sociosistemas

e-paper

Técnicas de Face-a-Face na Sensibilização Ambiental

Paula Silveira
Catarina Rebelo
Nelson Trindade

Agradecimentos

Este e-paper resulta da reflexão da SocioSistemas sobre a sua experiência prática, de 25 anos, na área da sensibilização ambiental. Para esta experiência, contribuíram positivamente as entidades, os colaboradores e os participantes alvo do nosso trabalho, desde crianças muito pequenas até à população adulta nacional. Uma parceria frutuosa que deu origem a este texto, o qual partilhamos agora, com muito gosto.

Junho 2015

SocioSistemas, Pesquisa e Intervenção Organizacional
tel 351. **217166491** tel/fax 351. **217161335** email: sociosistemas@sociosistemas.com
R. República da Bolívia,18 - 7ºD 1500-547 Lisboa Portugal www.sociosistemas.com

Abstrat

Pode dizer-se que, face à complexidade das novas problemáticas ambientais, o futuro da sensibilização passa, necessariamente, pela utilização de metodologias sociopedagógicas de escuta e de participação da população, que fomentem a intervenção activa do cidadão em todo o processo.

Assim, o texto a seguir irá reflectir sobre o percurso da sensibilização ambiental em Portugal desde o final dos anos 60, e estabelecer as condições de eficácia de três técnicas sociopedagógicas que permitem obter um cidadão muito mais informado e um cidadão muito mais interventivo. São elas a visita porta-a-porta, a sessão de sensibilização e o Forum.

Para simplificação, agregaram-se as três técnicas sob o chapéu conceptual de **Face-a-Face**, pois o traço comum entre elas é a presença do formador e dos participantes, em simultâneo. O que torna tudo muito mais eficaz e, também, muito mais exigente.

Nota
Neste e-paper, encontrar-se-ão esquemas e fotos assinalados com *"clicar"* que correspondem a links para ver animações e vídeos.

Poder-se-ão, ainda, deixar comentários sobre o **e-paper** no site oficial da SocioSistemas, www.sociosistemas.com e, também, na página do Facebook www.facebook.com/pages/SocioSistemas.

Índice

Sensibilização ambiental em Portugal **6**
Papel e posicionamento das Entidades **6**
SocioPedagogia e técnicas utilizadas **8**
Informação **9**
Comunicação **9**
Afectivo **10**
O Futuro exigente **11**
Empowerment **12**
O Cidadão Parceiro **13**
Em jeito de resumo **15**
Face-a-Face, técnicas e ferramentas base **16**
O Discurso eficaz **17**
Falar difícil para quê? **17**
O sinal de inteligência **18**
O código do grupo **18**
Conservar o poder **19**
Falar fácil para quê? **20**
Como falar fácil **20**
O "caroço" **21**
A frase eficaz **21**
A conclusão vem no princípio **22**
As fontes da adesão **24**
Proibido tergiversar **25**
Em resumo **25**
A Pedagogia Experiencial **26**
A Inteligência Colectiva **29**
Visita Porta-a-Porta **31**
Características do grupo **32**
Desenho da visita **32**
Estratégia sociopedagógica **32**
Factores críticos de sucesso **33**
Como saber se a visita teve sucesso? **34**
Sessões de Sensibilização **34**
Escolas **36**
Jardim-de-infância **38**
Características do grupo **38**
Desenho da sessão **38**
Estratégia sociopedagógica **39**
Factores críticos de sucesso **40**
Como saber se a sessão teve sucesso? **41**

1º Ciclo..... 41
Características do grupo..... 41
Desenho da sessão..... 42
Estratégia sociopedagógica..... 42
Factores críticos de sucesso..... 43
Como saber se a sessão teve sucesso? 43
2º Ciclo..... 44
Características do grupo..... 44
Desenho da sessão..... 44
Estratégia sociopedagógica..... 45
Factores críticos de sucesso..... 45
Como saber se a sessão teve sucesso? 46
3º Ciclo..... 46
Características do grupo..... 46
Desenho da sessão..... 47
Estratégia sociopedagógica..... 47
Factores críticos de sucesso..... 48
Como saber se a sessão teve sucesso? 49
Secundário..... 49
Características do grupo..... 50
Desenho da sessão..... 50
Estratégia sociopedagógica..... 50
Factores críticos de sucesso..... 51
Como saber se a sessão teve sucesso? 51
Empresa e Grupos Profissionais..... 52
Características do grupo..... 52
Desenho da sessão..... 53
Estratégia sociopedagógica..... 53
Factores críticos de sucesso..... 54
Como saber se a sessão teve sucesso? 54
População em geral..... 55
Características do grupo..... 55
Desenho da sessão..... 55
Estratégia sociopedagógica..... 56
Factores críticos de sucesso..... 57
Como saber se a sessão teve sucesso? 57
Forum..... 58
Características do grupo..... 59
Desenho da sessão..... 59
Estratégia sociopedagógica..... 62
Factores críticos de sucesso..... 62
Como saber se a sessão teve sucesso? 63
Notas Finais..... 64
Bibliografia de enquadramento 65

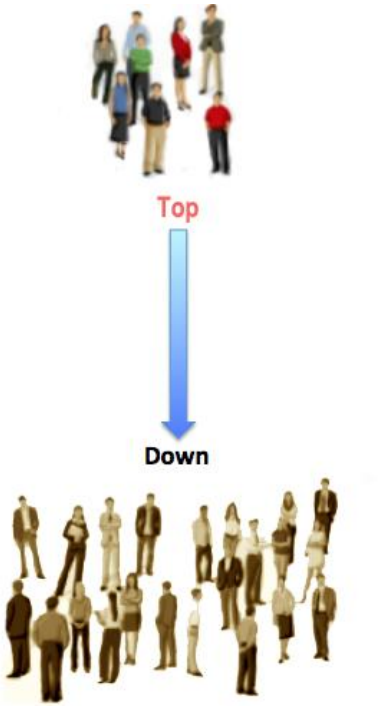
Sensibilização ambiental em Portugal

Papel e posicionamento das Entidades

Portugal tem uma larga experiência de sensibilização ambiental, caminho esse percorrido, fundamentalmente, desde o final dos anos 60. Esta sensibilização foi realizada a partir da forte iniciativa estatal (Administração Central, Municípios e Empresas Públicas), e teve uma larga e complementar participação das sociedades privadas (SPV, SOGILUB e outras entidades gestoras, Fileiras, Operadores de Gestão de Resíduos) e de ONGs, de cariz ambientalista. Para esta sensibilização, utilizaram-se instrumentos de SocioPedagogia[1] que se revelaram, globalmente, bastante eficazes.

