	Indicações para aplicação num curso C ³	33
V.	A VISUALIZAÇÃO EM SITUAÇÕES DE APRENDIZAGEM	35
1.	Objectivos da visualização	35
2.	Técnicas de visualização e meios	36
2.1.	Quadro preto	36
2.2.	Flip-chart	37
2.3.	Projector de Multimédia	38
2.4.	Projector de transparências	39
2.5.	Técnicas de Metaplan	40
VI.	PREPARAÇÃO DUM CURSO C³	43
1.	Como ser um bom formador	44
2.	Sugestões práticas para a preparação de cursos	53
2.1.	Local de formação	53
2.2.	Preparação e organização da logística	53

2.3. Preparação das sessões e do respectivo material de formação	54
2.4. Organização durante o curso	56
2.5. Formação de subgrupos de participantes	56
2.6. Uso de vitalizadores	57
2.7. Lista de materiais	58
2.8. Actividades padronizadas (rotinas)	59
VII. SOU UM BOM FORMADOR/FACILITADOR?	62

I. BREVE TEORIA DA APRENDIZAGEM

A aprendizagem descreve um processo orientado em uma meta de intercâmbio entre dois pontos no tempo. O termo “aprendizagem” é uma tentativa de descrever algo que não pode ser observado.

A pessoa entra em uma situação com determinados pré-requisitos para a aprendizagem e aprende algo novo que, em um ponto no tempo posterior, poderá ser designado como o resultado de aprendizagem. Se o período de tempo, no qual essa aprendizagem ocorre, se estende por vários anos, várias semanas ou somente alguns segundos, dependerá do resultado da aprendizagem que se quer alcançar. Uma pessoa pode precisar de várias semanas para aprender a pronúncia correta de um idioma estrangeiro, aprender um número de telefone em alguns segundos, porém precisa de vários anos para aprender a lidar com outras pessoas adequadamente.

Esta idéia de aprendizagem tem por base uma visão das pessoas como seres de pensamentos e ações independentes, exercendo responsabilidades individuais, ativas e orientadas em metas relacionadas com suas decisões sobre sua própria aprendizagem. Não existe um “mecanismo de aprendizagem” automático esperando ser ativado por uma qualquer estimulação do ambiente. Em particular, os adultos aprendem aquilo que querem aprender, uma vez que isso lhes parece fazer sentido. As coisas que a pessoa aprende, irão posteriormente habilitá-la a lidar com as situações da vida.

A aprendizagem tem seu lugar dentro do indivíduo. Em seu papel de facilitador, você não é capaz de ver para dentro dessas pessoas que esperam aprender algo com o seu apoio. Somente numa fase posterior, através da mudança de comportamento dos participantes é que você poderá observar se estes aprenderam alguma coisa ou não. Se os participantes ainda não usarem os conhecimentos adquiridos em um seminário, isso não significa que eles nada aprenderam. O sucesso de aprendizagem deles pode também se apresentar semanas ou até meses mais tarde, quando eles encontrarem uma situação comparável na vida “real” e forem capazes de utilizar os conhecimentos adquiridos durante o curso nessa situação. Isso significa que de modo nenhum você sempre estará em condições de determinar se algo foi aprendido ou não durante a duração do seminário. Este entendimento aberto da aprendizagem está também em concordância com a duração do modelo central do C³ para a aprendizagem baseada na experiência.

1. Como é que os adultos aprendem?

Na educação tradicional das escolas é usual utilizar-se o que se chama abordagem directiva no processo de ensino. Neste caso, o aluno assume o papel de *objecto* de aprendizagem e normalmente aprende como resolver

determinados problemas tipo. Para cada tipo de problemas há uma metodologia já definida para a resolução e o aluno deve aprender os diferentes passos dessa metodologia.

Na educação de adultos, é necessário um enfoque diferente, especialmente porque o aluno adulto deve ser considerado como *sujeito* responsável por tomar decisões acerca das formas de resolver os problemas. Na vida prática o mais frequente é identificar os efeitos dum problema sem que o mesmo seja facilmente detectado. Muitas vezes até, faz parte do processo de aprendizagem a acção de encontrar o problema que gera os efeitos negativos e, posteriormente, a sua resolução pode ser relativamente simples.

Porém, o que é claro é que toda a aprendizagem tem melhores resultados através do envolvimento activo. Isto implica que o processo de aprendizagem (ou de formação) é mais relevante que o assunto em si. Os adultos têm um problema particular com a aprendizagem: à medida que vamos envelhecendo a nossa memória de curto prazo torna-se menos eficiente e é perturbada com maior facilidade. É-nos mais difícil transferir o que vemos ou ouvimos para a memória de longo prazo. Assim, qualquer método que se baseie demasiado na memória de curto prazo, como é o caso de aulas ou demonstrações, está condenado ao fracasso. As palavras do professor acabam por encher a cabeça dos ouvintes e, conseqüentemente, não são digeridas. Para se poder fixar, é necessário interiorizar. Os formandos têm que assumi-las como sendo suas.

Numa aula/palestra parte-se do princípio que o conhecimento real pertence ao orador, uma vez que a comunicação é num sentido, sem participação, retro-informação ou reforço por parte da audiência. Parte-se do princípio de que a cabeça dos formandos são recipientes vazios que têm que ser enchidos de factos e eles como receptores passivos de informação ficam aborrecidos ou inquietos, também porque o período de duração da atenção é limitado. Pelo contrário, a aprendizagem ocorre quando os formandos estão total e activamente envolvidos na sua aprendizagem permanentemente e quando lhes é permitido trabalhar ao seu próprio ritmo.

O processo de educação de adultos é um processo de atribuição de poderes (empowerment) que permite aos homens e mulheres referenciar o seu próprio mundo e tomar as suas próprias decisões. Um adulto que pode desenvolver as suas habilidades, conhecimentos e atitudes fica consciente do seu próprio valor e este facto é altamente motivador para o processo de aprendizagem, além de ser um factor importante de auto-sustentabilidade do processo, porque o adulto compreende que pode aprender sozinho.

Numa primeira fase, como forma de envolver os adultos na sua própria aprendizagem, estes devem ser confrontados com problemas, de forma a fazerem a sua análise e encontrar soluções. O formador não deve propor soluções nem dar resposta às perguntas, de forma que os alunos utilizem os

recursos ao seu dispor para encontrar as soluções. É nesse processo que a aprendizagem tem lugar. Os alunos são sujeitos da sua própria aprendizagem e sentem-se com a liberdade de tomar decisões.

É importante ter claro que as pessoas estão a aprender quando estão a trocar as suas experiências e ideias em pequenos grupos. Isto significa que o papel do facilitador poderá ser ficar quietinho e esperar. Este não é um papel fácil de desempenhar por um professor. É necessária muita prática para ganhar experiência de ensino desta maneira. É necessário aprender a ouvir. Normalmente, pessoal com formação média ou superior (técnicos agrários, gestores de crédito, economistas, engenheiros, médicos, enfermeiros, etc) consideram este papel de facilitador de muito difícil. O facilitador deve ser paciente em relação às suas próprias necessidades de “ensinar” e dar aos alunos tempo para aprenderem.

Devem ser sempre considerados os seguintes aspectos acerca de como é que os adultos aprendem e assim poder encorajar a sua aprendizagem:

- Os adultos são formandos voluntários. Têm o melhor desempenho quando tiverem decidido frequentar um curso de formação por algum motivo. Têm o direito de saber porque um tópico ou sessão é importante para eles.
- Os adultos, normalmente, vêm com a intenção de aprender. Se esta motivação não for apoiada, perdem o interesse ou deixam de vir. Certifique-se de que se sentem necessários, envolvidos e/ou importantes. Isto dá-lhes a motivação necessária para que a aprendizagem tenha lugar.
- Os adultos são experientes e podem ajudar-se mutuamente na aprendizagem. Encoraje a transmissão dessa experiência e as suas sessões tornar-se-ão mais eficazes. Respeite e encoraje a individualidade, uma vez que as pessoas aprendem a um ritmo diferente e possuem estilos diferentes.
- Os adultos aprendem melhor num ambiente de envolvimento e de participação activa. Explique desde o início que existem muitos exercícios práticos. À medida que forem “fazendo” a autoconfiança aumentará e sentir-se-ão em condições de adaptar o que estão a aprender às suas próprias circunstâncias.
- Os adultos aprendem melhor quando está claro que o contexto da formação se aproxima das suas próprias tarefas ou trabalho, da sua realidade concreta. A melhor maneira de ensinar os adultos é através de uma abordagem do mundo real. Comunique claramente o que o programa de formação contém. Os participantes devem estar convencidos que o conteúdo do curso satisfaz as suas necessidades.

2. Como processamos a informação a partir do ambiente?

Ler ou ouvir algo e não poder lembrar-se disso depois – é só um problema para adultos?

Você também assiste as notícias na televisão e depois de tudo acha que a única coisa de que se lembra são a primeira e a última notícia que você viu? Seguramente houve também alguma ocasião em que você leu um texto e pensou que tinha entendido o seu conteúdo. Posteriormente alguém pediu que repetisse os detalhes mais importantes, e você reparou que era incapaz de o fazer.

Você não estava concentrando? E sua habilidade para reter informação era menos do que deveria ser?

Isto é o que acontece sempre quando alguém tenta se lembrar de algo. Os adultos são particularmente propensos, sendo na concepção popular os que mais esquecem.

De facto o processo de “lembrar-se” de uma determinada informação, situação ou acontecimento é um processo complexo que inclui,

- ☺ A percepção
- ☺ A compreensão
- 📄 A consolidação (armazenagem)

Para perceber, é necessário prestar atenção, observar o acontecimento pelo menos durante algum tempo (concentração).

Para compreender, é necessário estar motivado em querer saber do que se trata o acontecimento observado (motivação).

Para armazenar a informação, é necessário classificar o seu grau de importância e definir “onde” é armazenada (consolidação)¹

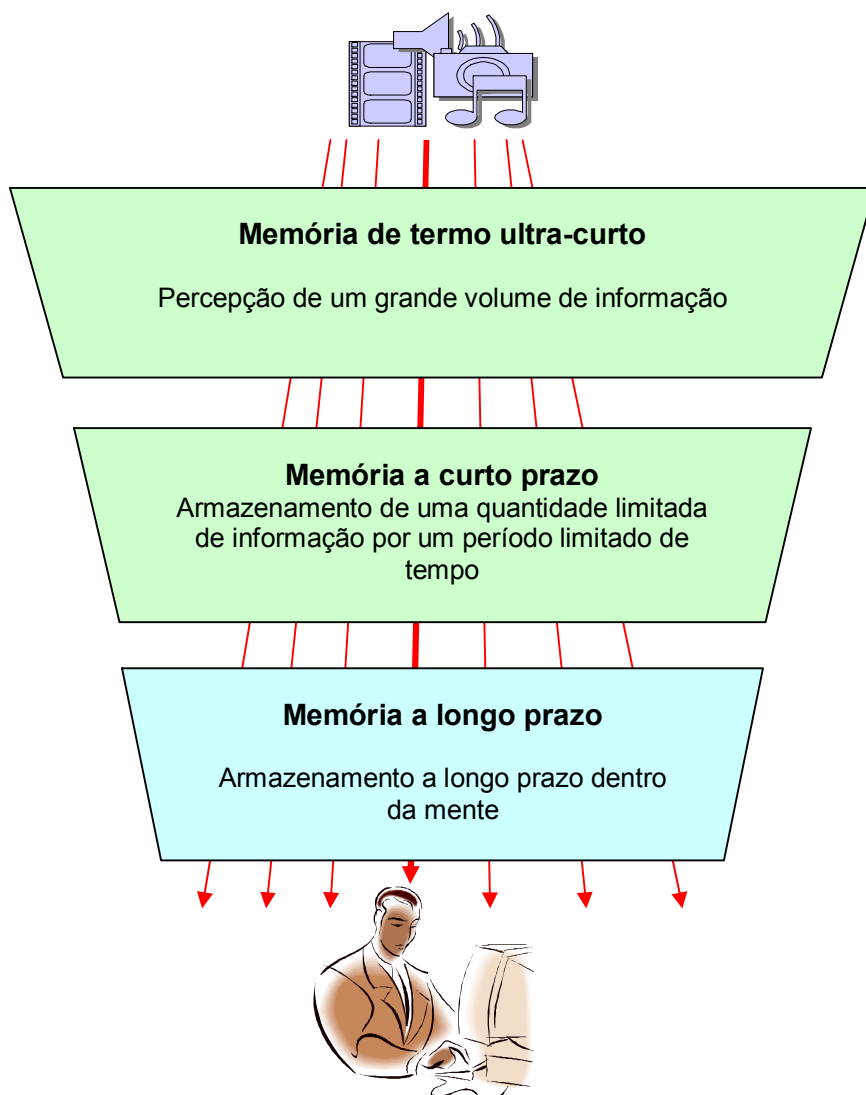
O nosso cérebro tem um conjunto de “prateleiras” para armazenar a informação recebida. Só que algumas são para armazenar dados por pouco tempo e outras para armazenar dados por muito tempo

O cérebro como um filtro de três níveis

As experiências quotidianas descritas acima são mais fáceis de entender uma vez que se dê uma vista de olhos no modo pelo qual a mente humana absorve e processa a informação a partir do ambiente.

¹ Se quiser ter sucesso com formador sempre deverá cuidar estes três aspectos: manter os participantes atentos (concentrados) e entusiasmados (motivados) e fomentar a aquisição de conhecimentos que não sejam esquecidos (consolidação)

Como regra, a informação que é processada no cérebro é vista como um filtro de três níveis. Estes níveis são definidos como a memória de termo ultra curto, memória a curto prazo e memória a longo prazo. O volume de informação cresce sempre de uma maneira de um nível para o outro. No fim só uma fracção da informação com que nós somos bombardeados diariamente acaba na nossa memória a longo prazo.



Como funciona a nossa memória

Memória de termo ultra curto

O que acontece na memória de termo ultra curto?

São enviados aproximadamente 10 milhões de bocados de informação ao cérebro dos órgãos sensitivos (olhos, orelhas, sensação de tacto, etc.) a cada

segundo, contudo nós só estamos atentos ao processamento de uma fracção pequena destes. Todas estas impressões permanecem nas nossas células do cérebro durante vários segundos em forma de correntes eléctricas. É por isto que a memória de termo ultra curto também é conhecida como “memória de percepção.” A maioria destas correntes desaparece em curto espaço de tempo sem deixar para trás qualquer rastro duradouro. A informação que eles contiveram está assim perdida. Só essas impressões que são particularmente pronunciadas e das quais nós estamos então mais atentos conseguem alcançar o nível de memória a seguir. Isto acontece devido ao facto da intensidade das correntes eléctricas serem grandes o bastante para provocar mudanças químicas no cérebro.

Memória a curto prazo

O que acontece depois disto na memória a curto prazo?

Só essas impressões fortes são o bastante para resultar em ligações químicas que podem alcançar a memória a curto prazo. Mas nem sequer estas conexões são particularmente estáveis, e elas podem ser destruídas uma vez mais, se é introduzida muita informação nova dentro de um curto período de tempo. Como resultado destes lapsos de memória depois de acidentes, foi descoberto que informação permanece na memória a curto prazo durante aproximadamente 20 minutos antes que seja armazenada finalmente em forma de proteínas na memória a longo prazo. Se qualquer coisa acontece durante este período, que perturbe a produção destas proteínas (por exemplo, o choque resultante de um acidente), a conversão para memória a longo prazo é prejudicada.

