



Guia de Facilitação

Actualização didáctica e metodológica

Editor

FormPRO - Formação Profissional para o Mercado de Trabalho em Angola

Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

GIZ-FormPRO
Rua Luther King 143/145
Luanda
Angola

Financiado por:

Ministério Federal Alemão para a Cooperação Económica e o Desenvolvimento

Responsável pela publicação: Edda Grunwald

Fotografias: Ralf Bäcker, version-foto

Desenho Gráfico: Mariette Junk, WARENFORM

Luanda, Setembro de 2012

Este guia foi elaborado com base no curso de “Moderação”,
realizado em Maio de 2012 e facilitado pela Sra. Hilde Kusche-Uebber.

Implementado por



Índice

Prefácio.....	5
1. Características de um bom facilitador	6
2. Estruturação do workshop.....	7
2.1. Metodologia de facilitação	7
2.2. Planificação do tempo.....	10
2.3. Utilização de meios didácticos.....	12
2.4. Avaliação	12
3. Comunicação	13
4. Visualização	14
5. Preparação de um workshop	16
6. Como ser um bom facilitador?	18

Prefácio

“O facilitador não toca os instrumentos – o facilitador conduz a orquestra.”

Facilitação é o processo de conduzir um grupo na aprendizagem ou na mudança, de uma forma que incentive todos os membros a participarem. Esta abordagem parte do pressuposto que cada pessoa possui algo único e valioso para partilhar. Sem a contribuição e o conhecimento de cada pessoa, a capacidade do grupo de compreender ou responder a uma situação pode diminuir.

O papel do facilitador é captar o conhecimento e as ideias dos diferentes membros de um grupo e procurar incentivá-los a aprenderem uns com os outros, a pensarem e a agirem juntos.

Cabe a um bom facilitador dominar os métodos e as técnicas de facilitação que se aplicam em seminários, cursos, workshops, conferências, congressos e até em reuniões e aulas na escola.

Facilitação pretende provocar a criatividade dos participantes, desenvolver novas ideias, chegar a decisões e resultados em conjunto, com base no consenso de todos os participantes. O êxito de tal processo depende muito do facilitador mas também do ambiente no grupo e do interesse e da atitude aberta de cada um dos participantes.

Pretende-se com este guia actualizar os conhecimentos e as experiências em questões didácticas e metodológicas de facilitação e ele destina-se aos colegas do INEFOP e aos formadores dos Centros de Formação Profissional.

1. Características de um bom facilitador

Um bom facilitador reúne muitas características que garantem a boa realização de workshops ou eventos de formação. As características mais importantes são:

Ele é Perito

Ele domina a didáctica da educação de adultos. Ele sabe preparar o conteúdo, sabe ministrar o curso e organizar os meios didácticos auxiliares.

Ele é Mentor

Ele acompanha o processo de aprendizagem dos participantes, ele aconselha em caso de conflitos no grupo, ele cria o ambiente favorável no grupo.

Ele é Moderador

Ele conduz as discussões e organiza o trabalho de equipa. Ele introduz métodos de comunicação e de reflexão individual e grupal.

Ele é Animador

Ele cria um ambiente favorável, relaxante e animador no grupo para que todos os participantes se sintam à vontade.

Ele é Pedagogo

Ele sabe aproveitar os recursos dos próprios participantes, encorajando-os a contribuir com os seus conhecimentos, as suas experiências e opiniões.

Ele é organizador

Ele prepara minuciosamente o evento em relação ao conteúdo, ao material para o trabalho individual e trabalho de equipa e em relação aos exercícios que pretende introduzir.



2. Estruturação do workshop

Uma das tarefas mais importantes de um facilitador é dar a estrutura ao workshop ou evento de formação. Para conseguir realizar o evento de forma estruturada, o facilitador deve estar bem preparado e, durante o evento, assegurar uma boa execução do planeado.

O facilitador predefine os objectivos e o conteúdo e prepara o programa com base no interesse do grupo alvo. Para tal, escolhe uma metodologia apropriada ou uma mistura de metodologias apropriadas que levam a atingir os fins a serem alcançados.