Assim, e para caracterizar o caminho percorrido por essa sensibilização, pode dizer-se que o seu traço mais significativo é o chamado *top-down,* ou seja, ela foi dinamizada a partir de entidades que se encontram no topo da pirâmide de decisão social (Administração Central, Municípios e Empresas Públicas) e dirige-se ao cidadão comum situado na base.

Em esquema,

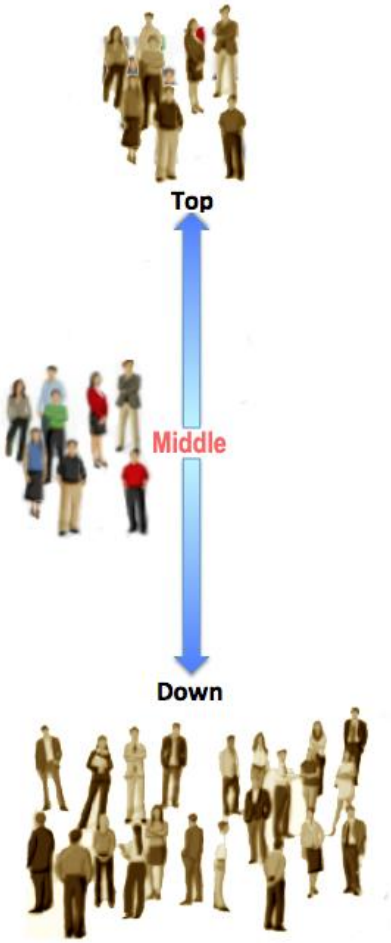


[1] A SocioPedagogia é a metodologia que provoca e constrói a Mudança Social. As suas diferentes técnicas serão referidas ao longo deste texto.

Sobre este cidadão foram descarregadas exigências, informações e instruções pré-definidas por esse topo, tendo ficado o cidadão na mera posição de receptor.

Por seu lado, a participação das sociedades privadas e ONGs neste movimento de sensibilização pode ser considerada como *middle-up-down*, pois, estando estas a meio da pirâmide de decisão social, mantêm, também, fortes ligações às entidades estatais, e dirigem-se à população a partir da sua posição mediana.

Num esquema,



Também neste caso, foram descarregadas sobre o cidadão as mesmas, ou semelhantes, exigências, informações e instruções pré-definidas, tendo este ficado, igualmente, na mera posição de receptor.

Em suma, o cidadão, até agora, tem sido tratado por todos os intervenientes na temática ambiental como um repetidor de regras a cumprir.

Ora, a abordagem anteriormente descrita fez muito sentido, tendo em conta a história das preocupações ambientais em Portugal. Assim, tudo começou, pelos anos 60 do século XX, com a preocupação da Conservação da Natureza.

Esta linha conservacionista foi dando orientações de carácter genérico ao cidadão, preparando-o para reagir a eventuais atentados ambientais, sobretudo ao nível da opinião pública. Resultou.

A preocupação com a Conservação da Natureza manteve-se até hoje, mas, a partir dos anos 80, surgiu uma outra, a Gestão dos Recursos Naturais e, dentro desta, a Gestão dos Resíduos Sólidos Urbanos.

Se, do ponto de vista do conservacionismo, as orientações dadas ao cidadão são de carácter genérico, a mensagem sobre a Gestão dos Resíduos Sólidos Urbanos é absolutamente directiva, do tipo:

faça assim, não faça assim…

ou seja, traduz-se num conjunto de regras de comportamento muito claras e explícitas, infinitamente repetidas ao longo dos anos. Desde as regras da deposição dos resíduos para reciclagem à compostagem doméstica, tudo se reduziu a regras facilmente compreensíveis e fazíveis.

Pode dizer-se que, atendendo à relativa simplicidade das duas temáticas, esta abordagem também funcionou com muito êxito.

SocioPedagogia e técnicas utilizadas

Ora, para obter os resultados acima descritos, foi necessário que todas as entidades envolvidas fizessem uso da chamada SocioPedagogia, a metodologia que, através de várias técnicas, permite provocar e construir a Mudança Social.

Assim, e retomando o esquema *top-down* utilizado anteriormente, recordemos que a entidade *top,* por exemplo Administração Central, Municípios e Empresas Públicas, teve um projecto de Mudança Social para levar à População, em *down,* sobre a separação de embalagens e sua colocação nos ecopontos.

Para que a População respondesse a este pedido, separando as embalagens e colocando-as nos ecopontos, a entidade utilizou três conjuntos de técnicas sociopedagógicas à sua disposição, a *informação,* a *comunicação, e* o *afectivo*.

Vejamos as características de cada um destes conjuntos de técnicas e os resultados que se podem obter.

Informação

clicar

A **informação** refere-se a um conjunto de técnicas que podem ser veículo de transmissão de dados novos sobre o projecto em causa, mas que não permitem o feedback directo da população. São informação, por exemplo, os folhetos, outdoors, anúncios de Rádio, TV, páginas da Internet, etc. Com a informação, dá-se a conhecer o projecto – e o novo comportamento exigido – mas o resultado obtido na população é apenas de nível cognitivo muito básico, visto que esta dirá: **Eu sei**…nova informação sobre o projecto.

Comunicação

clicar

Num segundo nível, a **comunicação** refere-se a um conjunto de técnicas que permite que a população dê um feedback directo sobre a informação recebida. São comunicação, por exemplo, as sessões de sensibilização, as reuniões de mobilização, as visitas porta-a-porta, os chats e redes sociais on line, etc. Com a comunicação permite-se que a população discuta face-a-face, debata, levante objecções e esclareça dúvidas sobre o projecto. O resultado obtido remete para as atitudes da população, e esta dirá: **Eu concordo**…com o projecto.

Afectivo

clicar

Com os dois conjuntos de técnicas anteriores não se consegue obter ainda a mudança comportamental desejada. Esta só é conseguida com o conjunto de técnicas de terceiro nível, o **afectivo**. São afectivos os eventos, os festejos, os brindes, as demonstrações participadas ao vivo, etc., nos quais se promove o envolvimento emocional da população no projecto. Com o afectivo permite-se que a população sinta e viva o projecto, experimente, construa o ombro-a-ombro grupal, e se detone o factor de imitação. É aqui que a população dirá: **Eu faço**…o que projecto me pede.

Em Portugal, as entidades envolvidas na problemática ambiental utilizaram todas estas técnicas de forma muito semelhante. Quer isto dizer que, na grande maioria das entidades que fizeram sensibilização, se identifica a utilização da informação (folhetos, anúncios, cartazes, etc.), da comunicação (debates, sessões de sensibilização, etc.) e da mobilização afectiva (festas, concursos, brindes, etc.).

A haver diferenças, elas remetem para o maior ou menor nível de recursos financeiros aplicados, e ainda para o nível e tipo de mobilização afectiva utilizado, que terá sido mais elevado e contestatário por parte das ONGs. Por exemplo, estando as ONGs, por definição, localizadas no contra-poder, foi-lhes possível recorrer, também, a manifestações de rua, desfiles, bloqueios, ocupações, etc., acções não permitidas às entidades institucionais.