A memória a curto prazo pode só receber aproximadamente sete bocados de informação simultaneamente. Para isto, não importa se está se tratando de artigos individuais ou informação efectiva relacionada. Você pode imaginar esta memória como uma estante na qual não podem ser colocados mais de sete livros. Então, se você quiser pôr tanta informação quanto possível nesta estante, você tem que fazer os livros muito grossos ou lhes escreve num tipo de letra muito pequeno.

Memória a longo prazo

O que acontece à informação em memória a longo prazo?

Quanto mais longo e mais intensivo forem os seus procedimentos com um grupo de formação, maior é a possibilidade que a produção de proteína tenha êxito e criando assim “depósitos” no cérebro. Como resultado disto, uma pessoa já não se esquecerá desta informação. O facto de que as pessoas mais velhas detalham frequentemente recordações das suas experiências de infância é um exemplo do facto de que a informação que conseguiu alcançar memória a longo prazo é armazenada lá para sempre.

Nós podemos comparar memória a longo prazo com uma biblioteca. Esta biblioteca parece diferente da estante na memória a curto prazo; tem lugar para um número infinito de livros. Assim, nesta biblioteca, o problema não é mais o número de livros, mas como encontrar um livro que não tenha sido usado por

algum tempo. Então, como numa biblioteca grande, é importante que nós desenvolvamos um sistema bom de organizar, e depois encontrar os mesmos. O facto de que um bocado de informação foi armazenado na memória a longo prazo que não significa necessariamente que pode ser chamado á qualquer hora. É muito mais provável que seja “extraviado” em algum lugar e que nós só possamos encontrá-lo uma vez que nos lembremos do caminho pelo qual foi lá posto, ou quando nos pomos em contacto com um estímulo específico pelo nosso ambiente. Aqui está um exemplo: Tente lembrar-se dos nomes de outros estudantes do seu último ano de escola. O mais provável é que você não seja capaz de o fazer. Contudo, se alguém pudesse dar-lhe a lista que incluísse todos os nomes correctos, assim como mais trinta nomes adicionais, você não teria problema em riscar todos os nomes que provavelmente não pertencessem a lista.

Informação que tem sucesso no alcance da memória a longo prazo

Quais pedaços de informação são capazes de passar por estas fases e completar a sua jornada na memória a longo prazo? Como regra, a informação tem uma boa possibilidade de passar através de um filtro quando:

- Desperta emoções no formando, isto é, a curiosidade de um indivíduo, o seu interesse ou até mesmo a sua fúria,
- desperta associações dentro do formando, isto é a informação nova pode referenciar-se com coisas as quais o indivíduo já está atento e que fazem sentido para ele,
- é repetidamente usada pelo formando, ou chamada repetidamente pelo usuário para ajudá-lo a alcançar as suas tarefas.

Estimule emoções e crie ligações!

A consequência pedagógica directa deste conhecimento é como segue: Você sempre deveria tentar na sequência do seminário estimular as emoções dos formandos de algum modo, para criar vínculos para coisas já conhecidas ou relacionar informação importante por exemplo: com uma anedota, uma piada ou algo semelhante. Inclua sempre fases para revisão na sua planificação, e consolide o que foi instruído aplicando-o, por exemplo, ou criando material de ensino novo fora do que já foi aprendido.

Modos diferentes de processar informação nos indivíduos

Em conjunto com estas condições que se aplicam da mesma maneira para todos, existem várias diferenças na maneira como cada indivíduo processa a informação: Alguma vez teve uma experiência em que ouviu exactamente a mesma peça na rádio, que um amigo também tenha ouvido, e que mais tarde ao discutir esse assunto com ele, ele seja capaz de lembrar-se de mais detalhes do que você? Também já encontrou pessoas que fossem muito boas

em reconhecer cheiros? É você uma pessoa boa em recordar-se de detalhes de quadros, fotografias, etc?

Canais sensoriais diferentes pelos quais a informação é levada

Toda pessoa percebe a informação através de canais diferentes. Através de canais, nós queremos dizer audição, visão, olfacto e gosto. Para ver, nós temos que fazer uma distinção adicional entre ler e olhar para quadros, objectos, etc. Há pessoas que são muito boas em absorver e processar a informação quando estão escutando um discurso, mas que não são boas quando apresentados com o mesmo discurso na forma escrita. Existem pessoas que desejam sempre usar as suas mãos de maneira a expressar qualquer coisa. Toda pessoa (saudável) é capaz de levar a informação através destes canais, mas está claro que esta informação é retida e processada com vários graus de sucesso. É boa ideia tentar encontrar que tipo de pessoa você é. Isto torna fácil para você aprender. Pode alcançar isto através de vários testes.

Estimule tantos canais quanto possíveis

Não importa qual canal você faça mais uso quando recebe a informação, você está também percebendo informação através de outros canais. Esta é a razão pela qual é melhor absorver informação importante a partir de tantos canais, quantos possíveis. Leve o exemplo das notícias da noite. Aqui a maioria da informação falada também é apoiada pelas figuras, Estas podem ser filmes ou gráficos.

Se possível, você também deveria falar com os participantes sobre os vários canais e desafiá-los a descobrir de que tipos são eles. Participantes que tenham falta de experiência de aprendizagem extensa, poderão melhorar a sua retenção de informação. Participantes que tiveram experiências escolásticas más podem deste modo, determinar as causas destas experiências: é possível que quando eles estavam na escola não tivessem sido estimulados os canais pelos quais eles podem melhor receber a informação.

Conclusão

Para concluir pode-se dizer que:

- Quando alguma coisa se esquece, geralmente isso quer dizer que foi apresentada demasiada informação de uma só vez, que essa informação não encontrou ainda o seu caminho na memória de longo termo e que essa informação foi empurrada para o lado por novas informações e/ou experiências.
- Em sua função de facilitador, você pode ter um papel muito importante em assegurar que a informação seja capaz de atingir a memória de longo termo. Você terá que criar conexões com coisas que já tenham sido aprendidas; dê a oportunidade aos participantes de contemplar as coisas

que estão sendo ensinadas e explorar os sentimentos deles em relação a elas, incluindo com regularidade fases de revisão em seus planos.

- As pessoas absorvem a informação do ambiente que as rodeia por meio de um número de diferentes canais.
- As pessoas não são capazes de absorver informação através dos diferentes canais com igual eficiência.
- Por essa razão, em seus seminários, você deveria apresentar a informação para que essa possa ser absorvida por meio de vários canais.

3. Quatro tipos de novas competências:

“A aprendizagem” não pode ser vista. Como nós já dissemos, a aprendizagem acontece quando a pessoa adquiriu novas competências quando comparado a um ponto no passado. Por outras palavras, o indivíduo mudou entre estes dois pontos no tempo. Em relação à mente humana, a aprendizagem significa que nova informação foi armazenada na memória a longo prazo. As competências novas tornam possível a uma pessoa agir de uma maneira diferente. As competências podem ser divididas em quatro grupos principais:

Cognitiva

Competências cognitivas descrevem a habilidade para expressar, por meio de memória e/ou pensamento, de conhecimento específico e/ou para encontrar soluções para certas tarefas e problemas.

Psicomotora

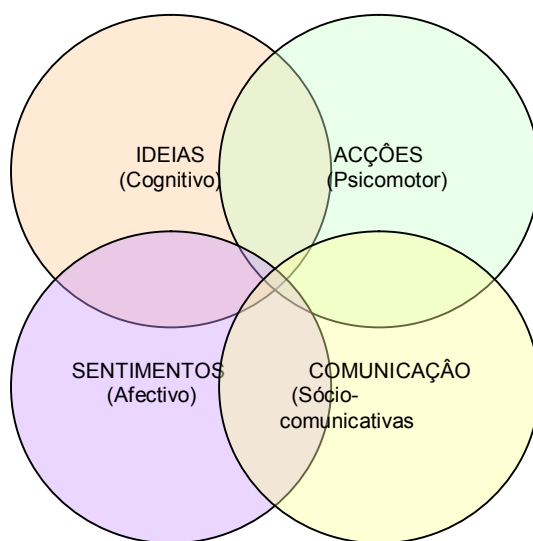
As competências psicomotoras descrevem a habilidade com que podem ser empregues certos materiais ou ferramentas.

Afectiva

As competências afectivas cobrem a habilidade de uma pessoa para desenvolver e, quando necessário, mudar, a sua atitude para com as pessoas, coisas ou factos.

Socio-comunicativas

As competências comunicativas sociais descrevem a habilidade para moldar relações em relação á outras pessoas. Isto refere-se, com efeito, a habilidade para se expressar de uma maneira compreensível, escutar os outros e poder lidar com conflitos.



Conclusão

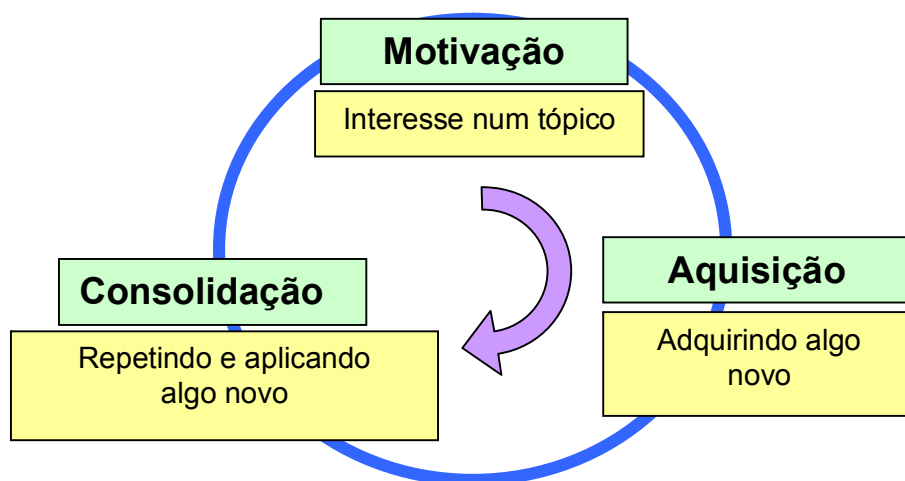
Em conclusão podemos dizer que:

- Quando algo é esquecido, geralmente é devido ao facto de que muita informação foi apresentada de uma vez, ou que esta informação não encontrou ainda o seu modo na memória a longo prazo, ou que ela foi empurrada por novas experiências e/ou informação novas.
- Como um formador, você pode representar um grande papel assegurando que aquela informação possa alcançar a memória a longo prazo. Crie ligações para as coisas que já foram aprendidas, dê aos participantes a oportunidade de contemplar as coisas que são ensinadas e explorar os seus sentimentos sobre eles, e inclua fases regulares de revisão nos seus planos.
- As pessoas absorvem informação do seu ambiente por vários canais diferentes.
- As pessoas não podem absorver informação pelos vários canais com efectividade igual.
- Por isso, no seu seminário você deveria apresentar a informação de tal modo que possa ser levada por mais de um canal.

Normalmente as pessoas são capazes de reter 10% do que lêem, 20% do que ouvem, 30% do que vêem, 40% do que ouvem e vêem, 50% do que ouvem, vêem, cheiram, tocam (efeitos combinados) e 80% do que fazem.

Os três passos do processo de aprendizagem:

Como um formador, você não pode ver sempre (directamente) se alguma coisa ou não foi aprendida porque pode não ser expressado na forma de um comportamento que é visível a você. Como foi referido anteriormente, a aprendizagem pode ocorrer tanto num período de tempo pequeno ou grande. Assim, o que é que está acontecendo exactamente durante este período de tempo? Ou, usar a terminologia que nós empregamos previamente: Que passos caracterizam o caminho das condições prévias de aprendizagem para os resultados de aprendizagem não se levando em conta se a aprendizagem acontece dentro do quadro de trabalho de um evento de aprendizagem organizado com um formador ou numa base independentemente controlada, que acontece durante um processo de aprendizagem próspero pode ser resumido em três passos:

**Motivação**

O interesse que faz com que uma pessoa leia um livro, inscreva-se num curso ou escutar a um formador. Nós chamamos a este passo, motivação. É importante que um nível de motivação moderada seja alcançado. Nem o desinteresse nem uma motivação histérica conduzem a aprendizagem.

Aquisição

O passo conhecido como aquisição, é onde o indivíduo adquire algo novo. Aqui é importante saber que resultado da aprendizagem pode resultar do processo de aprendizagem. Se você está aprendendo completamente por conta própria, você deveria decidir qual é a informação que você está procurando primeiro. Fazendo isto você pode achar útil formular uma pergunta específica, por exemplo. “Qual é a diferença entre os custos fixos e variáveis?” Se você está dentro de uma situação de ensino-aprendizagem organizada, é bastante para o formador saber quais metas ele ou ela estão procurando. Este também é o

procedimento para a maioria dos exercícios de C³ e simulações. Nestes, os participantes geralmente não sabem quais metas estão sendo procuradas dentro do exercício individual. Porém, o formador deve estar atento a meta que é apontada para controlar o processo e generalizar.

O seguinte pôde ser parte da fase de aquisição: discussões de grupo, lendo um artigo ou um capítulo de um livro e resumindo os pontos chaves, escutando a uma apresentação e fazendo perguntas depois, avaliar uma experiência em conjunto e tirar conclusões, contudo também assistindo como alguém demonstra algo, e fazendo isto ele mesmo.

Consolidação

No passo conhecido como consolidação, o conhecimento que há pouco foi adquirido é repetido e assim transportado para a memória a longo prazo. Exemplos típicos para este passo de consolidação são perguntas de revisão e aplicação frequente. Como resultado disto, o que foi adquirido é recordado repetidamente na consciência e assim é consolidado. Como um formador você pode promover a consolidação apresentando exercícios novos que oferecem uma oportunidade para fazer uso de competências adquiridas através de exercícios prévios completos e desenvolvê-los.

II. METODOLOGIAS E ESTILOS A APLICAR EM CURSOS C

Embora o objectivo básico de qualquer acção de formação deva ser a criação dum ambiente propício à aprendizagem, infelizmente, muitas vezes só diz respeito ao ensino. Ensinar é algo a que todos estamos habituados. A maior parte do tempo, mas não todo, que passamos na escola ou na universidade é caracterizado pelo ensino. Uma pessoa, o professor, encontra-se à frente dum grupo de estudantes ou crianças. Esta pessoa sabe algo e tenta encorajar os outros a saberem também. É formal e, muitas vezes, tem pouco a ver com a aprendizagem.

Ser formador

A aprendizagem não é normalmente resultado do ensino formal. Pelo contrário, resulta de um processo de auto-desenvolvimento através da experiência. Assim, os formadores que têm o objectivo de encorajar a aprendizagem têm um desafio particular. As acções que um formador inicia devem ser sempre conducentes ao crescimento dos formandos. A aprendizagem diz respeito ao seu próprio desenvolvimento e eles devem ser encorajados a assumir a responsabilidade pela sua própria experiência de aprendizagem.

Em quase todas as situações de formação, o formador encontrará um grupo de pessoas com diferentes necessidades de formação. As abordagens da aprendizagem que ele utilizar devem satisfazer as diferentes necessidades.

É importante assinalar que as pessoas aprendem melhor quando sentem que têm o controlo do processo de aprendizagem, ao invés de receberem aulas ou estarem sujeitas ao ensino. Nem todas as formas de instrução são capazes de fazer isto. Os participantes aprendem melhor quando se sentem activamente envolvidos e motivados.