A seguir apresentamos um conjunto de elementos importantes a serem considerados e preparados para uma boa execução do evento.

2.1. Metodologia de facilitação

Embora o objectivo básico de qualquer acção de formação deva ser a criação de um ambiente propício à aprendizagem, infelizmente, muitas vezes, só há uma focalização no ensino. Ensinar é algo a que todos estamos habituados. A maior parte do tempo que passamos na escola ou na universidade é caracterizada pelo ensino. Uma pessoa, o professor ou formador, encontra-se à frente dum grupo de estudantes. Esta pessoa sabe algo e tenta encorajar os outros a saberem também. É formal e, muitas vezes, tem pouco a ver com a aprendizagem.

A aprendizagem não é, em muitos dos casos, resultado do ensino formal. Pelo contrário, resulta de um processo de auto-desenvolvimento através da experiência. Assim, os facilitadores que têm o objectivo de encorajar a aprendizagem têm um desafio particular. As acções que um facilitador inicia devem ser sempre conducentes ao crescimento dos formandos.

Em quase todas as situações de formação, o facilitador 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.

Assim sendo, há duas formas para estruturar a abordagem de um determinado tema:

- 1. Métodos centrados no facilitador**, nomeadamente: Exposição oral, Demonstração, Diálogo e Debate; ou
- 2. Métodos centrados nos participantes**, que são: Trabalho individual, Trabalho de equipa, Chuva de ideias (Brainstorming), Estudo de caso, Troca de experiência. A seguir vamos detalhar os diferentes passos para realizar um trabalho de equipa, já que, o trabalho de equipa é um dos instrumentos mais activos e dinâmicos para alcançar bons resultados de aprendizagem.



Trabalho de Equipa

O trabalho de equipa é um elemento muito activo em workshops e eventos de formação, que traz bons resultados de aprendizagem e boa troca de experiência. Um facilitador deve conhecer as quatro fases de execução de um trabalho de equipa, as quais estão detalhadas a seguir:

1º Fase: Preparação

Nesta fase, o facilitador estipula o objectivo, selecciona o material, formula as tarefas e disponibiliza o material de trabalho.

2º Fase: Informação ao grupo

Nesta fase, o facilitador orienta o grupo sobre o procedimento, forma grupos, distribui as tarefas aos grupos e entrega o material de trabalho aos grupos.

3º Fase: Execução

Nesta fase, os grupos determinam funções (chefe do grupo; porta-voz etc.), trabalham com base nas tarefas e no material disponibilizado, formulam e verificam os resultados e, finalmente, visualizam os resultados.

4º Fase: Apresentação e Avaliação

Nesta fase, o porta-voz de cada grupo apresenta os resultados no plenário, o plenário discute os resultados apresentados, o plenário analisa e selecciona os resultados mais importantes, e, se for preciso, o facilitador avalia e resume os resultados finais.



2.2. Planificação do tempo

A regra fundamental é definir o tempo necessário para as fases do processo. Tomando em consideração que muitas das actividades são participativas, nem sempre é fácil estipular o tempo requerido. Por outro lado, uma actividade pode levar mais ou menos tempo do que planeado. O facilitador pode permitir um excesso de tempo para uma actividade, desde que o tempo total do evento não seja ultrapassado. Isto significa que outra actividade terá menos tempo disponível. É responsabilidade do facilitador ajustar os tempos das diferentes actividades, para que o objectivo de aprendizagem possa ser alcançado.

A seguir apresenta-se um esquema de uma agenda cronológica, a usar na preparação de um workshop. Antes de qualquer tipo de formação ou workshop, o facilitador deve preencher com muito cuidado uma agenda deste tipo. No entanto, esta agenda tão detalhada **não deverá ser entregue aos participantes**. Os participantes recebem uma agenda mais breve, com menos especificações. Isso permite que o facilitador mantenha uma certa flexibilidade em termos de horário e metodologia, caso algumas unidades levem mais ou menos tempo do que o estipulado.

Agenda para um workshop (um exemplo)

Tema:

Objectivo:.....