Assim, pode dizer-se que, ao longo do período considerado, foram muitas as entidades nacionais, estatais, privadas e ONGs que tomaram nas suas mãos a sensibilização ambiental, foram utilizados inúmeras e variadas técnicas de sensibilização que se revelaram globalmente eficazes, e despenderam-se largos recursos na formação e mobilização dos cidadãos para a causa específica da gestão dos recursos, entre outras.

Já sabemos, hoje, que, para mudar o comportamento da população, temos que dar informação, debater informação, e festejar a mudança. É evidente que, para fazer tudo isto com eficácia, exige-se aos promotores do projecto um cada vez maior nível de criatividade e inovação. Dir-se-ia que se exige toda a imaginação ao serviço da transformação.

Porém, todo este know-how já não chega. O Futuro revela-se muito mais exigente.

O Futuro exigente

Hoje, em pleno século XXI, a grande preocupação é bem mais abrangente e complexa do que a Gestão dos Recursos Naturais, pois trata-se de promover a Sustentabilidade dos vários sistemas, não só do ponto de vista ambiental, como também económico, social e cultural. Ora, esta é uma mensagem muito difícil de simplificar em regras, pelo que exige que o cidadão fique numa posição absolutamente diferente da anterior.

Ou seja, o cidadão terá de passar de repetidor de regras a criador de acções, sendo imprescindível que possua um ponto de vista muito mais esclarecido que lhe permita agir.

Isto pressupõe que seja disponibilizado ao cidadão um nível de informação muito mais abrangente, que se traduza em ferramentas reais e operativas para uma intervenção mais profunda, criativa e informada.

Mas, não é só ao nível do tipo de informação que o posicionamento do cidadão se deverá alterar. É, sobretudo, ao nível do seu papel interventor na definição e resolução das temáticas em causa. Numa palavra, é necessário provocar o

empowerment do cidadão

o que significa, tão só, incrementar a intervenção deste na política de Sustentabilidade, alterando o seu papel de "receptáculo de informação" para "agente activo de mudança social".

Empowerment

clicar

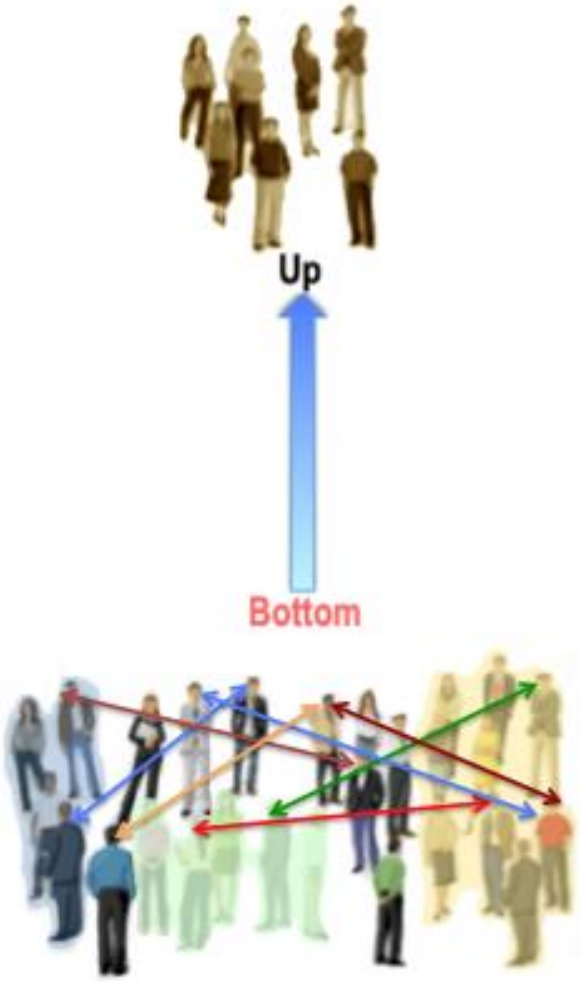
O **empowerment** é um conjunto de técnicas sociopedagógicas de quarto nível, pois põe em prática dois instrumentos fundamentais – os mecanismos de "escuta" da população, e os mecanismos de "participação". É aqui que a população dirá: **Eu construo**…o projecto.

O mecanismo de escuta refere-se às técnicas que são necessárias para ouvir a População, observar o seu comportamento e obter dados sobre a eficácia de funcionamento do projecto. É verdade que o call centre, os inquéritos, as sondagens, etc., dão já uma achega a esta preocupação de escutar a população, mas não são ainda suficientemente utilizados.

Por sua vez, o mecanismo de participação refere-se às técnicas que são necessárias para pôr a População a participar activamente na elaboração do próprio projecto, sobretudo no que diz respeito à sua adaptação à realidade social em que este se deseja implantar. A consulta pública dos Estudos de Impacto Ambiental e a dinâmica dos Orçamentos Participativos das Câmaras Municipais dão alguma achega a esta preocupação de participação, mas necessitam de ser mais amplamente utilizados. O Forum é, por sua vez, a técnica que vai mais longe na construção da participação.

Trata-se, assim, de utilizar um conjunto de técnicas de sensibilização inovadoras, técnicas essas que colocam o cidadão numa posição reforçada de participação *bottom-up*, ou seja, como gerador e agente activo e criativo.

Em esquema:



clicar

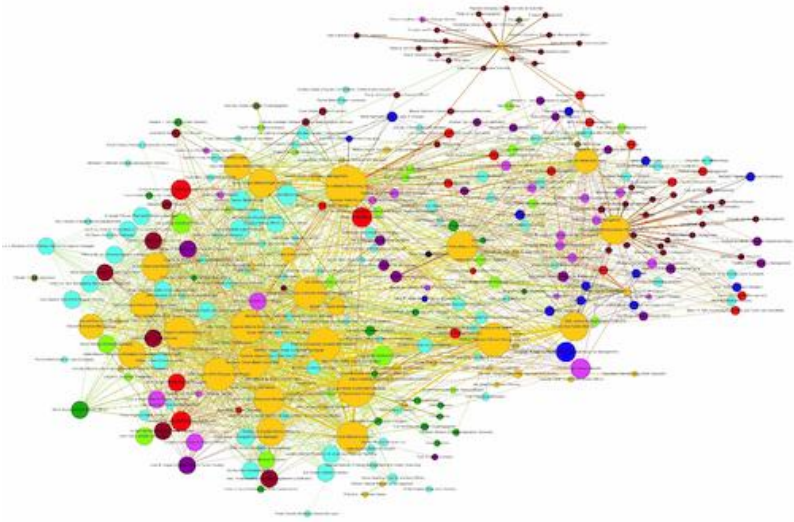
O Cidadão Parceiro

Estas técnicas inovadoras colocam o enfoque da sensibilização com origem na comunidade, utilizando, aprofundando e reforçando o tecido social local, regional e nacional, esperando-se aumentar a eficácia e eficiência dessa sensibilização, na medida em que os valores, práticas e soluções ambientais são recriados e assumidos por essa comunidade, estão na sua esfera de responsabilidade e são autoavaliados aí.