Ser formando

A maior parte dos formadores não presta a devida atenção à capacidade de aprendizagem individual. Trata-se de algo que é normalmente considerado como uma coisa que as pessoas ou fazem bem, ou fazem mal e não podem mudar. Porém a capacidade de aprender é valiosa e pode ser encorajada pelos formadores. O atributo mais importante é a capacidade de aprender dos outros mantendo uma mente aberta.

Existem quatro tipos diferentes de capacidades que os formandos necessitam para ser eficientes. Devem ser capazes de:

- ♦ Se envolver total e abertamente e sem qualquer tipo de preconceitos nas novas experiências: *experiência concreta*
- ♦ Reflectir sobre estas experiências e observá-las de várias perspectivas: *observação reflectiva*

- ♦ Criar conceitos que integrem as suas observações em teorias logicamente adequadas: *conceitualização abstracta*
- ♦ Utilizar estas teorias na tomada de decisões e na resolução de problemas: *experimentação activa*

A maior parte das pessoas desenvolve estilos de aprendizagem que enfatizam mais algumas capacidades que outras. Por exemplo, os Directores têm como ponto forte a experimentação activa mas são fracos na observação reflectiva. Um académico puro, poderá ter habilidades opostas. Um extensionista pode ser forte em termos de experiência concreta mas fraco na conceitualização abstracta.

Estas diferenças de estilo de aprendizagem podem complicar a acção dos formadores, particularmente se não se presta a devida atenção à mistura de habilidades, atitude e experiência dos participantes.

1. Métodos centrados no formador

Como o nome o indica, o formador domina neste método de formação. Este método de ensino se diferencia de outros métodos que estão mais focados em discussões e participação. Com o método clássico de ensino no salão de aula, o formador domina o curso dando cátedras, fazendo perguntas e avaliando se os participantes respondem correctamente. O formador maneja o andamento do curso e os participantes reagem. Com métodos que acentuam a discussão em grupos a um grau mais extenso, o líder do seminário responde mais aos comentários dos participantes e modera a discussão entre os participantes.

Na educação de adultos, normalmente se utilizam lições tipo palestra unicamente quando o formador quer acrescentar conhecimentos extras, por exemplo, depois dum exercício. A assessoria do formador e as discussões estruturadas são utilizadas no processo de avaliação dos exercícios.

As seguintes regras para uma boa cátedra podem facilitar o seu trabalho:

- Prepare a apresentação com antecedência e defina os objectivos, estrutura e perguntas que gostaria de fazer.
- Mantenha uma estrutura clara e visível durante a apresentação.
- Seja breve e conciso na sua exposição.
- Apresente o conteúdo da forma mais fácil possível.
- Anime a apresentação acentuando gestos e expressões da cara.
- Evite uma forma monótona de falar.
- Fale lento e com boa pronuncia.
- Utilize ajuda visual.
- Mantenha contacto visual com o grupo.

- Ponha atenção à reacção dos participantes e actue de acordo com ela (por exemplo, se há sinais de cansaço faça perguntas espontâneas).

2. Métodos orientados aos participantes

Os métodos orientados ao participante não implicam que o formador não influencie no evento. O seu trabalho didáctico está mais orientado à área de preparação, observação e intervenções chaves na avaliação.

A acção participativa é uma forma moderna de capacitação. Iniciada por um estímulo do formador, os participantes trabalham individualmente ou em grupos. A acção vem dos participantes, os participantes conduzem os procedimentos, o formador só reage às propostas dos participantes.

Com os métodos orientados aos participantes o enfoque não está na actividade do formador, mais sim na dos participantes. A aptidão do formador tem um efeito indirecto. Ele é responsável de definir as regras de simulação, e de que sejam aceites e observadas por todos. Pela sua complexidade e variedade de tarefas, estes métodos são frequentemente executados por mais do que um formador (Ensino em equipe).

	Métodos centrados no formador	Métodos orientados ao participante		
Descrição do método	Ensino geral ao grupo, discussão do curso	Representação de papéis, exercício de simulação	Estudo de caso	Reconhecimento, questionamento (por exemplo, análise de mercado)
Descrição de procedimentos	Apresentações descritivas e orientadas ao conhecimento	Simulações	Analítico	Vida real
Compromisso dos participantes	Procedimentos que são receptivos, e orientados à informação e conhecimento	Procedimentos de aprendizagem activos, orientados à tomada de decisões, à acção e trabalho; relacionados com o comportamento e informação		

3. Estilos diferentes de formadores

Da mesma maneira que existem diferentes tipos de aprendizagem, também existem estilos muito diferentes de formação para formadores. As características comportamentais dos formadores podem ser divididas em quatro estilos diferentes de formador. Estes quatro estilos servem como bases “teóricas” e na vida real é quase impossível de serem achadas nesta forma.

Usando a descrição dos quatro estilos, você como formador poderá analisar o seu próprio comportamento e modificá-lo, se necessário.

3.1. Estilo *laissez-faire*

Um treinador que prefira este estilo deixa os seus próprios dispositivos para o grupo. Ele mostra muito pouco envolvimento nos problemas dos participantes. No caso de opiniões controversas, ele não toma uma posição, e raramente toma decisões no que se refere ao conteúdo ou processo de formação. Ele geralmente somente orienta-se a si próprio de acordo com os programas pré-preparados e exercícios experimentados e testados. Além disso, ele não os coordena com a situação específica do grupo alvo.

A atitude do formador parece incerta. Em vez de se envolver na interação com o grupo, ele esconde-se atrás de regras e regulamentos. Ele procura grupos de regras do estilo “receita” acreditando que raramente terá alguma dificuldade. A sua atitude com relação ao grupo é irreconciliável e ele parece quase sempre arrogante.

Este tipo de formador tem quase sempre a impressão de que ele ou ela é justo e objectivo, apesar de este não ser quase sempre o caso. Prefere participantes que sejam conformistas, isto é, aqueles que não façam perguntas embaraçosas, limitando a possibilidade de enriquecer as discussões com ideias não convencionais e perspicazes.

3.2. Estilo autoritário

Este estilo é o oposto do estilo *laissez-faire*. Os formadores que preferem este estilo são muito orientados para o desempenho. Guiam as actividades do grupo. Estão envolvidos assim como também são decisivos e claros nas suas instruções. Definiram e clarificaram metas para a formação, ainda que sejam inflexíveis quando confrontados com situações onde as necessidades dos participantes pareçam desviar-se destes. Repreendem abertamente ou subtilmente participantes individuais e a sua relação com o grupo é tensa, fria e distante.

Dentro da formação, todas as decisões são tomadas por ele próprio. As tarefas são directamente distribuídas pelo grupo sem prévia discussão. Os participantes são mantidos em permanente estado de tensão pela ameaça

sempre presente de serem interrogados sobre o seu conhecimento. O “chumbo” traz com ele a ameaça de punição (por exemplo a repreensão do formador). Esta atitude provém em grande parte da desconfiança e pessimismo em relação a capacidade dos participantes, assim como um enorme sentimento de superioridade.

Os formadores que preferem um estilo autoritário são geralmente muito competentes até onde o assunto do curso seja referido. Eles próprios definem os caminhos pelos quais as soluções serão achadas, não deixando para o grupo nenhuma possibilidade de descobrir as soluções por eles próprios.

O efeito deste estilo é exibido por uma relação tensa e stressante entre os participantes e o formador, assim como também entre os membros do grupo. Os participantes ou adaptam-se passivamente a situação e sacrificam a sua independência, ou eles tornam-se hostis e agressivos. São aceites opiniões e atitudes sem crítica e um comportamento normal dos participantes é substituído. Isto tudo resulta numa alta redução da produtividade e criatividade independente dos participantes.

3.3. Estilo de relação sócio - emocional

Os participantes e o seu bem-estar são para este tipo de formador de extrema importância. Devido à sua atitude, tais formadores podem criar uma atmosfera de segurança e bom ambiente de trabalho. A atmosfera da formação não é de nenhuma força e frequentemente é realmente alegre. O comportamento dos participantes para com os seus colegas e para com o formador demonstra compreensão, benevolência e amizade.

Os formadores que preferem este estilo estão muito preocupados com os problemas dos participantes assim como também com a dinâmica do grupo. Para eles, o desenvolvimento do grupo é muito importante. Isto também satisfaz as necessidades individuais dos formadores de sentirem-se confiante e evitar conflitos.

Os participantes experimentam frequentemente uma ligação pessoal com o formador. É bem possível que os esforços constantes do formador para manter uma boa relação possam conduzir a problemas: para evitar conflitos o formador recusa-se a tornar claras as suas próprias posições, o que dificulta a necessidade de mostrar aos participantes novas maneiras de se encontrar soluções.

O formador orientado para este tipo de relação normalmente está a par da sua própria atitude e a sua percepção de si próprio e dos outros. No caso de sucesso ou fracasso de uma situação de formação, ele sabe onde procurar as respectivas razões, quer seja nele próprio ou nos participantes. Ele porém, tem uma tendência a enfatizar os seus próprios fracassos. Isto pode fazer com que o formador se sinta inseguro, podendo contribuir para que ele evite ainda mais os conflitos em formações futuras. Por conseguinte, ele arrisca a não concentrar-se bastante em alcançar os objectivos da formação. Ao invés ele permite que o grupo determine as prioridades da formação.

3.4. Estilo participativo

Este tipo de formador entende como motivar os participantes para alcançar um alto grau de eficiência de aprendizagem, e assim alcançar um grau alto de compromisso para a tarefa em comum.

O formador está convencido que a imaginação, inteligência e criatividade estão generosamente espalhadas pelo grupo, que os participantes são extremamente abertos para tudo quanto seja novo e que eles estão interessados em aplicar este novo material. De forma a alcançar este objectivo, o formador estabelece metas em colaboração com os participantes. As necessidades e expectativas do participante são importantes para o formador e ele tenta integrá-los na formação.

Confirmação e crítica são objectivas e justificadas pela situação. Os conflitos são resolvidos dentro da formação, lidando abertamente com eles. Os formadores falam como membros do mesmo grupo. Juntos, são buscadas as causas de conflitos. No decurso deste processo, o formador permite que os participantes ponham desafios efectivos e emocionais. Esta maneira de lidar com os participantes ajuda a prevenir a raiva, insegurança ou agressão quer seja da parte dele ou do grupo. O objectivo aqui é buscar uma solução construtiva para o conflito que garante uma maneira incrementada de lidar com problemas dentro do curso no futuro.

3.5 Recomendações sobre os estilos de formadores

Dentro deste contexto não há certo nem errado. De maneira a motivar e activar os participantes, é importante encontrar-se um estilo que corresponda a sua própria estrutura de personalidade e às necessidades dos formandos. Por favor, lembre-se que é dever do formador assegurar uma formação próspera de acordo com os objectivos do curso e ter em conta as necessidades e desejos dos participantes.

A atitude do formador, as suas intervenções, explicações e comportamentos servem em grande parte como uma característica modelo. Aos formadores é lhes dado o papel de treinadores, o papel de peritos. Por um lado, o papel de especialista está relacionado com o conteúdo (conhecimento especializado dentro do campo no qual o curso está sendo ministrado). Por outro lado, o papel especialista é tirado da consciência de problema didáctico: os formadores são capazes de perceber as dificuldades na aprendizagem e reconhecer até que grau estes são o resultado do trabalho didáctico. Eles são sensíveis às diferenças na aprendizagem e sabem que estes são determinados por várias histórias de vida e fundos sócio-culturais.

Há várias regras fundamentais relativas ao comportamento dentro do curso, a observância da qual provou ser útil:

- Faça as atitudes do grupo visíveis: trazendo os conflitos e medos ao de cima, analisando as suas causas e apresentando os seus efeitos; estes são os primeiros passos para se evitar situações conflituosas.
- Estabeleça e mantenha contacto com o grupo: O formador pode tirar conclusões com relação ao temperamento dentro do grupo e sobre o seu comportamento pessoal para o comportamento dos participantes.
- Seja preciso e exacto: Rompimentos dentro do grupo são frequentemente o resultado de especificidade deficiente com respeito a objectivos, instruções e perguntas feitas.
- Esteja preparado para lidar com a insegurança: O medo de cometer um erro pode impedir os formadores e participantes de representar um papel activo no processo de aprendizagem. Então, as acções e declarações dos participantes precisam de ser levadas a sério. Particularmente em situações de prática, os formadores têm de deixar claro que os erros são a norma e que eles apresentam oportunidades de aprender.
- Não lute contra o grupo ou contra participantes individuais: Em situações em que o formador se sinta como estando sendo atacado, ou esteja mesmo sendo atacado, deveria reagir o mais calmamente quanto possível. Deveria ser permitido aos participantes provocar o formador. Deveria evitar entrar numa luta de poder com o participante em questão. Tal luta desperdiça energia e oferece poucas perspectivas de sucesso: A longo prazo, o formador está sujeito a perder. Para desabafar a raiva e a tensão de uma maneira controlada, é muito melhor deixar clara a resistência e a desaprovação.

É possível distinguir entre os vários tipos de comportamento, quais os que têm uma influência positiva ou negativa no clima de aprendizagem. Estes estão a seguir apresentados:

Os comportamentos que tendem a ter uma **influência negativa** no clima de aprendizagem são:

- ✓ ordens, comandos,
- ✓ ameaças, advertências,
- ✓ moralismos, pregar
- ✓ dar soluções; oferecer conselho sem que lhe seja pedido. Isto cria dependência e anula o espírito de busca de soluções.
- ✓ dar argumentos lógicos para problemas emocionais,
- ✓ julgar ou dar desculpas para um participante individual,
- ✓ louvar ou concordar "com um nível superior",

- ✓ gozar, ou envergonhar alguém,
- ✓ reivindicar a análise dos participantes individuais de uma maneira objectiva,
- ✓ não dar aos participantes a oportunidade de resolver os seus problemas, acalmando e consolando ao invés disso,
- ✓ insistindo, procurando saber, perguntando até que eles digam "a coisa certa",
- ✓ fazendo graça das perguntas desagradáveis, desviando a atenção e animando-os.

Os comportamentos que tendem a ter uma **influência positiva** no clima de aprendizagem são:

- ✓ disponibilizar ajuda, aceitação e tolerância
- ✓ mostrar interesse em conseguir que os participantes aprendam a contribuir para o desenvolvimento da personalidade dos participantes,
- ✓ estar aberto e mostrar sentimentos,
- ✓ mostrar confiança e segurança enquanto mostra que pode falar sobre as suas próprias dificuldades,
- ✓ dar instruções sobre o comportamento comunicativo dentro do grupo,
- ✓ lidar com conflitos numa base de parceria,
- ✓ dar feedback,
- ✓ dar um reforço positivo para os passos de aprendizagem dos participantes,
- ✓ falar como um membro de uma maneira compreensível e prática,
- ✓ reunir, organizar, clarificar as dúvidas e sintetizar,
- ✓ promover fases de reflexão,
- ✓ mostrar limites relativos a discussão e proximidade emocional,
- ✓ estar atento para que fases de relaxamento sejam alternadas com fases de concentração pesada, e que estejam ligadas,
- ✓ respeitar zonas de tabu,
- ✓ evitar o sensacionalismo de se transformar numa absoluta abertura,
- ✓ deixar claro que os participantes assim como o formador também têm o direito de cometer erros,
- ✓ permanecer tranquilo quando você (o formador) é o tópico de discussão,
- ✓ dar aos participantes o direito de provocar dentro do razoável e conforme a situação,
- ✓ poder questionar-se a si mesmo, assim como também ao programa de formação.