Horário	Conteúdo	Método	Material	Facilitador
09.00 – 09.20	Abertura	Palestra	Flip-chart	N.N.
09.20 – 09.30	Apresentação dos participantes	Diálogo	–	N.N.
09.30 – 10.00	Introdução ao tema	Power-Point	Retroprojector	N.N.
Lanche (15 min)				
etc.				N.N.
etc.				N.N.
Almoço (uma hora)				
etc.				N.N.
etc.				N.N.
Lanche (15 min)				
15.00 – 15.30	Conclusão	Diálogo interactivo	Flip-chart	N.N.
15.30 – 15.45	Avaliação do dia	Trabalho individual	Questionário breve	N.N.
15.45 – 16.00	Encerramento	Palestra		N.N.
16.00	Fim			

2.3. Utilização de meios didáticos

Os meios didáticos servem para reforçar a qualidade da informação e da comunicação. Devem-se escolher em harmonia com os objectivos e com a dinâmica e as capacidades dos participantes (ver capítulo 4 “Visualização”).

2.4. Avaliação

A avaliação do evento pelos participantes dá oportunidade aos participantes de analisarem o grau de cumprimento dos objectivos estipulados, os resultados alcançados e também o trabalho do facilitador e os meios didáticos utilizados por ele. Esta análise faz com que os participantes se sintam as pessoas principais do processo e, ao mesmo tempo, como donos do resultado.

Existem várias possibilidades de avaliação e cabe ao facilitador escolher as mais apropriadas. Por exemplo, no final de um workshop de um dia, a avaliação não precisa de ser formal, basta ser oral e realizar-se voluntariamente, como parte dos comentários finais. Ao contrário, ao terminar um curso de formação de vários dias, o facilitador distribuirá uma avaliação escrita a cada participante. Desta forma, os participantes podem detalhar os seus comentários e o facilitador percebe melhor quais os pontos fortes e fracos da formação. Um facilitador deve sempre tentar tirar conclusões para a execução do próximo evento similar.



3. Comunicação

A boa comunicação e a livre troca de informação estão no centro de qualquer formação e desenvolvimento dos recursos humanos. Se você estiver a enviar uma mensagem numa aula, é importante que confirme se os participantes conseguiram captar o que pretendia comunicar.

Cabe ao facilitador introduzir as regras de comunicação para garantir uma conversa respeitosa e estruturada:

Regras de comunicação

Regra N° 1: Respeitar os interesses e a opinião de cada um no grupo

Regra N° 2: Colaborar activamente e de forma construtiva

Regra N° 3: Só fala um de cada vez

Regra N° 4: Pedir esclarecimento se for necessário

Regra N° 5: Pedir para repetir quando for preciso

Regra N° 6: Tratar conflitos respeitando o outro e procurar soluções pacíficas.

4. Visualização

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

A visualização é de grande importância numa formação ou num workshop porque os conteúdos são visíveis para todos, revistos e retidos em termos claros. Além disso, como regra, as pessoas aprendem melhor quando podem associar o material que será aprendido com algo com que já estejam familiarizados, algo que eles próprios tenham experimentado, como um facto real, uma anedota, etc. A visualização é a forma ideal de apoiar a aprendizagem (referências simbólicas, desenhos, imagens, etc.). Noutras palavras, a visualização torna possível envolver várias 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 uma das componentes mais importantes dum curso ou de qualquer outra situação de aprendizagem. Se a comunicação não for eficaz, a informação que uma pessoa quer partilhar com outra não pode fluir. É muito importante que todos os envolvidos no processo de comunicação saibam qual é a informação mais importante. Isto fica claro através da visualização.

Toda a informação deve ser visualizada de forma legível e com poucas palavras para melhor entendimento. As vias para visualizar o conteúdo, as contribuições dos participantes e outras mensagens podem ser:

- Papel de Flip-chart
- Apresentação em Power-Point, e/ou
- Cartões fixados num quadro grande.

Em seguida apresentamos uma lista de materiais gerais que são importantes para uma boa execução de cursos de formação (nem tanto para workshops curtos). No entanto, a formação pode ser executada mesmo que não estejam disponíveis todos os materiais referidos.