Do mesmo modo, o envolvimento da comunidade vai estimular formas criativas de aprendizagem informal, cuja abrangência, profundidade e velocidade de disseminação significam, igualmente, uma maior eficácia da sensibilização, aumentando a qualidade e consistência dos resultados produzidos. Trata-se, assim, de fomentar as chamadas *comunidades de prática*.

Pretende-se, então, promover o aproveitamento das riquíssimas e complexas redes de relações interpessoais e grupais presentes em qualquer comunidade, e transformá-las em agentes activos de sensibilização “epidémica”.

Numa imagem sugestiva, vejamos a representação sincrónica de uma rede social:



Significa isto que, por exemplo, um projecto de melhoria quantitativa e qualitativa da deposição selectiva de embalagens para reciclagem teria que ser injectado num grupo, apropriado por este e desenvolvido por ele dentro da sua rede social, através de instrumentos de sensibilização “epidémica” próprios dessa comunidade.

Ou, num nível mais profundo, o projecto nasceria dentro, e por iniciativa, da comunidade, seria aí trabalhado e implementado, sob a sua direcção e, na etapa de finalização, teria a eventual parceria das entidades oficiais ou oficiosas.

Aliada à utilização da rede social própria da comunidade, e fortemente ligada a ela, há ainda a hipótese do exponencial aproveitamento das potencialidades óbvias da Internet, naquilo que esta representa de alta eficácia e baixo custo. As novas tecnologias de comunicação e as redes sociais on-line são, hoje, uma mais-valia para todo o trabalho da mobilização da acção pública.

Assim, a experiência e os resultados obtidos dentro de várias comunidades podem epidemicamente contaminar outras comunidades, ser copiadas e recriadas, fortalecendo o projecto e assegurando a sua perenidade e o seu contínuo aperfeiçoamento.

Os grupos de cidadãos tornam-se, assim, parceiros do projecto de mobilização, possuindo um alto grau de informação, ferramentas para uma decisão qualificada, e um alto nível de intervenção na temática.

Transformam, assim, um "projecto" numa real **aquisição cultural**. Pode dizer-se que, só nesta altura, a Mudança Social estará realizada.

Em jeito de resumo

Pode dizer-se que, face à complexidade das novas problemáticas ambientais, o futuro da sensibilização passa, necessariamente, pela utilização de mecanismos sociopedagógicos de escuta e participação da população, que fomentem a intervenção activa do cidadão em todo o processo.

O que o Futuro nos exige é, assim,

um cidadão muito mais informado
e
um cidadão muito mais interventivo

É sobre estas duas linhas de exigência que versa o presente e-paper.

Assim, o texto a seguir irá estabelecer as condições de eficácia de três técnicas sociopedagógicas, a visita porta-a-porta, a sessão de sensibilização e o Forum, as quais permitem obter "um cidadão muito mais informado" e "um cidadão muito mais interventivo".

Como se referiu anteriormente, as duas primeiras são técnicas de Comunicação, e o Forum é uma técnica de Empowerment.

Considera-se que estas três técnicas são o cerne da SocioPedagogia e que as condições da sua utilização e funcionamento são difíceis e precisam de ser muito aperfeiçoadas. É necessária uma abordagem nova, muita criatividade e inovação para que estes instrumentos resultem.

Para simplificação, agregaram-se estas três técnicas sob o chapéu conceptual de **Face-a-Face**, pois o traço comum delas é a presença do formador e dos participantes, em simultâneo.

Face-a-Face, técnicas e ferramentas base

Considera-se "sensibilização face-a-face" as situações em que o formador está perante o participante, em comunicação directa com ele, sendo esta, essencialmente, de três tipos distintos:

- a **Visita Porta-a-Porta**, que decorre no estabelecimento/posto de trabalho ou em casa do participante, dirige-se apenas a uma pessoa ou a um número muito reduzido destas. A ferramenta pedagógica utilizada é a "pedagogia experiencial" em situação real;

- a **Sessão de Sensibilização**, que decorre em sala própria/auditório, dirige-se a um número elevado de pessoas. Recorre a meios audiovisuais, e utiliza, também, a "pedagogia experiencial", em situação real ou por simulação;

- o **Forum**, que decorre em espaço fechado ou aberto e organizado em "mesas de café", dirige-se a um número elevado de pessoas, e recorre às metodologias dos grupos de discussão para "inteligência colectiva". As ferramentas pedagógicas utilizadas são o Scenius e o Metaplan.

Sendo uma técnica que usa a grande proximidade à população, o face-a-face permite passar a mensagem, aferir de imediato a sua compreensão, responder a objecções, e estimular e recolher opiniões e decisões sobre as temáticas em causa.

Cada uma das técnicas acima referidas tem objectivos próprios, pontos fortes e pontos fracos claramente identificados, factores críticos de sucesso bem definidos, e critérios de avaliação da sua eficácia.

A escolha da sua utilização é uma decisão estratégica que depende dos objectivos que se pretendam alcançar.

Mas, para desenvolver toda a temática do face-a-face, é importante desenhar, desde logo, as três ferramentas base da sua utilização bem-sucedida.

Assim, e por um lado, sendo a base do face-a-face a comunicação interpessoal, é necessário estabelecer as regras do **Discurso** eficaz, na medida em que a mensagem a difundir deve ser de rápida e imediata compreensão, ao mesmo tempo que assegura um alto nível de adesão.

Por outro lado, é necessário compreender a importância e os princípios da **Pedagogia Experiencial**, ferramenta base do aumento da compreensão e do envolvimento do participante na temática em causa.

Finalmente, é imprescindível, ainda, esclarecer os princípios e funcionamento da **Inteligência Colectiva**, ferramenta base dos grupos de discussão em Forum.

O Discurso eficaz

Assistir a um congresso, a uma sessão de sensibilização, ou a uma reunião de trabalho pode ser uma experiência traumática para o comum dos mortais. E porquê? Porque, na grande maioria dos casos, os técnicos esmeram-se em expor as suas ideias através de uma linguagem hermética, difícil e absolutamente incompreensível para todos os que não sejam da sua área. Por outro lado, ainda, falam durante um tempo interminável, ocupando o "tempo de antena" num discurso longo, repetitivo e cansativo.

Resultado, a maioria dos ouvintes desmobiliza, o desinteresse é geral, as ideias em presença perdem-se. Os mais velhos adormecem, os jovens abandonam. O sentimento geral é de perda de tempo.