III. A COMUNICAÇÃO

A boa comunicação e a livre troca de informação estão no centro de toda a formação e desenvolvimento dos recursos humanos. Porém, isto pode ser ameaçado por barreiras construídas ou já existentes tanto nos formadores como nos formandos. Apesar de escolher exercícios e métodos de instrução apropriados, outras barreiras poderão reduzir o grau de eficácia da comunicação entre o emissor e o receptor das mensagens.

Se você estiver a enviar uma mensagem numa aula, é importante que confirme se os participantes receptores conseguiram captar o que pretendia comunicar.

Se está a receber uma mensagem dos participantes (seja verbal ou não verbal) indicando que estes não entendem ou que parece que estão a ter dificuldades em entender, é importante confirmar se entendeu o que eles pretendem transmitir.

Uma comunicação ineficiente impede que os objectivos da formação sejam atingidos. São atitudes típicas do formador que bloqueiam a comunicação as seguintes:

- 1.- *Dar soluções ou conselhos.* Queremos dizer indirectamente: “Você é demasiado estúpido para entender o problema, por isso faça o que eu digo”
- 2.- *Dar ordens.* Dar ordens pode provocar ressentimentos, uma vez que as pessoas não têm possibilidades de escolha e os seus sentimentos não foram tomados em consideração.
- 3.- *Moralizar.* Quando dizemos às pessoas o que é correcto ou não fazer, damos importância aos nossos próprios valores mais do que aos seus sentimentos.
- 4.- *Criticar ou ridiculizar.* Dizemos às pessoas que elas são más e que não têm o direito de sentir o que sentem.
- 5.- *Elogiar com leviandade.* Tentamos substituir ou encobrir os seus sentimentos com outros sentimentos. Isto evita a verdadeira questão.

Uma atitude típica do formando que bloqueia a comunicação é a *resistência à mudança*. Numa acção de formação, se espera encorajar os formandos a mudar. Porém, a maior parte das pessoas resistem à mudança. Se trata-se de mudança comportamental, muitos formandos tornam-se defensivos para evitar sentirem-se embaraçados, ameaçados, vulneráveis ou incompetentes.

Os sentimentos e emoções podem ser obstáculos muito fortes à comunicação. Muitas emoções são enviadas como insinuações não verbais. Um formador sensível captará as indicações verbais e não verbais dessas emoções. Lembre-se que o que alguém diz não sempre é o que quer dizer. É preciso

desenvolver habilidades para escutar e entender quando alguém expressa o que sente e incentivar a exprimir os seus sentimentos.

As diferentes formas de conseguir isto incluem, basicamente, seis aspectos:

- **Audição passiva:** ficar em silêncio e deixar a pessoa falar. Podemos comunicar os nossos interesses e preocupações através do nosso comportamento não verbal.
- **Reconhecimento:** utilizar breves expressões que comunicam a nossa compreensão e aceitação, tais como “aha”, “mmm”, “entendo”.
- **Uso de expressões abertas:** no lugar de perguntas directas, utilizar expressões que convidam à pessoa a explicar-se e continuar a manifestar os seus pensamentos e sentimentos, como por exemplo “explique-me mais”, “gostaria de saber mais sobre isto”, “não entendi bem aquilo, quais as razões de ...?”
- **Repetição do conteúdo:** repetir o que ouvimos para confirmar que estamos atentos e ouvimos correctamente, como por exemplo “então está a dizer que?”
- **Audição activa:** ajudar à pessoa a entender os pensamentos e os sentimentos da sua comunicação descrevendo as suas impressões acerca do que foi dito e os sentimentos que são observados, como por exemplo “você parece estar preocupado com...”, “você parece não ter certeza de ...”
- **Apoio:** responder às necessidades legítimas de apoio como por exemplo, dando informação: “a reunião será hoje às 16 horas”

Não esqueça que o seu tom de voz e as suas reacções são tão importantes como as palavras que utiliza. Ao projectar a sua voz e demonstrar entusiasmo e interesse sobre o assunto que está a apresentar, pode criar uma atmosfera agradável para a aprendizagem. Um tom áspero ou condescendente pode ser igualmente insultuoso como qualquer comentário crítico. Mostrar impaciência ou cepticismo pode bloquear a expressão livre dos participantes.

1. A janela JOHARI

A Janela Johari recebeu este nome a partir do nome dos seus inventores, Josef Luft e Harry Ingham. Eles dividiram o “eu” individual em quatro partes, ou janelas. Essas quatro janelas são:

- a) área pública
- b) área secreta
- c) área cega

d) área obscura

		Conhecida do "eu"	Desconhecida do "eu"
Conhecida dos outros		PÚBLICA	CEGA
Desconhecida dos outros		SECRETA	OBSCURA

Área pública: Esta área é conhecida dos outros e da própria pessoa. Esta janela também é chamada de área aberta. O comportamento localizado nesta área não precisa ser defendido, e o próprio indivíduo, bem como os outros, já estão familiarizados com as referentes atitudes e hábitos. Hábitos sociais, maneira de ser, etc., entram nesta área.

Área secreta: Esta área inclui tudo o que se sabe sobre si mesmo, mas de que os outros não têm conhecimento. Também é chamada de área oculta. Nesta área a pessoa guarda segredos sobre si mesma porque teme a reacção dos outros diante dela. Esses segredos consistem de sentimentos, atitudes e comportamentos.

Área cega: Esta é a área de uma pessoa à qual os outros têm acesso mas que o próprio indivíduo não conhece. Esta janela permanece cega para o "eu", pois os outros retraem-se em falar sobre ela por medo de ofender a pessoa. Às vezes é também chamada a área do "mau hálito"

Área obscura: Esta é a área de uma pessoa sobre a qual nem o "eu" nem os outros têm consciência. Nesta área existem capacidades e aptidões por

descobrir. Algumas das qualidades aqui ocultas podem nunca vir a ser descobertas durante toda a vida do indivíduo.

2. A janela JOHARI e a formação

A Janela Johari ajuda-nos a analisar a comunicação entre facilitadores e alunos durante o processo de formação. No princípio as janelas públicas de ambos – e especialmente a do aluno – são pequenas. Para que uma actividade de formação seja bem sucedida, é indispensável aumentar a área pública do aluno e revelar coisas que estão escondidas nas outras três áreas. Em vista disso, o estabelecimento de uma relação fiável entre aluno e facilitador é vital. Apenas contamos segredos a uma pessoa em quem confiamos! Existem muitas maneiras de se desenvolver um relacionamento de confiança, mas o *feedback* construtivo irá ajudar em muitos casos. Dar *feedback* franco é apenas possível quando o formador amplia a sua própria área pública e revela as suas impressões, intenções e competências. O aluno irá sentir-se mais e mais seguro, porque ele sabe o que está a acontecer. E se vocês começarem a falar francamente um com o outro, isto irá levar a um frutífero relacionamento de trabalho, que permita mudanças nas atitudes e hábitos do aluno.

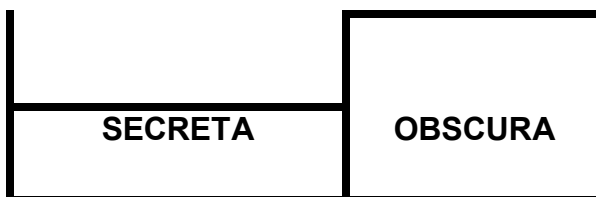
Começo de um relacionamento aluno/facilitador:

	Conhecida "eu"	do Desconhecida do "eu"
Conhecida dos outros	PÚBLICA	CEGA
Desconhecida dos outros	SECRETA	OBSCURA

Objectivo de um relacionamento de confiança entre aluno/facilitador:

	Conhecida do "eu"	Desconhecida do "eu"
Conhecida dos outros	PÚBLICA	CEGA

Desconhecida dos outros



IV. CICLO DE FORMAÇÃO BASEADO NA EXPERIÊNCIA

1. Antecedentes

Nos anos sessenta e setenta, a percepção do ser humano em psicologia e pedagogia mudou fundamentalmente. Antes deste período se supunha que o cérebro humano reagia a estímulos externos na forma duma caixa preta cuja função era principalmente química, assim, quando era estimulado tinha reacções previsíveis. Este enfoque foi substituído por outro no qual o ser humano é auto-determinado, reactivo e actua com metas. Então, os conceitos de como interactuar com pessoas auto-determinadas também mudaram, e apareceram os métodos centrados nos participantes.

O termo e o conceito de aprendizagem experimental foram desenvolvidos nos anos oitenta do século vinte, principalmente pelos científicos Mezirow, Freire, Kolb e Gregorc. Eles assumiram que a aprendizagem se realiza processando experiência, particularmente através de uma reflexão crítica da experiência.

Este conceito está baseado no suposto que a aprendizagem acontece quando uma pessoa actua pela sua própria responsabilidade e põe em prática o seu conhecimento, capacidade, atitudes e habilidades sócio-comunicativas numa situação determinada, para depois reflectir sobre a mesma.

Em geral, na aprendizagem dos adultos os aspectos mais importantes são:

- 1.- Respeito. O aluno deve sentir que é ouvido e respeitado como pessoa, de forma que se entenda que as suas experiências são úteis para todos.
- 2.- Aplicação imediata. O aluno deve ver como pode utilizar os seus conhecimentos, habilidades e atitudes imediatamente.
- 3.- Experiência. O aluno aprende melhor quando aquilo que aprendeu está directamente ligado à sua própria experiência de vida.
- 4.- Ouvir
- 5.- Ouvir e ver.
- 6.- Fazer.

Porém, estudos empíricos têm permitido determinar os sentidos por onde a informação é percebida mais efectivamente. Em média, os sujeitos examinados retiveram 20% da informação que ouviram, 30% da que viram, 50% do que viram e ouviram, e até 90% do que viram, ouviram e experimentaram.

- 1.- Respeito
- 2.- Aplicação imediata
- 3.- Experiência
- 4.- 20% Ouvir
- 5.- 30% Ver
- 6.- 50% Ouvir e ver
- 7.- até 90% Ouvir, ver e fazer

Com base nesta hipótese se desenvolveu o ciclo de aprendizagem experimental.

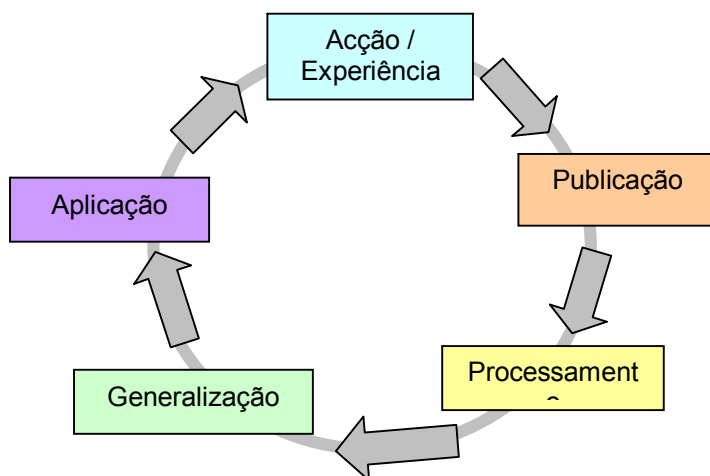
2. Ciclo de aprendizagem experimental

O formador apresenta os problemas como se fossem uma “experiência real”, deixando espaço para que os participantes possam apresentar soluções individuais. Isto corresponde com a necessidade dos adultos de poder desenvolver as suas próprias ideias individualmente.

Desta forma, a aprendizagem pode resultar da experiência directa da pessoa. Também faz possível aprender da experiência de outros participantes e aprender com o apoio do formador, que alarga os horizontes do participante controlando e guiando o processo de avaliação. Desta forma, se integra um vasto espectro de experiências.

Ao assumir papeis e depois reflectir sobre eles, os participantes conhecem diferentes perspectivas acerca dum determinado assunto.

A aprendizagem surge com base em cinco passos:



2.1. Acção / Experiência

Na fase acção / experiência, os participantes “vivem” uma situação simulada que é típica para pessoas dum determinado meio (por exemplo, da pequena e media empresa). É obrigação do formador separar e delimitar a situação. Nesse momento, o formador dá as instruções sobre a estrutura básica dentro da qual os participantes podem actuar. Dependendo da intenção, estas instruções podem ser extensas e completas ou escassas e até imprecisas e incompletas. Com estas instruções você como formador está criando um “mundo” onde os participantes podem actuar. Ao mesmo tempo, esta fase simula o cenário de informação incompleta do mundo real, à que se enfrenta qualquer pessoa (no exemplo, um pequeno empresário). Os empresários têm que actuar com base em informação incompleta e são responsáveis por buscar mais informação.

A fase de acção pode variar em tempo e dividir-se em várias rondas. Os participantes recebem instruções claras sobre o tempo que têm para planificar e executar, ou por exemplo, para produzir, comprar ou vender bens. É obrigação do formador garantir que se cumpram estas instruções. Na vida real o mercado não dá concessões a uma empresa que por alguma razão não pode cumprir no tempo estipulado, a quantidade e qualidade de bens ou serviços acordada. Porém, em casos especiais o formador pode mudar o tempo estipulado. Nesse caso, deve comunicar oportunamente a todos.

Na fase de acção, os participantes podem actuar com liberdade dentro da estrutura das condições estipuladas. Esta fase serve para o desenvolvimento de habilidades individuais de planificação, execução e controle.

2.2. Publicação

A fase de publicação é curta mas importante. Segue depois da fase de acção. Nesta fase todos os resultados, estratégias, decisões de compra, etc., são preparados para comparação e divulgadas entre todos os participantes. Isto tem mais sucesso quando se utilizam gráficos preparados com antecedência pelo formador, nos quais se acrescentam os resultados, para que sejam vistos por todos. Estes resultados são uma base importante de discussão para a seguinte fase. Também, têm a função adicional de enfatizar claramente a finalização da fase de acção e marcar o regresso à situação do curso.

2.3. Avaliação / Processamento

A fase de avaliação/processamento é decisiva para o processo de aprendizagem. Para que os exercícios de simulação levem ao sucesso da aprendizagem, o exercício e a avaliação do exercício têm que formar uma unidade didáctica onde a matéria de aprendizagem é examinada e discutida, desde diferentes perspectivas e níveis de experiência. O passo de processamento é o mais importante para lograr os objectivos de aprendizagem e é o passo onde você como formador tem mais influencia. Neste processo, os participantes – depois duma fase inicial onde há lugar para expressar emoções – devem assumir uma posição crítica e reflexiva relativamente ao exercício de simulação.

Um requerimento para o sucesso da avaliação da fase de acção (que frequentemente não é observada adequadamente) é que os participantes saiam da representação do seu papel e regressem à sua personalidade de aprendizes. Por exemplo, se durante a simulação os participantes tinham que manter um certo interesse no conflito com outros, é necessário abandonar esse papel nesta fase para poderem ser capazes de avaliar a interacção com e entre os oponentes. Antes de iniciar o processamento devem ser esclarecidas emoções que se manifestaram durante os exercícios de simulação e até

sentimentos negativos entre os participantes. Caso contrário, se afectará a continuação efectiva do curso.