Lista de materiais e equipamento para cursos de formação participativos (para aprox. 15 participantes):

- 2 Quadros grandes (Softboards). Como alternativa pode ser usado qualquer outro tipo de quadro grande (p.ex. White Board), ou mesmo as paredes da sala, para colar os cartões.
- 1 Flip-Chart ou outra possibilidade de fixar papel grande, ou um quadro grande para escrever directamente nele.
- 10 m de papel caqui (para colocar nos quadros grandes ou na parede)
- 3 ou 4 blocos de folhas de flip-chart
- 15 marcadores (a maioria em preto ou azul ; 1 ou 2 em vermelho e verde)
- 300 cartões/tarjetas rectangulares de diferentes cores
- 3 a 4 caixas de alfinetes (quando se usam os quadros grandes “Softboards”)
- 4 rolos de fita adesiva tipo ”Krepp”



5. Preparação de um workshop

Para dar uma formação eficaz, é necessário que a qualidade da preparação possa garantir que não só o conteúdo seja adequado, mas também o próprio processo de formação.

A preparação adequada de uma acção de formação requer uma planificação cuidadosa e muitas vezes demorada, a qual deve incluir 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: aptidões, conhecimentos e atitudes a desenvolver)
O quê?	(O conteúdo da formação)
Como?	(O desenho da metodologia do curso com base nas respostas anteriores)

Estas questões abarcam todos os aspectos de um evento de formação. Devem ser considerados cuidadosamente pelo facilitador, tanto no momento da preparação como na altura de realizar o workshop ou curso.

Em termos logísticos, a seguinte lista reúne os passos preliminares a realizar antes de começar o workshop ou evento de formação:

Assunto a tratar	Realizado (✓)
Escrever a carta de convite aos participantes (com referência ao tema e aos objectivos)	
Escolher uma sala adequada	
Requisitar e testar os meios técnicos auxiliares	
Preparar os meios didácticos e o material por escrito	
Obter informações sobre profissão, função e tarefas dos participantes	
Preparar a ficha de inscrição	
Elaborar o programa do workshop	
Convidar os superiores para as palavras de abertura do evento (se necessário)	
Tratar assuntos logísticos (transporte; refeições etc.)	
Preparar certificados de participação	

6. Como ser um bom facilitador?

Antes de finalizar este breve guia queremos falar sobre o comportamento favorável e desfavorável de um facilitador.

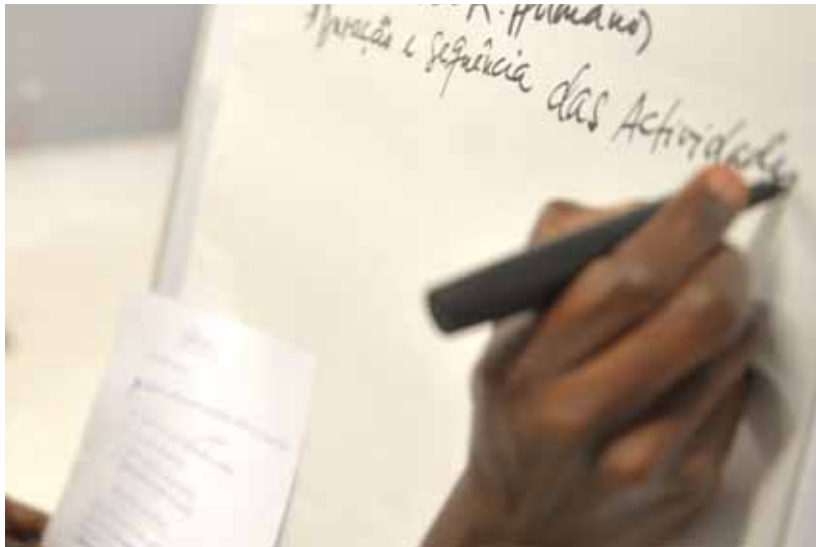
Para ser um bom facilitador é necessário tempo e experiência e aprender fazendo é a melhor forma. Algumas características dependem da própria personalidade do facilitador. Outras podem ser desenvolvidas através de exercícios específicos. Outras ainda podem ser adquiridas ou melhoradas através da experiência 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 todos os participantes. Se tiver conseguido encorajar a aprendizagem no seio da maioria, então terá feito o seu trabalho correctamente.