Mas, não são só as consequências negativas na paciência dos ouvintes que são importantes. Mais importante, ainda, é que a ideia não passou, o tema ficou obscuro, escondido pela verborreia, enredado na confusão dos argumentos e no comprimento das frases.

E se a ideia não passou, se o tema não foi compreendido, é impossível construir a adesão social a esse mesmo tema. Os indivíduos e grupos ficam impossibilitados de reflectir sobre ele, e terão apenas três alternativas:

- ✓ formar a sua opinião a partir de migalhas que conseguiram captar,
- ✓ formar a sua opinião a partir de migalhas que alguém divulgou,
- ✓ ignorar o tema, pois não conseguiram formar opinião.

Falar difícil para quê?
Uma reflexão sobre este fenómeno do "falar difícil" leva-nos à consideração de três questões:

- ✓ falar difícil como sinal de inteligência?
- ✓ falar difícil como código do grupo?
- ✓ falar difícil para conservar o poder?

O sinal de inteligência

Sendo o fenómeno do "falar difícil" muito antigo, ele remete-nos para épocas históricas em que o acesso ao conhecimento se encontrava vedado à maioria dos cidadãos. Assim, se o conhecimento estava apenas na posse de alguns, como os monges na Idade Média, por exemplo, estabelecia-se uma relação hierárquica entre os dois polos, os que não sabem versus os que sabem, os ignorantes versus os sábios, os estúpidos versus os inteligentes.

O exemplo histórico mais típico é a figura da Pitonisa, aquela sacerdotisa da Grécia Antiga que, no Templo de Delfos, interpretava os sinais dos Deuses para os crentes ignorantes. Ou, ainda, os feiticeiros, os curandeiros, os astrólogos. E os doutores, em geral.

Dado que o comum dos mortais não percebia do que se falava, não entendia a linguagem, não conseguia tirar conclusões, ficava numa posição de inferioridade. "Falar difícil" era, assim, um sinal de inteligência, um sintoma de superioridade, e uma característica dos seres muito dotados.

Este traço manteve-se na cultura contemporânea. E é, assim, que o divulgador, o indivíduo que se presta a traduzir, a explicar, a falar claro é considerado uma figura menor, do ponto de vista do seu mérito. O comentador muito ouvido, o historiador que divulga a História, o cientista de explica a Ciência, o maestro que mostra os segredos da orquestra são tidos como figuras menores, gente pouco reflectida e superficial.

Nesta linha, o que tem peso social é a figura do indivíduo fechado e isolado no seu gabinete, rodeado de livros, computadores, provetas e microscópios, e que raramente sai para explicar as suas conclusões. Quanto mais sair, quanto mais conhecido e aceite for pelos seus concidadãos, mais mal considerado será pelos seus pares.

E porque é que os pares, os outros técnicos, os outros cientistas, rejeitam os divulgadores? Porque estes, além de se mostrarem "pouco inteligentes", são, também, uma ameaça para o seu grupo de pertença.

O código do grupo

Para além de ser interpretado como sinal de inteligência, o "falar difícil" responde, igualmente, à necessidade que cada grupo tem de se diferenciar dos outros, de marcar a sua especificidade face ao exterior, uma das principais condições da manutenção da sua coesão interna.

É, assim, que cada grupo tem um dialecto próprio, dificilmente percebido pelos elementos exteriores. Exemplos disto são a linguagem dos jovens versus a linguagem dos mais velhos, o dialecto do futebol, a linguagem dos funcionários

públicos, a linguagem dos gestores, dos políticos, dos governos, dos legisladores, dos informáticos, etc.

O vídeo a seguir, feito por um dos nossos melhores grupos de humoristas, os Gato Fedorento, ilustra de forma eficaz as linhas acima.

clicar

Este código comum a cada grupo é factor de identidade e de coesão interna e serve de marca distintiva em relação a outros grupos. Quem não percebe a linguagem do grupo é ignorante e não lhe pertence.

E porque é que ser visto como inteligente e pertencente a um grupo é importante? Porque esse alguém tem mais poder sobre quem é ignorante e não lhe pertence.

Conservar o poder

O "falar difícil" é uma fonte importante de poder. Poder sobre os pensamentos, opiniões e as acções dos outros.

O princípio do "Magister dixit", expressão que, no latim da Idade Média, significava "o que diz o Mestre" é o exemplo perfeito de como o pensamento de alguém, traduzido numa linguagem hermética e codificada, pode comandar a evolução do pensamento social, travar a expressão da criatividade individual e matar no ovo qualquer veleidade de crítica à verdade estabelecida. A palavra do Mestre, fosse qual fosse, era inexplicável, inquestionável, não admitia alternativas, comandava o conhecimento e os comportamentos sociais.

Hoje, este fenómeno mantém-se, ainda. Cada sistema social tem os seus sábios e heróis, as suas figuras inquestionáveis, as suas corporações respeitáveis. Todos fazem o possível por emitirem as suas opiniões, os seus conhecimentos, de forma o mais complexa possível, bem longe do cidadão

comum, pois essa é a garantia de que irão manter-se na posição de sábia superioridade que conquistaram.

Falar fácil para quê?

Dizia Einstein que só saberia muito sobre a Teoria da Relatividade quando conseguisse explicá-la à sua empregada doméstica. Queria, com isto, simbolizar que quanto mais competente é um técnico, na sua área, mais condições tem para ser capaz de traduzir esse conhecimento em fórmulas simples, claras e facilmente compreendidas por quem está fora dessa mesma área.

Se esta é a situação de partida, porque é que se torna, hoje, imprescindível criar um outro modelo de Discurso, uma outra prática social mais próxima dos princípios da cidadania madura, típica do século XXI?

A verdade é que a prática democrática contemporânea tem aspirado e exigido cidadãos cada vez mais interventivos. Desde a Defesa do Consumidor aos Provedores dos clientes, das participações asseguradas nas consultas Públicas dos Estudos de Impacte Ambiental ao poder de reclamação e responsabilização sobre a Administração Pública, o cidadão tem cada vez mais necessidade de identificar as situações, de ser capaz de reconhecer as suas linhas de força e fragilidades, e de expressar a sua opinião informada.

Para isso, precisa de compreender o que ouve e o que lê, ter dados para reflectir, tirar conclusões e decidir a sua acção.

A palavra compreendida torna-se, assim, um factor imprescindível para a evolução e mudança do sistema social, a dois níveis:

- ✓ para a adesão a um projecto de mudança, e
- ✓ para a mudança comportamental dos indivíduos e grupos .

Na verdade, só adere a um projecto de mudança quem o conseguiu perceber, reflectir e discutir sobre ele. E só muda de comportamento quem adere ao projecto de mudança, porque o percebeu, reflectiu e discutiu.