Para resumir, o processamento realiza as seguintes tarefas:

1. Exterioriza as emoções dos participantes depois que o exercício esteja finalizado, fazendo possível que abandone o seu papel e retorne à sua personalidade de aprendiz.
2. Junta as experiências ganhas pelos participantes, permitindo que todos partilhem a sua experiência.
3. Revela preconceitos e procura explicações.
4. Descobre o processo de tomada de decisões e estratégias, com as quais se trabalhou durante o curso.
5. Avalia as diferentes estratégias.
6. Descobre o significado das emoções provocadas pela experiência no percurso das fases individuais do exercício.
7. Estabelece e reflecte sobre as diferentes visões que os participantes se tenham formado acerca do processo e das experiências vividas.

Normalmente, você não vai a poder manejar todas estas tarefas no primeiro exercício do curso. Primeiro, os participantes têm que se habituar a este tipo de aprendizagem. Consequentemente, pode ser muito útil explicar antes, ou com a ajuda do primeiro exercício, as regras básicas de discussão que serão observadas durante a fase de processamento.

O processamento tem que estar bem preparado. Tão bem, que durante o curso da discussão, você saiba exactamente em que ponto deve intervir para regressar aos pontos importantes da discussão, ou quando pode ou deve manter-se em silêncio porque todo o conhecimento vem da dinâmica do grupo. Comportar-se apropriadamente nesta fase é resultado da experiência. Para poder obter resultados em conjunto, deve criar e manter um ambiente de confiança.

2.4. Generalização

Nesta fase os participantes se distanciam do seu próprio caso e tiram conclusões gerais das experiências. Devem buscar linhas paralelas entre o mundo simulado e o real, e transferir o vivido ao mundo real. Desta maneira, podem transformar as suas apreciações em conhecimento geral. Este entendimento deve ser encontrado e estruturado em conjunto com a sua ajuda. Então você poderá definir as situações nas quais este conhecimento pode ser aplicado, para que os participantes o utilizem em situações novas. Para finalizar, a generalização cumpre as seguintes tarefas:

1. Reconhece o contexto e o transfere a outras situações.
2. Trabalha do específico ao geral.
3. Sintetiza as conclusões dos participantes individuais, relativamente a como podem melhorar o seu comportamento futuro.

Você pode apoiar a fase de generalização com material de leitura que contenha conhecimentos gerais. Neste ponto, também pode usar outros elementos metodológicos. Por exemplo, pode dar uma cátedra onde apresente casos similares da vida real e estratégias de solução aplicáveis, ou conhecimentos teóricos.

2.5. Aplicação

Nesta fase os resultados da aprendizagem são aplicados a uma situação nova. A aplicação dentro da estrutura dum curso é o início dum exercício, que cria possibilidades para o uso e consolidação do que foi recentemente aprendido. Se um dos resultados chave do exercício prévio foi que os participantes realizaram poucas actividades de busca de informação, e agora têm estratégias formuladas referentes a como desejam proceder no futuro; é importante focar isto no objectivo de aprendizagem do exercício seguinte. Dentro do contexto da próxima etapa de processamento, se deve dar atenção adicional à capacidade dos participantes para traduzir o seu novo conhecimento em acções concretas. A aplicação fora do curso implica manejar situações da vida real com ajuda das novas capacidades adquiridas.

2.6. Indicações para aplicação num curso C³

A aprendizagem baseada na experiência é um processo indutivo. A vantagem do processo indutivo é que com base nas suas próprias experiências os participantes estão mais conscientes da necessidade de reflectir sobre o tema. Noutras palavras, estão mais motivados e abertos ao tema. Além disso, são capazes de estudar o problema e a possível solução de maneira independente. Finalmente, as pessoas aprendem melhor dos seus próprios erros que duma solução preparada, que é apresentada no princípio e que não permite aprofundar sobre o problema.

Verifique sempre quando faça o desenho de um tema para um curso:

1. Pontos de aprendizagem – partindo da teoria

(Qual é o objectivo geral deste exercício? Quais são os pontos de aprendizagem que os participantes devem assimilar através deste exercício?)

2. Objectivos específicos

Participando neste exercício, o formando deve conseguir... (quais as habilidades ou competências que devem ser adquiridas?)

3. Requerimentos Críticos

Que requerimentos devem existir, ou seja, que conhecimentos prévios devem existir, para garantir o sucesso do exercício?

4. Actividades Precedentes

São necessárias algumas actividades precedentes, por exemplo, formação de grupos?

Os participantes são motivados de diferentes maneiras. A reflexão sobre o seu próprio comportamento, a comparação com o dos outros participantes e a análise sobre as vantagens e desvantagens de diversas formas de solucionar um problema servem para identificar áreas de melhoria. Isto pode servir de motivação. A sua actuação como formador pode ter muita influência na motivação. A clareza das suas instruções e particularmente da sua preparação do processo de aprendizagem, tem uma influência decisiva sobre a motivação dos participantes.

Decidir com antecedência o seguinte:

- Duração dos exercícios
- Material e equipamento necessário
- Material impresso necessário (Para trabalhar durante o exercício e para entregar posteriormente).

Um ambiente positivo de aprendizagem é essencial para poder implementar técnicas de aprendizagem baseadas na experiência. É inerente a este método de aprendizagem que os participantes cometam erros, os percebam e os corrijam. Este processo de aprendizagem depende de um ambiente de confiança que se caracteriza pelo respeito das fortalezas e fraquezas dos outros. Além de mais, a eficiência do método cresce com a troca de ideias e informação construtiva entre os participantes. Isto só se logra num ambiente adequado.

É parte deste método a integração da **capacitação em habilidades** e a **capacitação em comportamento**. Para atingir os aspectos de capacitação na área comportamental é necessário criar uma estrutura de comunicação construtiva entre todos os participantes e entre os participantes e o formador

V. A VISUALIZAÇÃO EM SITUAÇÕES DE APRENDIZAGEM

1. Objectivos da visualização

As pessoas percebem informação do seu ambiente através de diferentes vias; a habilidade para captar informação através delas varia. Como formador, enfrentará pessoas com capacidades e fins diferentes.

A visualização é de grande importância para os exercícios num curso porque a experiência é visível para todos, revisada e retida em termos claros. Além disso, como regra, as pessoas aprendem melhor quando podem associar o material que será aprendido com algo que já estejam familiarizados, algo que eles próprios tenham experimentado, com um facto real, uma anedota, etc. A visualização é a forma ideal de dar apoio para a aprendizagem (referências simbólicas, desenhos, imagens, etc.). Noutras palavras, a visualização faz possível envolver varias vias e proporcionar informação com visibilidade de longa duração permitindo assim apoiar o processo de aprendizagem.

O que ouvimos esquecemos

O que vemos recordamos

O que fazemos entendemos

A visualização também melhora a comunicação, que é um dos componentes mais importantes dum curso ou qualquer outra situação de aprendizagem. Se a comunicação não for efectiva, a informação que uma pessoa trata de partilhar com outra não pode fluir. É de muita importância que todos os envolvidos no processo de comunicação conheçam qual é a informação mais importante. Isto fica esclarecido através da visualização.

Como resultado, a visualização oferece múltiplas vantagens ao processo de aprendizagem e para a comunicação dos participantes do curso:

- Várias vias de percepção trabalham juntas, aumentando assim o sucesso da aprendizagem.
- A informação é retida e se pode encontrar quando necessária.
- Relações complexas da informação entregue podem ser compreendidas facilmente.
- A comunicação é melhorada, visualizando para todos os resultados da aprendizagem e o consenso do grupo
- Reduz os erros de interpretação.

Deve-se recordar que uma preparação adequada da visualização também contribui para assegurar a fluidez da formação. A decisão de qual meio de

visualização utilizar e a sua preparação concreta, obriga a pensar detalhadamente na estrutura, nos passos individuais e na meta de uma sequência de formação. Isto assegura que você inicie o curso bem preparado e possa actuar com mais confiança e flexibilidade.

Visualizar significa reduzir, enfatizar e transformar informação. Isto pode ser realizado por meio de:

- Umas poucas palavras-chave.
- Símbolos.
- Associação de ideias.
- Cores.
- Objectos, por exemplo, fantoches representando pessoas.
- Vídeos, por exemplo, ensinando extractos do curso.
- Diapositivos, fotografias, desenhos e também por meio de gestos e mímica.

Em geral é recomendável utilizar quantas técnicas sejam possíveis. Deixe que a sua criatividade flua, trabalhe junto com os participantes para criar uma variedade de visualizações e assim assegurar um alto grau de sucesso da aprendizagem.

Existem muitas técnicas de visualização, que vão do uso clássico do quadro preto até filmagens de vídeo. Naturalmente, não sempre poderá dispor de todas as possibilidades que existem. A seguir são indicadas as cinco mais frequentemente utilizadas e algumas ideias de como utilizar melhor os meios disponíveis.

2. Técnicas de visualização e meios

Para visualizar pode utilizar qualquer elemento que faça as coisas visíveis. A seguir, alguma informação sobre os meios mais comuns, incluindo informação sobre o seu uso e sugestões de como utilizá-los.

2.1. Quadro preto

O quadro preto é um meio de visualização frequentemente associado com métodos “clássicos” de instrução escolar. Para poder acrescentar informação no quadro preto é necessário apagar o que já existe e então o apagado já não é acessível. Noutras palavras, o quadro preto é o meio ideal para visualizar informação que deve ser mudada e / ou que não é necessário ter em forma documentada. Por exemplo, o quadro preto pode ser utilizado para:

- Elaborar rascunhos de explicações de problemas particulares que surgem no decurso da formação.

- Explicar pontos conflituosos durante uma discussão.
- Apresentar exemplos que o formador deseje ilustrar nesse momento.
- Anotar as propostas dos participantes, de soluções a problemas complexos.

Desenvolver uma visualização durante uma apresentação curta, quando não será necessária noutro momento da formação.

Notas para o seu uso

- Escreva em letra grande e legível.
- No inclua demasiada informação só num desenho.
- Utilize setas, círculos e outros desenhos para dar vida à sua apresentação, para enfatizar pontos importantes e mostrar relações.
- Além de usar giz branco, para ressaltar, use giz de cores.
- Se for compatível com o desenvolvimento da discussão, faça que os participantes ilustrem no quadro preto a sua contribuição à discussão.

2.2. Flip-chart

Fundamentalmente, o uso do flip-chart é idêntico ao do quadro preto. A única diferença é que se podem conservar as folhas de papel, permitindo guardar a informação para usá-la noutra ocasião que for necessária, (por exemplo, para deixá-la visível durante todo o curso ou para utilizá-lo noutro momento do curso).

O uso do flip-chart é mais caro que um quadro preto, porém tem algumas vantagens. Além das funções do quadro preto, o flip-chart se utiliza para:

- Visualizações preparadas com antecedência (por exemplo, informação de horários, quadros de pontuação ou material de apoio).
- Guardar comentários ou resultados que no se devem perder (por exemplo, para processamento posterior).
- Para resumos e síntese (documentação de resultados do trabalho).

Notas para o seu uso

- O papel não deve ser muito grosso ou duro, para poder virar as páginas com facilidade.
- Escreva com letra grande e legível.
- Utilize setas, círculos e outros desenhos para dar vida à sua apresentação, para enfatizar pontos importantes e mostrar relações.
- Use canetas de diferentes cores.

- Não escreva demasiada informação numa folha. Evite confundir os participantes com demasiada informação.
- No obstrua a vista dos participantes. Se é destro, fique no lado esquerdo do flip-chart. Se é canhoto, fique no lado direito – escrever nesta posição requer certa prática, mas será mais fácil falar directamente com o grupo nesta posição.
- Tente manter contacto visual com o grupo enquanto escreve.
- Escreva pontos-chave usando abreviaturas.
- No fim do dia, todas as folhas escritas devem ser tiradas, se está seguro que não serão utilizadas noutra momento do curso

2.3. Projector de Multimédia

O projector de multimédia é hoje muito comum em combinação com PowerPoint e outros programas de visualização relacionados com computadores. Estes são muito práticos para apresentações porque se pode utilizar uma grande variedade de ferramentas e técnicas de animação para fazer a apresentação mais amena. Também é possível demonstrar relações complexas num único diapositivo, pelo facto de que um desenho ou gráfico pode explicar mais do que mil palavras.

A composição do diapositivo pode ser desenvolvida e apresentada em vários passos, facilitando a sua compreensão. Usando técnicas de animação, pode adaptar a velocidade da sua apresentação segundo o grupo com que está a trabalhar. A apresentação em multimédia pode ser preparada com antecedência e utilizada repetidamente.

As desvantagens são que uma apresentação em PowerPoint ou apresentação em multimédia não estimula a participação activa, mas sim atitudes de “consumo de conhecimento”, uma vez que todo está preparado com antecedência. Não pode fazer mudanças nem acertos no momento. Também é necessário ter em conta que, para assegurar uma boa visibilidade dos diapositivos, tem que obscurecer o local. Isto causa cansaço entre os participantes. Portanto, interrompa a sua apresentação para fazer perguntas e convidar os participantes a comentar sobre o que foi visto. Faça uso do apontador no meio da apresentação para ressaltar algum aspecto indicado no diapositivo.

Fazer uma apresentação com um projector de multimédia é recomendado quando:

- Os pré-requisitos técnicos estão disponíveis.
- Está a entregar informação em forma de cátedra.
- Simplesmente está apresentando informação.
- Pretende usar repetidas vezes as apresentações.

- Os resultados não precisam estar disponíveis por muito tempo.

Notas para o seu uso

- Quando prepare a apresentação, não sobrecarregue os diapositivos com muitas cores diferentes, muitos tipos de letra e tamanho ou muitos desenhos num único diapositivo. Não use demasiada animação; isto pode distrair os participantes do conteúdo da apresentação.
- Use letras grandes para o texto, usando palavras chaves e frases curtas no lugar de frases largas e complexas.
- Os projectores de multimédia têm um custo muito alto e não sempre os terá disponíveis para uma apresentação. Informe-se bem, com antecedência, porque pode ter que mudar a sua apresentação em multimédia por outro meio de visualização no caso de não ter um projector à disposição.
- As lâmpadas novas normalmente são caras e difíceis de encontrar. Assegure-se que o aparelho não esteja quente antes de desligar e mexer o projector. Leia o manual de instruções cuidadosamente antes de utilizar o equipamento.

2.4. Projector de transparências

Este projector é geralmente utilizado como ajuda de visualização aproveitando o facto de que você pode preparar em pouco tempo, as suas próprias transparências, por exemplo, para apresentar resultados de trabalhos em grupo.

O projector de transparências tem a vantagem que nunca requer que o formador dê costas ao grupo. Você mantém contacto directo com o grupo em todo momento e é capaz de perceber todas as suas reacções. As transparências são fáceis de preparar, e podem até serem impressos directamente quando se tem acesso às facilidades técnicas necessárias. As transparências são ideais para muitos usos (especialmente se você tem habilidades para desenhar) e podem diminuir o seu trabalho de preparação, por exemplo, para cátedras.

Tal como no caso do projector multimédia, a atracção dos participantes na tela é uma vantagem para exposições do estilo cátedra, mas pode ser um impedimento para os processos de discussão.