De qualquer forma, a planificação adequada dos sete aspectos referidos anteriormente (ver Preparação de um Workshop) é muito importante para o sucesso da acção de formação.

O comportamento do facilitador tem uma influência enorme na aprendizagem dos participantes. É possível distinguir entre tipos de comportamento que têm uma influência positiva e outros negativa.

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

- ✓ ordens, comandos,
- ✓ ameaças, advertências,
- ✓ dar soluções; oferecer conselho sem que lhe seja pedido. Isto cria dependência e anula o espírito de busca de soluções,
- ✓ julgar ou dar desculpas para um participante individual,
- ✓ gozar, ou envergonhar alguém.



Pelo contrário, os comportamentos que tendem a ter uma influência positiva no clima de aprendizagem são:

- ✓ disponibilizar ajuda, aceitação e tolerância,
- ✓ mostrar confiança e segurança,
- ✓ lidar com conflitos numa base de parceria,
- ✓ 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,
- ✓ estar atento para que fases de relaxamento sejam alternadas com fases de grande concentração, e que estejam ligadas,
- ✓ deixar claro que os participantes, tal como o facilitador, têm o direito de cometer erros,
- ✓ permanecer tranquilo quando você (o facilitador) é o assunto de discussão,
- ✓ poder questionar-se a si mesmo, assim como também ao programa de formação.

Como último, eis uma lista de perguntas, tipo check-list, com a qual um facilitador pode verificar as suas capacidades.

As seguintes **perguntas** são úteis para **verificar as suas capacidades como facilitador**:

- Tenho claros os objectivos gerais e específicos desta acção de formação?
- Verifico antes todos os materiais, equipamentos e meios audiovisuais que vou utilizar?
- Acordo com os co-facilitadores previamente a distribuição de papéis, programa e tarefas no curso?
- A atmosfera das sessões é amigável e encorajadora?
- Deixo claro que estou disponível se os formandos tiverem dificuldades?
- Os primeiros minutos das sessões prendem a atenção dos participantes?
- Diversifico os métodos de aprendizagem durante um curso?
- Evito palestras ou pelo menos limito o seu tempo?
- Elogio antes de fazer qualquer comentário negativo?
- Se for necessário criticar, trato de criticar o desempenho e não a pessoa?
- Se há erros, deixo que os próprios participantes aprendam fazendo?
- Crio oportunidades para recapitular?
- Crio oportunidades para exercícios práticos?
- No final de cada sessão, felicito os participantes pelos seus esforços? Explico com brevidade o que será tratado na próxima sessão?
- 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?



O projecto “Formação Profissional para o Mercado de Trabalho em Angola (FormPRO)”

O projecto “Formação Profissional para o Mercado de Trabalho em Angola (FormPRO)” tem como objectivo: “Aumentar a qualidade e relevância das ofertas de qualificação e consultoria em sectores económicos seleccionados – em especial no sector da construção civil.” A tónica das intervenções deverá centrar-se não só nas ofertas de formação profissional como também na orientação profissional e no emprego. O FormPRO é um projecto bilateral entre Angola e a Alemanha. A parte angolana é representada pelo Ministério de Administração Pública, Emprego e Segurança Social (MAPESS), com o Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional (INEFOP); do lado alemão, o Ministério Federal da Cooperação Económica e do Desenvolvimento (BMZ) incumbiu a Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) da implementação do projecto. Juntamente com actores estatais, do sector económico (câmaras de comércio e indústria, associações, empresas) e a sociedade civil impõe-se agora alcançar este objectivo ambicioso até Dezembro de 2012.



FormPRO - Formação Profissional para
o Mercado de Trabalho em Angola

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

GIZ-FormPRO

Rua Luther King 143/145

Luanda

Angola