Falar fácil não é, assim, um estilo, uma moda, um populismo ou uma fragilidade. É, sim, um imperativo civilizacional.

Como falar fácil?

Falar fácil dá muito trabalho. É bem mais difícil do que falar difícil. Exige muita informação, muita pesquisa, muita reflexão, e uma preparação aturada. Exige um grande domínio do tema, e um grande respeito pelos ouvintes. Vejamos como.

O "caroço"

Explicar uma ideia, traduzi-la em palavras fáceis para que todos a entendam, é simplificá-la, empobrecê-la, falsificá-la? Não, é ser capaz de ir ao "caroço" dessa ideia.

E o que é ir ao "caroço" de uma ideia ou de um projecto? Não é mais do que ser capaz de sintetizar, em meia dúzia de palavras, a essência da ideia ou do projecto, as suas linhas fundamentais, retirando todo o floreado à sua volta. A cultura anglo-saxónica chama a este esforço de síntese o

get to the point!

Chegar ao "caroço" da ideia é o primeiro passo para a clarificação do discurso.

Mas não chega. Há, agora, que o colocar em palavras simples, apoiá-lo com exemplos práticos, e ilustrá-lo com esquemas e imagens. Tudo o que promova a sua compreensão eficaz, e alimente a reflexão de quem ouve.

Mais uma vez, a cultura anglo-saxónica brinca com este trabalho, apelidando-o de

KISS

ou seja,

Keep **I**t **S**imple, **S**tupid!

A frase eficaz

A discussão do "caroço" e da palavra clara e simples leva-nos à eficácia da frase.

Assim, conseguir resumir numa frase a essência de uma ideia é uma arte treinável. Exige, novamente, uma reflexão e trabalho aturados e muita criatividade.

Por exemplo, veja-se as frases seguintes:

- ✓ "O mal não é mudar de ideias, é não ter ideias para mudar!"
- ✓ "Preocupa-te com o futuro, pois é lá que vais viver o resto da tua vida."
- ✓ "Casaste comigo, ou contra mim?"

Qualquer uma destas frases é altamente eficaz na transmissão da ideia. De forma simples e directa, consegue resumir a mensagem pretendida. Esta chega de imediato ao ouvinte, e poderá servir de "caroço" ao desenvolvimento do respectivo tema, até à conclusão final.

Construir um discurso é, assim, procurar, também, frases eficazes, que funcionem e que provoquem a adesão do ouvinte ao tema.

Uma frase eficaz não é um slogan, embora possa ser utilizada como tal, é antes um aglutinador da compreensão da ideia e um factor da sua memorização.

Seguem-se o organizar das ideias, e a sua exposição. Vejamos as hipóteses.

A conclusão vem no princípio

A técnica tradicional de exposição de uma ideia ou projecto segue a lógica demonstrativa, cartesiana, nos seguintes passos:

Introdução
1 –
  1.1 –
    1.1.1 -
  1.2 -
2 –
  2.1 –
    2.1.1
  2.2 –
…….
Conclusão

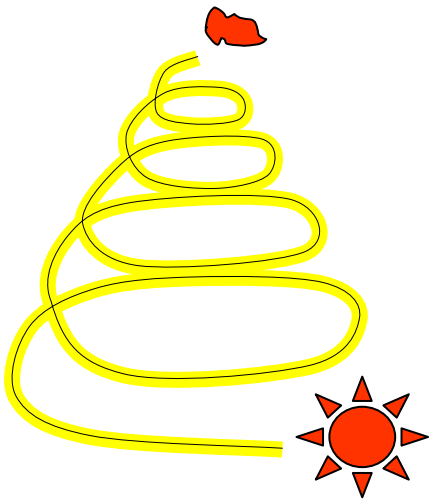
A essência desta técnica de organização do discurso é ir construindo a ideia, ponto por ponto, até à conclusão final. Tal como na construção de uma casa, o orador vai dispondo informações, tijolo a tijolo, do chão ao telhado, até ao seu resultado final, a casa pronta.

Assim, a exposição da ideia começa por uma ponta, o seu pretenso princípio, e vai percorrendo sucessivos pontos, pedaço a pedaço, até atingir o fim É só neste resultado final, na conclusão, que o ouvinte obtém a ideia completa.

Esta técnica de exposição de uma ideia é extremamente cansativa, exige da parte do ouvinte uma atenção e concentração permanentes e sem desvios.

Mas há uma outra forma de expor as ideias, tão antiga como a retórica grega. Trata-se da exposição em espiral, para envolver o ouvinte na explicação.

O aspecto é o seguinte:



Conclusão em borrão

Desenvolvimento

Conclusão final

Neste caso, a Conclusão é dada no princípio, em "Borrão", numa breve descrição sintética do "caroço". Segue-se o "Desenvolvimento" do tema, em sucessivos alargamentos, sem perder de vista o "caroço" em borrão, e enriquecendo-o com mais informações, exemplos, gráficos, tudo o que for necessário para que a ideia fique clara. Chega-se, então, à Conclusão final, a qual não é mais do que a cristalização enriquecida daquilo que se disse no borrão.

Não se trata, pois, de construir uma casa do chão ao telhado, tijolo a tijolo, como na técnica de exposição tradicional, mas sim de pintar um quadro. Aqui, o pintor faz, primeiro, um esboço do tema, nas suas linhas e contornos principais – o tal "Borrão". Depois, vai aperfeiçoando este esboço, fazendo surgir cada vez mais as suas nuances e pormenores – o Desenvolvimento, até que mostra o quadro terminado – a Conclusão final.

A vantagem desta técnica de exposição, baseada, como se disse, num "caroço" claro e numa linguagem facilitadora da compreensão, é a de manter o ouvinte permanentemente envolvido no desenrolar da explicação, sem que este perca o fio à meada. O fio condutor, o esboço – o Borrão – está sempre presente, é o referencial a que se reporta todo o desenvolvimento da ideia, até chegar à conclusão final.

E mesmo que a atenção do ouvinte se desvie, por qualquer razão, por alguns segundos, o fio condutor não se perde, o esboço está lá, apenas se perderão alguns pormenores.

As fontes da adesão

Organizada a exposição das ideias, há que pensar, ainda, na sua força, na sua capacidade de conquista da adesão do ouvinte. Para tal, é necessário que o discurso faça apelo a diferentes capacidades do ouvinte, à medida que se vai desenrolando.