Notas para su uso

- Escreva claro e legível.
- Utilize setas, círculos e outros desenhos para dar vida à sua apresentação, para enfatizar pontos importantes e mostrar relações.
- Use canetas de diferentes cores. Utilize vermelho só para enfatizar.
- Quando utilize material preparado com antecedência, não apresente muita informação de uma vez, porque os participantes não hão de ouvi-lo. Eles estarão atentos na leitura da projecção.
- Desenvolva inter-relações complexas passo a passo, pondo um papel encima da transparência e logo puxando-o aos poucos. Isto assegura que a transparência não se mexa.
- Não esqueça apagar o projector quando acabe de usá-lo. Quando o volte a ascender, a atenção do grupo deve centrar-se imediatamente na tela.
- No fim do dia, revise as suas transparências, para ver quais poderão ser utilizadas noutra unidade do curso.
- Devido à sua natureza repetitiva, o uso de transparências conhecidas que foram criadas durante o curso ajuda a consolidar o que se aprendeu e serve de incentivo quando se usa como ponto de partida numa nova situação de aprendizagem.

2.5. Técnicas de Metaplan

A técnica Metaplan distingue-se pelo facto de que os participantes escrevem as suas contribuições, ideias ou sugestões em cartões. Estes cartões são colocados com alfinetes com cabeça (pins) num quadro de cortiça (ou similar) normalmente forrado com papel caqui. Isto permite que o conjunto dos cartões seja organizados e estruturados de acordo ao que se pretende, para, no fim, serem colados. Desta forma o resultado da discussão fica acessível para futura visualização.

O facto de escrever pensamentos em cartões que depois são expostos para todos verem permite que as discussões não sejam só verbais, mas também guardadas em forma escrita. Quando o formador recolhe os cartões depois de fazer uma pergunta, contribui para manter anónimos os aportes à discussão. Desta forma, até os participantes tímidos e retraídos podem expressar as suas opiniões e sentimentos.

A técnica Metaplan dá muitas oportunidades de uso. É a técnica de visualização mais flexível e participativa pela razão que também inclui a identificação dos participantes com os resultados alcançados pelo grupo. Isto quer dizer que trabalhar com cartões metaplan é geralmente apropriado quando:

- É importante que todos os participantes expressem a sua opinião.

- Devem ser obtidos acordos com base nos resultados dos grupos de trabalho.
- É importante que as contribuições ou ideias sejam organizados ou diferenciados.

Adicionalmente, as cores dos cartões metaplan e a variedade de formas servem para acrescentar uma outra dimensão diferente permitindo diferenciar melhor as ideias. Muitos formadores também usam cartões metaplan como forma de documentação para cátedras e para desenvolver o material que se está a apresentar, retendo as ideias chaves más importantes em cartões de diferentes cores. A sequência das cores pode facilitar diferenciar temas particulares ou passos da aprendizagem.

Notas para o seu uso

- Quando prepare o material que vai utilizar, trabalhe com o maior cuidado possível.
- Os quadros verticais (quadros de cortiça) devem ser cobertas com o papel de menor custo possível, preferivelmente com papel caqui. Desta forma você poderá escrever nos quadros e, no fim, poderá colar os cartões. Si no há quadros de cortiça à sua disposição no local do curso, pode improvisar com um quadro de madeira coberto com pranchas de “esferovite”. Deve ter um quadro por aproximadamente cada 6-8 participantes, para um curso de 25 participantes deve ter pelo menos três, preferentemente quatro, quadros verticais.
- Deve preparar suficientes cartões rectangulares para que os participantes escrevam as suas contribuições. Deveria ter cartões de, pelo menos, cinco cores diferentes. Também é conveniente ter algumas outras formas disponíveis: cartões rectangulares alargados para títulos, circulares, ovais, etc.
- Todos os participantes requerem de, pelo menos um marcador de grossura média de cor preto ou azul. Marcadores vermelhos só devem ser utilizados para remarcar e sublinhar.
- Deve ter suficientes alfinetes de cabeça. Antes de iniciar o curso deveria por os alfinetes nas esquinas do quadro para tê-las facilmente acessíveis, sem ter que interromper a discussão para buscá-los.
- Destaque pontos importantes em cores fortes e fluorescentes. Isto permite que os participantes determinem pontos de ênfase e seleccionem temas.
- Garanta que as ideias e contribuições dos participantes sempre sejam visualizadas imediatamente. Não permita uma discussão das contribuições individuais sem antes visualizá-las porque se perderão aportes.

- Envolver os participantes na metodologia e apresentar a eles as regras fundamentais para preencher os cartões. Estas regras são:
- Somente uma ideia e frase por cartão.
- A frase deve ser compreensível sem maior explicação.
- Escreva claro e legível. Não mais de três linhas por cartão.
- Garanta que a pergunta feita aos participantes seja formulada de forma clara e concisa para que dêem o seu aporte. Informe aos participantes quantos cartões podem usar.
- Leia todos os cartões antes de apresentá-los no quadro.
- Nunca tome a decisão de não apresentar um cartão no quadro; sempre consulte com todo o grupo.
- Ordene as contribuições de acordo com uma estrutura de princípios claros que deve explicar antes de iniciar a actividade.
- Também pode estruturar várias contribuições em forma de listas e quando seja apropriado até pô-las opostas entre elas. Por exemplo, ideias, problemas, associações, expectativas e temores, prós e contras ou fortalezas e fraquezas.

VI. PREPARAÇÃO DUM CURSO C³

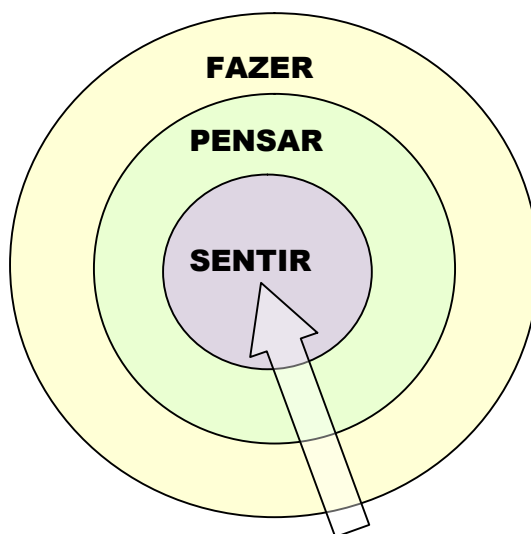
Para dar uma formação efectiva, é necessário conseguir a qualidade de preparação necessária que possa garantir não só um conteúdo adequado, mas também o próprio processo de formação.

Uma adequada preparação duma acção de formação requer duma planificação cuidadosa e muitas vezes demorada, a que deve incluir indefectivamente os 7 aspectos seguintes:

- Quem? (Participantes do curso)
- Porquê? (A razão do curso)
- Quando? (O calendário do curso)
- Onde? (O local do curso)
- Para quê? (Os objectivos do curso – habilidades, conhecimentos e atitudes a desenvolver)
- O quê? (O conteúdo da formação)
- Como? (O desenho da metodologia do curso com base nas respostas anteriores)

É preciso ter sempre presente que **o tempo de preparação é o tempo mais importante da formação.**

Nesse sentido, é importante não esquecer que quando partilhamos o que *sentimos* é quando tem lugar a aprendizagem mais profunda, e não quando só partilhamos o que *pensamos* ou o que *fazemos*. Daí a importância do aluno sujeito (uma pessoa que toma decisões) antes que um aluno objecto (os objectos ou coisas não se queixam, não importa como sejam utilizadas).



A tarefa do formador é desenhar tarefas de aprendizagem que envolvam sequencialmente os três círculos: o que fazemos, o que pensamos e o que sentimos.

1. Como ser um bom formador

Para ser um bom formador é necessário tempo e experiência, e aprender fazendo é a melhor forma. Algumas características dependem da própria personalidade do formador. Outras podem ser desenvolvidas através de exercícios específicos. Outras podem ser adquiridas ou melhoradas através da experiência e da prática. Porém, o mais importante é ter claro que a aprendizagem da facilitação requer que se tenha um espírito autocrítico sobre o desempenho individual. Em lugar de perguntar a si próprio se poderia ter tido um melhor desempenho, pergunte-se o que poderia ter feito melhor e quando. A crítica construtiva dos colegas é um acréscimo importante à auto-reflexão. Ao fazer isto, lembre-se que nunca será capaz de satisfazer a todos os participantes. Se tiver conseguido encorajar a aprendizagem no seio da maioria, então terá feito o seu trabalho correctamente.

De qualquer forma, a adequada planificação dos sete aspectos referidos anteriormente é parte muito importante para ter sucesso na acção de formação. Por esta razão, analisaremos brevemente cada um deles:

Quem? (Os participantes do curso)

Nenhum programa de formação deve avançar sem que você esteja claro sobre quem irá ser formado. Procure saber:

- Quantos são os participantes do curso
- Quais são as suas expectativas?
- Quais são os seus receios?
- Quais são as características dos participantes (idade, experiência, especialidade, género, estatuto, etc)
- Que grau de conhecimento têm os participantes sobre o assunto a ser tratado no curso?

Estas questões ajudá-lo-ão a definir o tipo de programa que deve preparar, assim como os materiais de formação e auxiliares de ensino que deverá seleccionar. Caso não seja possível ter resposta a todas as perguntas antes de iniciar o curso, procure tê-las logo nas primeiras sessões, por exemplo, fazendo os participantes apresentarem-se perante o grupo e pedir que façam referência a certos dados que você precisa, entregando a informação em falta.

Responder a este tipo de perguntas ajuda-o a desenhar as suas sessões, de forma a prever as necessidades dos participantes, encontrar a forma de os satisfazer e ter tempo para se preparar para isto.

Seja sensível às necessidades religiosas ou culturais dos participantes. Estas podem ter implicações na calendarização das sessões além dos próprios aspectos metodológicos a aplicar no trabalho de grupos ou nos vitalizadores.

Porquê? (a razão do curso)

Procure sempre saber quais são as razões que levaram ao organizador a solicitar este curso, ou – se o curso é organizado por você – quais são as razões que têm os participantes para assistir. Algumas perguntas que lhe ajudarão a esclarecer estas questões são:

- Quais são as necessidades concretas que o curso pode ajudar a suprir?
- Porque participam? (é sua própria escolha ou foram enviados por ordens da sua instituição?)
- As necessidades dos participantes são de tipo técnico ou de tipo social? (há os que precisam de aumentar conhecimentos do tema do curso, e os que só querem ter mais um diploma por diferentes razões)

Quando? (o calendário do curso)

É obvia a importância da planificação atempada. Porém a data de início do curso não é tudo o que precisa definir antes de iniciá-lo. É muito importante a calendarização das sessões para todo o período de duração do curso.

A duração das suas sessões terá um efeito crucial na concentração dos participantes. As pessoas não conseguem concentrar-se devidamente durante muito tempo se o estilo de apresentação variar pouco. Quando não se pretende uma participação activa, depois de 20 minutos provavelmente vai perder a atenção de alguns participantes. Pode quebrar a monotonia com materiais visuais, exercícios, histórias, anedotas ou intervalos.

Se estiver a apresentar uma palestra, nunca ultrapasse o tempo que prometeu parar. As pessoas não estarão atentas; estarão a pensar no café, ou em ir à casa de banho ou no compromisso que tinham assumido para essa hora. Já não estarão a ouvi-lo. É preferível abreviar a sessão e cumprir com o horário previsto. Se se tratar duma sessão activa, os próprios participantes poderão tomar a iniciativa de prolongar a sessão, quando o acharem conveniente ou necessário.

A altura do dia tem um grande impacto na forma como as pessoas respondem a diferentes tipos de abordagem da aprendizagem. De manhã, as pessoas estão normalmente mais concentradas. Depois do almoço, os participantes estarão mais lentos na resposta e menos concentrados. No fim do dia todos estarão cansados e será necessário um esforço especial para fazer as sessões

atractivas. Evite nesta hora dar palestras ou longas apresentações de slides. Prefira jogos estimulantes e exercícios mais interactivos que permitam os participantes movimentar-se pela sala.

É muito importante estruturar cada sessão com cuidado. Comece por pensar nos formandos:

- O que é que já sabem?
- O que é que precisam de aprender?
- Quanto tempo há para cobrir os tópicos necessários?

Para seleccionar o material pense naquilo que os participantes:

- Têm que saber
- Deveriam saber
- Poderiam saber

A sessão deve ser estruturada à volta dos pontos essenciais que os formandos DEVEM conhecer no fim da sessão de formação. Embora possa parecer desnecessário, repita sempre as ideias centrais, quer se trate duma apresentação ou dum exercício. Os participantes só irão lembrar alguns pontos essenciais; o resto são pormenores que servem para manter o interesse das pessoas. A repetição reforça a memória. Se está a tentar comunicar cinco pontos essenciais ao grupo, comece por captar o interesse e depois dê uma ideia do que está por vir. Apresente a mensagem detalhada no corpo principal da apresentação e depois avance para os pontos mais importantes. A seguir, resuma tudo reafirmando o objectivo e os pontos principais.

Se prevê dar uma aula (palestra) será mais eficaz se segue estas etapas:

- ☺ Diga-lhes o que lhes vai dizer
- ☺ Diga-lhes
- ☺ Diga-lhes o que acaba de lhes dizer

Tem que dar muito tempo à preparação dos materiais necessários. Uma regra segura é prever o dobro de tempo da apresentação para a preparação. Porém, se estiver a apresentar um tópico pela primeira vez, poderá levar muito mais tempo. Não esqueça incluir anedotas e piadas como parte da sua apresentação de forma que possam parecer espontâneas e ajudem a reforçar os tópicos da aprendizagem.

A seguir sugere-se uma estrutura para planificar uma sessão:

2a. Feira, 26 de Setembro de 2005						
Hora	Tempo	Conteúdo	Método	Exercício	Resp.	Observações
08:00-08:30	30"	Abertura oficial	Discurso em frente		Centro de Formação	Director do Centro
08:30-09:00	30"	Apresentações individuais	Individual	Auto-apresentação	AA	Máximo 3 min cada. Cadeiras em U Crachás
09:00-09:15	15"	Uso de materiais do curso	Palestra	Demonstração	BB	Cadeiras em U
09:15-10:15	60"	Expectativas em relação ao curso Estrutura do curso	Chuva de ideias	Trabalho com cartões	AA	Cadeiras em círculo Estrutura do curso para colar na parede
10:15-10:30	15"	Intervalo para café				
10:30-11:00	30"	Regras do curso	Trab. em grupos		BB	Grupos de cadeiras
11:00-11:10	10'	Avaliações diárias	Palestra		AA	Cadeiras em U
11:10-12:00	50"	Problemas do empresário	Simulação	Teatralização	BB	2 mesas e 2 cadeiras 2 empresários (volunt.) 6 personagens secund.

Onde? (O local do curso)

O local onde se realizam as sessões do curso de formação tem uma grande importância na forma como afectam a capacidade de aprendizagem dos participantes. Muitas vezes nada poderá fazer quanto ao local em que a formação terá lugar, porém, sempre poderá encontrar a forma de aproveitar melhor as condições existentes e adaptar os métodos de aprendizagem que planificou se, pelo menos, visita o local antes de iniciar as sessões. Por exemplo, se pretende fazer uma simulação e não há espaço na sala, ainda terá tempo de encontrar uma outra área apropriada.

Verifique os seguintes aspectos:

- Há potenciais fontes de distração? Podem ser eliminadas ou reduzidas?
- Há climatização?
- Há boa iluminação?
- O nível de ruído é incómodo? Pode-se eliminar ou reduzir?
- Há boa visibilidade para ver o quadro?
- Há cadeiras/mesas suficientes?
- Os que estão sentados atrás conseguem ouvir os que falam à frente?
- Há suficientes tomadas nos lugares necessários?