Assim, na fase do Borrão dever-se-á fazer apelo à emoção do ouvinte, pois é através da emoção que se desperta, de imediato, a atenção. Fazer apelo à emoção é expressar a ideia de forma afectiva, pela positiva ou pela negativa, usando imagens carregadas de sentido. Dentro dos limites do bom gosto, evidentemente. Soará qualquer coisa como:

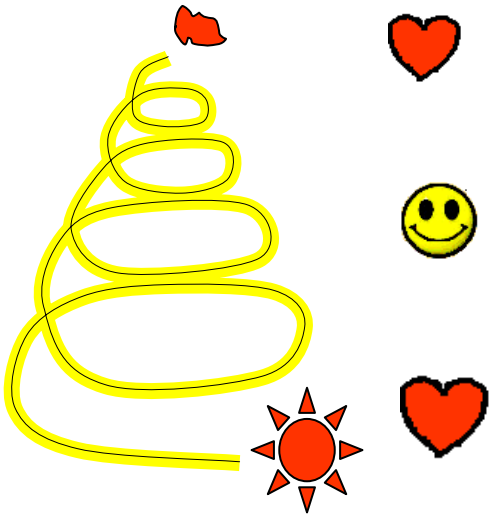
> "O problema *xxx* representa *yyy* no nosso país. Vejamos como."

Passando ao Desenvolvimento, este é o espaço da reflexão intelectual, o momento de usar gráficos, demonstrações, factos. É um espaço puramente cerebral que permite enriquecer o borrão de todos os dados necessários ao aprofundamento da ideia.

Chegados à Conclusão final, volta-se a fazer o apelo afectivo. A Conclusão, como se disse, é a cristalização de tudo o que foi dito e deve reforçar a adesão do ouvinte à ideia. É importante, ainda, que esta conclusão final induza acção no ouvinte, através da criação de um elo de ligação futura entre a ideia e quem a ouviu. Soará qualquer coisa como:

> "Em resumo, o problema é….
> e se quiserem aprofundá-lo poderão ligar-se ao site xxx…"

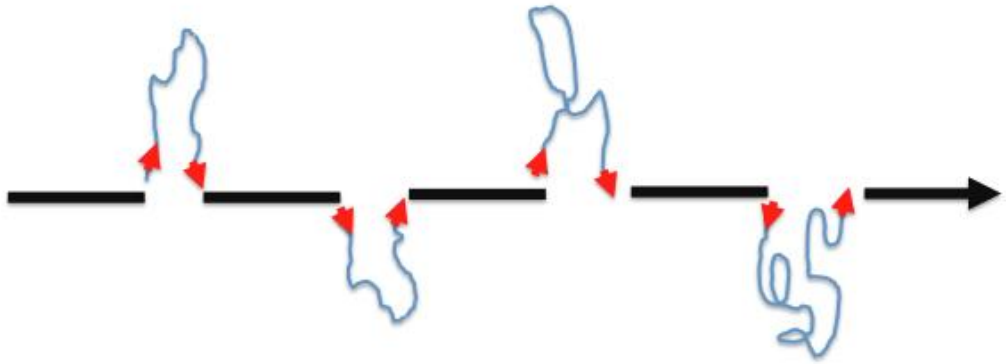
O esquema seguinte ilustra esta dinâmica:



Proibido tergiversar

Nesta preocupação de falar fácil há, ainda, mais um ponto que pode ser mortífero para quem ouve. É o chamado "tergiversar". Significa isto que o orador, apesar de ter um fio condutor claro e compreensível, faz, permanentemente, desvios a esse fio, abrindo considerações laterais e acrescentos ao tema que causam ruído e perturbação à exposição e à compreensão desta.

O tergiversar tem o aspecto seguinte



e soa qualquer coisa como:

> "Falando de economia, diria que a situação se mantém tal como se esperava – o que aliás já tinha referido no seminário passado – mas como dizia, mantém-se tal como se esperava – aliás não sou só eu que o afirmo, o Dr. X também o fez no artigo recente de x - …."

E assim por diante. O ouvinte mesmo atento ficará, neste caso, suspenso da conclusão que nunca chegará e cansado de tanto desvio ao tema principal. Os menos atentos desligarão ao fim de poucos segundos.

Em resumo

Falar fácil não é fácil, exige trabalho e grande preocupação com os objectivos que se pretendem atingir e respeito por quem o vai ouvir. Mas é um esforço que vale a pena, pois permite elevar consideravelmente o nível de compreensão das ideias e projectos aí traduzidos.

O maior elogio que se pode fazer a um orador é:

> "Não concordo com nada do que disse, mas adorei ouvi-lo!"

Significa isto que a ideia passou, foi digerida pelo ouvinte, e permitiu-lhe uma conclusão. É este o primeiro objectivo de um orador. Ser compreendido.

O Discurso Eficaz é um dos pilares fundamentais da sensibilização face-a-face.

A Pedagogia Experiencial

A formação tradicional faz, sobretudo, apelo às capacidades cognitivas do participante. Ou seja, a compreensão de qualquer tema é provocada pela explicação dos conceitos que dele fazem parte.

Num exemplo, ensina-se a separar embalagens para reciclagem dando as regras através de slides em power point, mais ou menos animado. O participante fica, assim, a "saber" as regras, e talvez vá, posteriormente, "fazer" a separação das embalagens.

Ora, o mundo actual põe à nossa disposição uma enorme quantidade de informações diferentes que nos estimulam grandemente e em várias direcções, e concorrendo cada uma delas pela nossa atenção.

Assim sendo, como assegurar que a informação que o formador quer passar irá chamar a atenção do participante, aumentando exponencialmente a sua aprendizagem, ao mesmo tempo que o implica no tema e o faz aderir mais fortemente ao assunto? Ou seja, o que pode aumentar a probabilidade de que o participante irá, posteriormente, "fazer" a separação das embalagens?

É aqui que entra a Pedagogia Experiencial.

Esta propõe uma abordagem diferente do mero "saber". Hoje, não chega "saber", é essencial

fazer ... e pensar **sobre isso.**

Assim, a Pedagogia Experiencial baseia-se, no "fazer" e, fundamentalmente, "em pensar o que foi feito".

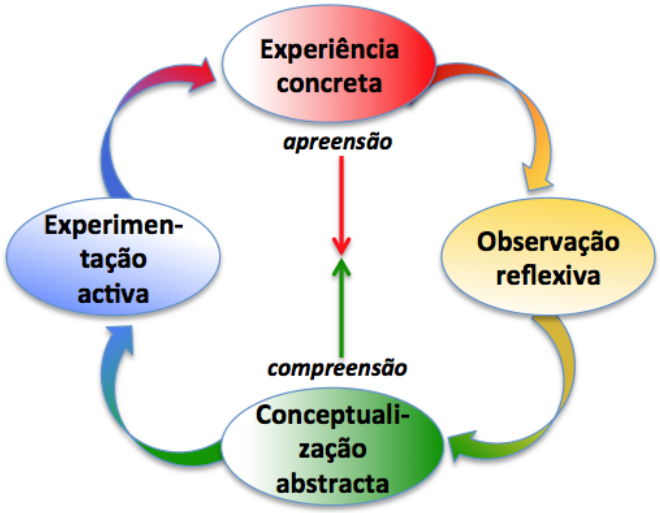
O video seguinte ilustra a situação.

clicar

Isto significa que, num primeiro tempo, a aprendizagem se baseia na *acção,* no experimentar situações concretas, e, num segundo tempo, é, reflectida, conceptualizada e incorporada por experimentação activa num novo modelo de comportamento.