- É possível por cartazes nas paredes ou será necessário usar suportes?
- O equipamento audiovisual é adequado? (obter, instalar, testar!)
- Todos os materiais necessários estão disponíveis? (marcadores, giz, alfinetes, fita cola, cartões, cassetes, transparências, régua, tesouras, blocos, canetas, etc) – Organizar estes artigos com antecedência fará com que a sessão avance sem sobressaltos e dar-lhe-á maior confiança.
- Se assim está definido, verificar a existência de água, café, lanche.

Para que? (objectivos do curso)

Antes de começar, você deve estar claro quanto aos objectivos da sua acção de formação. Para que será realizada? Existem seis objectivos gerais numa acção de formação, e provavelmente o seu objectivo será sempre um ou mais dos seguintes:

- Mudar o comportamento
- Persuadir
- Informar
- Estimular o pensamento
- Entreter
- Motivar para a acção

A definição dos objectivos numa acção de formação tem, geralmente, dois níveis: o nível de **objectivos globais**, que utiliza palavras como: *compreender, apreciar, saber ou reconhecer*, e os **objectivos específicos**, utilizando palavras como: *fazer, escrever, planificar, construir, produzir, identificar, comparar, montar, desenhar, resolver ou medir*. Os objectivos específicos são mais fáceis de medir e avaliar, mesmo por pessoas de fora.

Uma formulação de objectivos globais poderia ser: *“Os formandos deverão entender os princípios subjacentes às abordagens participativas da aprendizagem”*

Este tipo de formulação é vago e está orientada ao processo e não é fácil avaliar o desempenho dos participantes. Como é que se pode saber quando é que os formadores atingiram o nível desejado de compreensão? Compare com esta definição de objectivos específicos: *“No fim do curso, os formandos estarão em condições de planificar a sua própria utilização dos métodos participativos no seu trabalho de campo”*

O que? (conteúdo do curso)

A definição do conteúdo do curso dependerá basicamente dos objectivos pretendidos, das razões que determinam esta acção de formação, da duração prevista do curso e de quem serão os participantes.

Como? (metodologia do curso)

Durante a formação, podem ser utilizados muitos métodos de instrução. Nenhum método é melhor que outro, embora as palestras sejam as mais utilizadas. O ideal é utilizar uma combinação de métodos, alterando o ritmo para manter os formandos interessados e prontos para aprender e para ser mais interessante e menos cansativo para o formador.

Os métodos que se seguem podem ser todos eles utilizados numa sessão de formação sobre abordagens participativas.

1.- Palestras – É o tipo de método normalmente utilizado no ensino tradicional. Consiste em comunicar num sentido, por vezes acompanhada dum período de perguntas e respostas já no fim. É um método eficiente uma vez que se gasta pouco tempo em discussões, embora a aprendizagem não esteja garantida por este método.

As palestras podem ser utilizadas com grupos de qualquer tamanho, sendo o método de instrução mais comum para grupos muito grandes. O formador possui o controlo completo da sessão e normalmente pode prever o conteúdo e o tempo com precisão.

As palestras são muito úteis na apresentação de novas matérias ou de resumos e/ou análises e muitas vezes são acompanhadas de meios audiovisuais auxiliares (projectões, transparências, etc)

Os inconvenientes das palestras são bem conhecidos. Mesmo assim, muitas vezes temos que dar palestras. Para evitar cair na cilada de falar e esperar que a audiência (raramente são participantes) não só esteja a ouvir, mas também a absorver, limite a palestra a 15-20 minutos, concentre-a nos pontos principais e garanta um princípio, meio e fim claros. Acompanhe sempre a palestra de um texto de apoio adequado.

2.- Grupos de discussão – O conjunto dos participantes pode ser dividido em pequenos grupos para discutir matérias específicas. A sala logo se enche de barulho com todos os grupos a discutir até chegarem a uma opinião de consenso. Se for apropriado, depois da discussão, um membro de cada grupo pode apresentar as suas conclusões ao plenário, ou fazer um grupo apresentar as suas ideias, com os outros grupos apenas a contribuírem com ideias novas.

A discussão em grupos permite que quase todas as pessoas manifestem a sua opinião. Os participantes de cada grupo trocam ideias e transmitem experiências e por esta razão uma sessão de grupos de discussão origina muitas ideias.

Os grupos de discussão são úteis para o formador pois permitem:

- Tomar fôlego

- Avaliar a disposição das pessoas ouvindo algumas das discussões
- Mudar o ritmo da sessão
- Encorajar os participantes a reflectirem sobre o que aprenderam

No trabalho de grupos é frequente encarar diversos problemas de comportamento dos participantes, decorrentes da própria personalidade dos diferentes indivíduos. Como tratá-los?

O monopolizador ou falador – interrompa-o e pergunte pelo ponto de vista dos outros.

O interruptor – sugira que ele intervenha depois de ter acabado de falar a pessoa que está a fazer uso da palavra.

O divagador que foge do assunto – reformular a questão; fazer uma pergunta que permita voltar ao tema proposto.

O sussurrador que segreda e distrai o grupo – peça para ele compartilhar as ideias com todos.

O silencioso – facilite-lhe a oportunidade para uma discussão e veja a maneira de encorajá-lo a falar.

A meta é atingir os objectivos propostos através da participação, mais ou menos equilibrada, de **todos os componentes do grupo**.

3.- Chuva de ideias – O objectivo duma sessão de chuva de ideias é descobrir novas ideias muito rapidamente. É uma forma particularmente boa de se conseguir ideias brilhantes. Consiste em obter dos participantes tantas ideias quanto forem possíveis, sem julgá-las. Nesta técnica, todas as ideias têm igual valor. Os participantes são encorajados a deixar as ideias fluírem livremente, baseando-se em ideias anteriores. Nenhuma ideia deve ser rejeitada, por mais espalhafatosa que pareça. As ideias são apontadas e postas imediatamente à vista de todos de forma que normalmente até os participantes mais reservados se sintam à vontade para dar o seu contributo.

Ao contrário duma sessão de discussão em grupos, uma sessão de chuva de ideias pode funcionar bem com um grupo grande e normalmente leva menos tempo. No fim as ideias são agrupadas e analisadas como pertencendo ao grupo todo e não a indivíduos, e podem ser discutidas com maior profundidade e avaliadas, por exemplo fazendo uma lista das melhores opções de uma forma sistemática.

4.- Simulação – Na simulação, os participantes recorrem às suas próprias experiências para representar uma situação. Quando bem lograda, a simulação

aumenta a autoconfiança dos participantes, dá-lhes a oportunidade de compreender ou mesmo de sentir empatia em relação aos pontos de vista ou papéis de outras pessoas e normalmente terminam com respostas práticas ou soluções concretas.

Todavia, a simulação pode levar muito tempo e o sucesso depende da vontade dos participantes de contribuir activamente (idealmente não deveriam levar mais do que 15 a 20 minutos).

É importante considerar que certos tipos de simulações geram emoções fortes no seio dos participantes, especialmente quando conseguem “ver-se” ou identificar-se numa situação já vivida. É por isso essencial que uma representação seja seguida por uma análise cuidadosa. O grupo participará activamente comentando a mensagem da simulação dramatizada.

O formador deve orientar, quando necessário, a discussão em direcção aos objectivos previamente definidos, e se o tempo assim o permitir, o formador e os participantes poderão levantar e avaliar novas questões surgidas na representação e que sejam consideradas de interesse.

5 – Estudo de caso – O estudo de caso consiste na apresentação e análise de uma situação que tenha acontecido ou que poderia acontecer. Este método contribui para desenvolver uma linha de pensamento sistemático de situações comparativas que se dão na vida real, de maneira a facilitar uma aproximação mais flexível a possíveis soluções. Têm o inconveniente de que carecem duma preparação considerável e devem ser testados com antecedência pelo que consomem muito tempo.

Para aplicar o método, os participantes são informados, duma forma resumida, sobre uma situação do “mundo real” em que tomam decisões e devem aceitar as consequências. Por vezes faz-se uma mistura de métodos e são atribuídos papéis aos participantes para dramatizar e representar a situação definida no caso específico. A aprendizagem surge do processamento do material do estudo de caso e estabelece um paralelismo com a situação de cada um, quer no papel atribuído, que na vida normal. Os formandos discutem e analisam o material do estudo de caso durante um período limitado de tempo e, em seguida, apresentam os seus resultados ou propostas de solução.

Algumas perguntas válidas para o estudo de um caso concreto:

- De que se trata?
- O problema está bem explicado?
- Qual é o problema exactamente?
- Quais as causas do problema?
- Estamos a examinar as causas ou os efeitos?

- Quais são os factos mais importantes?
- De quem é o problema?
- O que é que se deveria saber?
- Que soluções possíveis existem?
- As soluções propostas são realistas?
- Quais seriam os efeitos destas soluções?

6.- Utilização de notas – Mesmo os formadores mais experientes normalmente necessitam de algumas notas. A melhor forma de as preparar é sob a forma de pontos ou tópicos chave organizados por ordem de apresentação.

Não hesite em utilizar as suas notas, nem pretenda escondê-las. Ninguém espera que você tenha todos os passos perfeitamente ordenados na sua memória e não será “condenado” por utilizar notas como ajuda. Aja com naturalidade no seu uso.

Se pretende apresentar um documento extenso, faça cópias desse documento e distribua-as pelos participantes. Não leia o documento ao grupo: isto é monótono. Leia apenas as citações centrais do tema.

7.- Equipamento audiovisual – O velho ditado “uma imagem vale mil palavras” pode e deve ser explorado numa acção de formação. Auxiliares visuais como transparências, cartazes, quadros pretos e brancos, flip-chart, filmes, soft-board, vídeos, exposições em Power-Point, maquetas, etc ajudam a garantir uma comunicação efectiva e constituem uma parte crucial de qualquer sessão de formação bem concebida. São eficazes para apresentar ou reforçar aspectos vitais dum tema e podem ajudar a ilustrar informação complexa.

Os cartazes podem fazer parte de exposições permanentes. O formador pode então andar pela sala e fazer referência aos cartazes enquanto fala. As pessoas não têm tanta pressa em copiá-los como acontece com as transparências ou com uma exposição em Power-Point. O formador até poderá saltar ou resumir certos pontos sabendo que não estarão completamente perdidos. Este aspecto é valioso se não se dispõe de muito tempo.

Verifique sempre o equipamento antes de começar. Comprove que os materiais auxiliares estão em condições (se os marcadores escrevem, se as cassetes de vídeo se conseguem ver no equipamento disponível, etc).

Não esqueça que os meios audiovisuais são para ajudar **os participantes** a entender alguma ideia. Vire-se sempre para o grupo, não para a imagem.

2. Sugestões práticas para a preparação de cursos

Se o pacote de formação baseia-se num método de aprendizagem vivencial com envolvimento activo dos formandos, implica que pelo menos dois facilitadores terão que preparar e conduzir o seminário. Para tópicos específicos, onde sejam requeridos conhecimentos especializados, devem ser convidados especialistas.

Na prática, alguns problemas a nível organizacional poderão sempre surgir e terão que ser resolvidos antes do início da formação.

2.1. Local de formação

O local de formação para o curso deve atender às seguintes especificações:

- a principal sala de formação deve permitir liberdade de movimentos e deve acomodar o número de participantes previstos;
- salas de formação menores ou instalações externas adjacentes, em áreas cobertas, deveriam também estar disponíveis, quando possível;
- é conveniente um escritório próximo à sala principal de formação;
- é conveniente ter acesso facilitado a equipamento de fotocópia;
- as salas de formação devem estar disponíveis ao longo de todo o período de formação.

Não escolha locais que sejam apenas feitos para conferências tradicionais (tipo auditório ou salas com cadeiras fixas) e certifique-se de que os exercícios de simulação, trabalhos de grupos e vitalizadores podem realizar-se.

2.2 Preparação e organização da logística

A preparação e a organização de um curso de formação deve começar pelo menos dois meses antes do seu início.

Prepare o local de formação de acordo com as especificações dadas acima. Caso os participantes venham de diferentes lugares e precisem ser acomodados, deverá considerar este aspecto ao tomar a sua decisão quanto ao local de formação. É preferível ter-se a formação e as acomodações no mesmo lugar.

Providencie o equipamento necessário à formação, incluindo:

- quadros para cartões (soft-board)

- retroprojector
- projector
- equipamento para fotocópias
- suporte para flipchart
- quadro preto e/ou branco

Verifique se o equipamento está a funcionar bem, especialmente em relação à fotocopadora, ao projector e ao retroprojector.

Caso uma cerimónia oficial de abertura tenha lugar, os convidados de honra terão que ser formalmente contactados com bastante antecedência, e preparativos de logística terão que ser feitos, incluindo reserva de um salão adequado, decoração, *cocktail*, material de informação para os convidados e possivelmente convite à imprensa.

O mesmo vale para a cerimónia oficial de encerramento, só que, neste caso, além dos preparativos mencionados acima, deverão também estar disponíveis certificados impressos de participação.

Excepto nos casos que vão para além dos objectivos do curso - por exemplo, caso a instituição queira se promover - não há necessidade de duas cerimónias oficiais, uma de abertura e outra de encerramento. De qualquer modo, não se deve subestimar o valor acrescentado pelas funções oficiais ao próprio curso, inclusive no sentido de estimular a participação activa dos formandos.

Certifique-se de que todo o material necessário está disponível no dia anterior ao início do curso. Na sua carta-convite aos participantes, deverá especificar se eles devem trazer material adicional².

2.3. Preparação das sessões e do respectivo material de formação

Muitas vezes já existe o manual de formação dum determinado curso ou o formador já deu várias vezes esse mesmo curso. Isto pode causar a impressão de que não sejam necessários quaisquer outros preparativos em relação ao conteúdo. Pelo contrário! Antes de mais nada o material deve ser adaptado às necessidades específicas de formação dos participantes, bem como às condições específicas dentro das quais se dá o seminário.

²É aconselhável pedir aos participantes para trazerem calculadoras, canetas e blocos de anotações, quando não está prevista a sua entrega pela instituição que organiza o curso.

Se o seu grupo - alvo é composto de funcionários recentemente recrutados com diplomas universitários em administração de empresas, poderá presumir que não seja necessário muito reforço de conhecimento teórico mas que deva ser dado maior ênfase à forma de aplicar esse conhecimento para resolver problemas quotidianos. De modo inverso, um grupo de formandos composto principalmente de funcionários com alguns anos de experiência de trabalho poderia precisar de um reforço maior sobre técnicas e métodos. Na sua preparação, terá que considerar cuidadosamente os requisitos específicos de seu grupo - alvo.

Além disso, o tempo necessário para cada sessão difere de grupo para grupo, de acordo com a sua experiência. Isso também terá que ser considerado durante a preparação.

As condições e o contexto em que se dá o curso também têm que ser levados em consideração. Devido a condições climáticas, logística local, disponibilidade de transporte, etc. poderá ter que seguir um certo cronograma que talvez seja diferente do cronograma previsto inicialmente. Verifique cuidadosamente se isso tem algum impacto na ordem das sessões e considere que algumas sessões terão que ser conduzidas como um bloco e que outras não deverão ser realizadas à tarde, por exemplo.

Uma semana antes da acção de formação, os facilitadores deverão encontrar-se para planificar o cronograma em detalhes. Deve ser decidido quem será o facilitador – líder geral e quem entre os facilitadores irá liderar e envolver-se em quais sessões, de modo a que os indivíduos designados possam proceder à planificação detalhada e preparação de cada sessão. É essencial experimentar por si mesmo todos os exercícios e realizar todas as tarefas que planeia passar aos participantes. Prepare-se para o processamento dos resultados dos trabalhos de grupo.

É aconselhável ter todos os acetatos ou apresentações em Power-Point preparados antes que o curso comece. Os conteúdos que gostaria de exibir no retroprojector devem ser transferidos para acetatos, seja à mão, com a ajuda de uma impressora e usando folhas especiais transparentes, ou através de fotocópia feita sobre esse mesmo tipo de folha transparente.

Todos os materiais para distribuição devem estar prontos antes do início do curso, ou seja, com cópias em número suficiente, ordenadas em ordem de entrega, perfuradas e agrafadas. Cabe ao facilitador decidir que outras partes do material do facilitador devem ser transferidas como materiais para distribuição, complementarmente.

Em alguns casos, um terceiro tipo de materiais para distribuição - e que pode ser o mais importante deles - são aqueles materiais trabalhados colectivamente durante o curso ou como resumos de discussões de resultados. Como esses

tipos de materiais não podem ser preparados de antemão e irão consumir muita atenção durante o curso, devem ser preparados da melhor maneira possível.

2.4. Organização durante o curso

Diferentes situações na sala, durante o curso, podem forçá-lo a modificar o programa para inserir outros exercícios ou abreviar/estender certas sessões de acordo com os requisitos de aprendizagem dos participantes. Assim, a 'sintonia fina' a ser feita durante o curso é essencial.

De modo a responder adequadamente à dinâmica do seminário, deverá considerar que uma reunião dos facilitadores, todos os dias, após a última sessão diária é fortemente recomendada, com o objectivo de rever as actividades do dia (incluindo a avaliação diária de resultados) e de acabar de preparar ou adaptar as actividades do dia seguinte, tendo em vista a situação de facto verificada na sala: necessidades adicionais de formação podem ter sido identificadas, a dinâmica pode não ter sido desenvolvida como esperado, ou outras circunstâncias imprevistas podem surgir que obriguem a alterações no programa planificado.

Certifique-se de que todos os materiais necessários - materiais para distribuição, acetatos, *flipcharts*, etc. - estejam prontos no final do dia anterior à formação.

2.5. Formação de subgrupos de participantes

O trabalho de grupo representa um importante papel dentro do nosso conceito de formação. Se não houver uma razão específica que indique o contrário, o agrupamento pode ser feito aleatoriamente. Se houver tempo suficiente, podem ser usados exercícios vitalizadores de agrupamento de modo a dividir os participantes em subgrupos.

Em alguns casos, especialmente no que diz respeito a trabalho de campo, a composição de subgrupos deve ser cuidadosamente planificada de maneira a:

- misturar os participantes com diferentes pontos fortes e fracos
- misturar participantes advindos de diferentes instituições
- misturar participantes locais com estrangeiros
- garantir uma boa coesão de grupo.

Um subgrupo deve ser composto por um mínimo de 4 e um máximo de seis membros³. Tal número possibilita a participação activa de todos os membros do

³ Algumas poucas sessões constituem excepção, com o trabalho nelas sendo baseado em mini-grupos de três membros.

grupo. Por outro lado, a divisão dos participantes em quatro a cinco subgrupos contribui para o processamento dos resultados sem que ele se torne repetitivo.

Em geral, é aconselhável mudar a composição dos subgrupos de tempos em tempos, de modo a estimular a troca de ideias e experiências entre os participantes. A coesão de grupo deve ser cautelosamente monitorizada, pois tem um grande impacto na atmosfera geral de aprendizagem.

2.6. Uso de vitalizadores

Os exercícios vitalizadores (também chamados '*energizers*') basicamente desempenham quatro funções:

1. Criar uma atmosfera positiva de aprendizagem
2. Imprimir energia aos participantes através de exercícios mentais ou físicos, de modo a torná-los alertas e atentos para a próxima sessão (especialmente depois das refeições)
3. Dividir os participantes em subgrupos
4. Estimular a criatividade.

Tendo em vista todo o programa de formação, os exercícios vitalizadores contribuem significativamente para estabelecer uma atmosfera de aprendizagem apropriada a uma abordagem de aprendizagem activa. Se estiver com um grupo de formandos que não esteja familiarizado com esta técnica, comece com exercícios bem curtos e convincentes que não se assemelhem a "brincadeiras infantis". O comportamento do facilitador deve acontecer de tal maneira que os participantes julguem a sua abordagem como se fosse "a mais natural do mundo". Se estiver "preso" ou tenso, pode não conseguir fazer com que os participantes desenvolvam as actividades necessárias. Escolha o primeiro exercício vitalizador com bastante cuidado e esteja bem preparado. Se o primeiro exercício se mostrar um fracasso aos olhos dos participantes, os seguintes tenderão a mostrar os mesmos resultados.

Em algumas sessões onde são treinados cálculos complicados, o trabalho de grupo acontece em mini-grupos formados por dois participantes inexperientes e um com bastante conhecimento do assunto, actuando como um instrutor. Esta técnica de formação envolve uma frequente mudança entre discussão em plenário e trabalho nos mini-grupos, de tal modo que o facilitador introduz uma tarefa, os mini-grupos trabalham sobre ela com a assistência do participante-instrutor, e depois os resultados são apresentados e discutidos em plenário. Cada tarefa dada aos mini-grupos compreende apenas um passo. Este procedimento garante que possíveis erros possam ser corrigidos imediatamente. Durante a discussão em plenário o participante-instrutor não interfere, de modo a se dar mais chance de participação àqueles participantes com menos conhecimento do assunto.

2.7. Lista de materiais

LISTA DE MATERIAIS

A lista contém material básico para um curso de formação com 20 participantes. Alguns exercícios de comunicação requerem material especial que não está incluído aqui.

- 30 m papel caqui
- 300 – 400 folhas de flip-chart
- 40 marcadores p/ whiteboard (30 em preto ou azul ; 5 vermelho e 5 verde)
- 10 marcadores grandes de diferentes cores
- 10 giz branco e de cores
- 1000 folhas de papel A4 *)
- 6 tesouras
- 6 régua
- 30 acetatos (transparências)
- 8 canetas de diferentes cores para acetatos
- 2,000 cartões de diferentes cores para soft-board
- várias caixas dos alfinetes (ca. 200 alfinetes)
- 6 tubos de cola
- 50 m fita de papel colante
- 6 borrachas
- 3 furadores
- 3 agramadores
- 20 lápis
- 20 canetas
- 400 folhas brancas c/ linhas para escrever (20 p/ participante)
- 20 pasta de arquivo por cada participante

Nota:

*) O papel para fotocópiar os manuais dos participantes não está incluído nesta lista. Em média são necessárias cerca de 250 cópias por participante.

2.8. Actividades padronizadas (rotinas)

Existem actividades padronizadas que convém realizar regularmente:

Actividades diárias

As actividades padronizadas diárias englobam:

No início do dia:

- Relatório pelo porta-voz: resumo das actividades do dia anterior
- Indicação do porta-voz para o dia seguinte
- Feedback dos resultados da avaliação do dia anterior
- Avisos administrativos (se houver)

No final do dia:

- Avisos administrativos (se houver)
- Avaliação diária

Questões administrativas

As questões administrativas gerais devem ser discutidas em detalhe no início de cada seminário. Isto inclui auto-organização dos participantes, programação diária, logística, avaliações e actividades extra-aulas.

Na página a seguir apresenta-se um modelo de **Folha de Informações Gerais** que pode ser entregue aos participantes logo no primeiro dia como resumo do que foi falado na introdução do curso.

Avaliações

Recomenda-se enfaticamente que se façam avaliações diárias pelo menos na primeira parte da formação, ou seja, durante a formação em sala. A avaliação deve cobrir questões relativas a conteúdo, bem como logística e o clima geral do grupo. Note que os resultados da avaliação devem ser analisados e discutidos atentamente. Se os resultados não forem discutidos, isto torna-se uma actividade supérflua.

Uma avaliação final é realizada no fim de cada seminário. A avaliação deve ser feita através dum questionário, após uma conversa em que cada participante deve expressar verbalmente os seus sentimentos e opiniões relativamente aos diferentes aspectos do curso. Os formulários do questionário devem ser adaptados ao programa de formação facto implementado e aos seus objectivos.

Informações gerais

1. *Plano diário de formação*

As sessões começam às 8:00 e terminam às 15:15 horas de segunda a sexta-feira. Intervalos para um chá ou café serão entre as 10:00 e as 10:15 horas e as 15:30 e as 15:45 horas. O almoço será entre as 12:00 e as 14:00 horas. Se necessário, poder-se-ão realizar reuniões dos grupos à noite ou durante o fim-de-semana para trabalho de grupo.

2. *Frequência*

A frequência diária é estritamente recomendada. Se por qualquer motivo de força maior, o participante não puder assistir à sessão, deverá informar os instrutores previamente. Isto serve para assegurar que a sua ausência não interromperá as actividades do grupo. Um dos instrutores terá que ser informado a tempo sobre quaisquer circunstâncias imprevistas.

3. *Actividades permanentes*

Todos os dias incluirão um relato dum ou dois participantes para resumir as actividades do dia anterior; o sumário da matéria será feito e discutido todas as manhãs. Os voluntários para execução desta tarefa são bem-vindos.

4. *Avaliação*

Para além da breve avaliação diária, será efectuada uma avaliação exaustiva do seminário por parte dos participantes no final do curso. Se tiver sugestões, propostas ou problemas, discuta-os com o plenário ou com os facilitadores ou deixe uma nota (que até pode ser anónima) na caixa de avaliações diárias.

5. *Estilo do curso*

O curso baseia-se em experiências de aprendizagem estruturadas, nas quais os participantes desempenham um papel activo. Existe um mínimo de leituras e um máximo de actividades de grupo e individuais. Os participantes serão obrigados a reflectir sobre as lições, de forma a interiorizar as suas aplicações a situações reais a partir da participação neste curso.

6. *Material para distribuição e material básico*

Informação básica e estudos de casos serão por vezes distribuídos no dia anterior à realização da sessão. Para se preparar para os tópicos que lhe exigem, leia o material cuidadosamente. Outros tipos de materiais serão distribuídos durante as sessões, no final do dia ou no dia seguinte.

7. *Aproveite ao máximo a sua participação*

O seu tempo e esforço são um precioso investimento. Aquilo que conseguir depende do que oferecer: a sua atenção, aplicação e dedicação. Aproveite ao máximo a sua participação, evitando faltas e atrasos, e participe activamente em todas as actividades de formação. Consulte e discuta com os facilitadores e comparta as suas experiências com os seus colegas participantes.

VII. SOU UM BOM FORMADOR/FACILITADOR?

Sem dúvida que você quer ser um bom formador. O problema é saber como isso pode ser verificado de forma a corrigir os erros, tentando sempre fazer melhor.

Já dizemos antes que a aprendizagem não é normalmente resultado do ensino formal. Pelo contrário resulta de um processo de auto-desenvolvimento através da experiência. Assim, os formadores que têm o objectivo de encorajar a aprender têm que fazer algo bastante diferente se pretendem ser agentes da mudança. Nesse sentido, você, o formador, é também um facilitador, tutor e professor. As pessoas com quem trabalha são educandos, mas também participantes, formandos e aprendizes. Nenhum destes termos é inteiramente satisfatório, ainda que normalmente na educação de adultos seja mais utilizado o termo “facilitador”, para indicar que é esse o seu papel mais importante: facilitar a aprendizagem. A aprendizagem diz respeito ao próprio desenvolvimento dos formandos. Estes devem ser encorajados a assumir a responsabilidade pela sua própria experiência de aprendizagem para que esta possa continuar muito depois do seminário ou curso de formação ter terminado.

Talvez o mais importante que se deve recordar sobre a tarefa de ser formador – facilitador, é que você não é um professor!

O seu papel é o de ajudar, de facilitar os participantes

- A identificar assuntos importantes para eles
- A exprimir os seus problemas
- A analisar os seus problemas
- A identificar possíveis soluções
- A escolher opções apropriadas
- A elaborar um plano para implementar as soluções encontradas

Portanto é importante que você:

- Não dirija o grupo
- Não dê informações. Deixe o próprio grupo encontrá-las
- Não aconselhe nem sugira o que o grupo deve fazer
- Não faça suposições sobre qual é a resposta certa para uma determinada actividade
- Não corrija o grupo a menos que estejam a sair claramente do marco dos objectivos propostos

- Não esqueça que não há uma resposta certa única – nem respostas completamente erradas – nem resultados absolutamente certos.

As seguintes perguntas são úteis para verificar as suas habilidades como formador:

- A atmosfera das sessões é amigável e encorajadora?
- Os primeiros minutos das sessões prendem a atenção dos participantes?
- Acordo com os co-formadores previamente sobre a distribuição de papéis, programa e estilos de formação a aplicar no curso?
- Os métodos de ensino permitem o reconhecimento ou a utilização de experiências anteriores dos formandos?
- Planifico as sessões tomando em consideração a altura do dia em que terão lugar?
- Diversifico os métodos de aprendizagem durante um curso?
- Estou claro sobre os pontos mais importantes que quero transmitir?
- Os formandos são “recompensados” pelas suas contribuições?
- Elogio antes de fazer qualquer comentário negativo?
- Se for necessário criticar, cuido criticar o desempenho e não a pessoa?
- Se há erros, ajudo directamente e faço demonstrações ou deixo que os participantes aprendam fazendo?
- Deixo claro que estou disponível se os formandos tiverem dificuldades?
- Evito palestras ou pelo menos limito o seu tempo?
- Crio oportunidades para recapitular?
- Crio oportunidades para exercícios práticos?
- Crio oportunidades para praticar a retro-informação (feedback)?
- Verifico antes todos os materiais, equipamentos e auxiliares audiovisuais que vou utilizar?
- Tenho claros os objectivos gerais e específicos desta acção de formação?
- Faço sempre uma avaliação das sessões ou do curso?
- No final de uma sessão, peço aos participantes para avaliarem as actividades com base no que aprenderam, no que gostaram e no que não gostaram?
- No final de cada sessão, felicito os participantes pelos seus esforços? Explico com brevidade o que será tratado na próxima sessão?

- No início de cada nova sessão, peço aos participantes para resumir o que foi feito antes?

E não esqueça que para a educação de adultos o ciclo de formação baseado na experiência é o mais eficiente para garantir a aprendizagem.

Resumindo:

1. Experimentar

Estou preparado para dar um esboço exacto do que vai acontecer durante o exercício?

Estão claras as instruções passo a passo para escreve-las?

Sei o que devem observar os facilitadores durante o exercício?

2. Publicar

Estou preparado para descrever O QUE aconteceu?

Tenho claro que "resultados" serão produzidos pelo exercício e que serão publicados nesta fase?

Anotei possíveis perguntas para se obter essas informações?

3. Processar (Analisar)

Posso explicar ou ajudar a explicar POR QUE aconteceram esses eventos?

Preparei perguntas chave de antemão para facilitar o processamento?

4. Generalizar

Posso ajudar a descobrir se:

- isto acontece na vida REAL?
- existem princípios gerais a serem aprendidos com este exercício?

Preparei perguntas para extrair os pontos de aprendizagem identificados para este exercício?

5. Aplicar

Estou preparado para ajudar a entender se:

- há uma aplicação do que foi aprendido?
- como se pode aplicar o que foi aprendido no caso específico da experiência prática de algum participante?