Traduzindo, agora, num esquema[2] o processo percorrido pela Pedagogia Experiencial, ter-se-á:

Aprofundando o esquema anterior, a Pedagogia Experiencial origina duas formas complementares de obter conhecimento, uma por *apreensão* na experiência concreta e outra por *compreensão* na conceptualização abstracta:



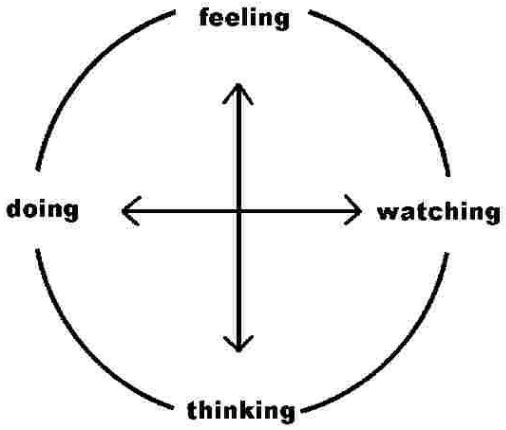
[2] Kolb, Rubin, McIntyre, "Organizational Psychology-An Experiential Approach"; 1984, Prentice Hall.

Assim, e num exemplo concreto, o tema da separação das embalagens para reciclagem é introduzido, primeiro, pela experiência real de separar embalagens ao vivo e, em segundo lugar, pela reflexão sobre essa experiência, avaliando-se os erros e acertos, os sucessos e insucessos, as dificuldades e pontos fortes.

Estes dois passos, de "experiência ao vivo" e de "reflexão" sobre o que se experienciou, irão permitir construir e sedimentar o tal "saber" das regras de separação. Mas não só.

Também porque experienciou e rellectiu sobre a sua experiência, o participante implicou-se no tema e a sua adesão aumentou, aumentando, igualmente, a probabilidade de vir a "fazer", posteriormente, a separação das embalagens.

Num esquema[3]



Assim, com a Pedagogia Experiencial, trata-se de apelar, primeiro, ao lado emocional do participante, ao "sentir" a experiência ao vivo, e só depois provocar o cognitivo através da reflexão sobre aquilo que "sentiu".

O fecho do ciclo é o "fazer pensado, informado", que assegura que os novos comportamentos aprendidos se transformam em **aquisição cultural**, prontos para serem transmitidos e copiados pela Comunidade.

A Pedagogia Experiencial é um dos pilares da sensibilização face-a-face.

[3] Ibidem.

A Inteligência colectiva

Porquê pôr um projecto à discussão de um grupo? Não é mais simples que esse projecto seja analisado por um especialista e decidido por ele?

Mais fácil será, os resultados obtidos é que serão muito diferentes.

Numa analogia da Stanford University News

> "...no cérebro humano, um simples neurónio responde apenas àquilo que fazem os que se ligam com ele. Porém, todos em conjunto, criam um córtex tão rico como o de Einstein, onde nascem milhares de novas possibilidades".

A Inteligência Colectiva é um fenómeno semelhante. Ou seja, ao pôr em contacto directo um conjunto de indivíduos, para darem ideias, discutirem pontos de vista e tomarem decisões, o resultado que se obtém é infinitamente mais rico, mais criativo e mais profundo do que o que seria obtido por apenas um indivíduo.

No fundo, é a velha máxima que diz que todo ser humano tem algum conhecimento, mas nenhum ser humano tem todo o conhecimento sobre tudo. E é este o primeiro objectivo da utilização a Inteligência Colectiva. Pretende-se aproveitar a riqueza do "pensamento em conjunto" dos indivíduos.

Numa definição do MIT Center for Collective Intelligence, dir-se-á que a Inteligência Colectiva é

> "a inteligência partilhada, do grupo, que emerge da colaboração e competição construtiva de vários indivíduos."

O vídeo seguinte ilustra esta situação.

clicar

Mas a utilização da Inteligência colectiva obedece a regras de funcionamento específicas, sendo a principal a “integração de dissensos”. Quer isto dizer que é necessário ultrapassar, na discussão do grupo, a tendência normal de fazer vingar a ideia do mais forte, ou de decidir por maioria. O que é importante nos processos de Inteligência Colectiva é que o grupo ponha em confronto os seus acordos e desacordos e, com base nisso, consiga definir uma solução que satisfaça todos os pontos de vista em presença.

Este processo baseia-se em 4 orientações:

- troca de compreensões mútuas (e não lutas de argumentações);
- criatividade partilhada (lógicas individuais originando inovação partilhada);
- ciclos de resultados “tangíveis” a validar ou transformar;
- resultados parciais aceites a integrar no resultado global.

O resultado assim obtido é de todos, não foi produzido por ninguém, mas todos o fizeram, todos se reconhecem nele em algum detalhe.

As relações grupais daí resultantes criam uma atmosfera de criatividade, diálogo e parcerias, dominada pela participação na pesquisa e construção de um resultado global desconhecido e, neste processo, cada um se sente, e é, autónomo, consciente e responsável da sua intervenção.

Esta participação, este sentimento de partilha e presença é o segundo grande objectivo da utilização da Inteligência Colectiva.

Na verdade, ao entrar num processo de Inteligência colectiva, participando na discussão e decisão sobre um qualquer projecto, o indivíduo, e também o grupo, apropriam-se daquele, ficam ligados a ele, e tornam-se porta-vozes e garantes do sucesso da sua implantação na comunidade.

As novas tecnologias, ligadas à Internet e todas as suas opções, desde o Google à Wikipédia, são ferramentas importantes para o desenvolvimento da Inteligência Colectiva.

A Inteligência Colectiva é um dos pilares da sensibilização face-a-face.

Visita Porta-a-Porta

clicar

A Visita Porta-a-Porta tem como objectivo a mudança imediata de um comportamento e dirige-se apenas a uma pessoa ou a um número muito reduzido destas.

A forma mais eficaz de a realizar é fazê-la decorrer em casa ou no estabelecimento/posto de trabalho do participante, e junto do local onde o comportamento decorre, por exemplo, o compostor. A ferramenta pedagógica utilizada é a "pedagogia experiencial" por excelência, em situação real e in loco.

Assim, a sensibilização é realizada o mais próximo possível da situação real, sendo o formador a procurar o participante.

Toda a acção é desenhada a partir do esquema "borrão-desenvolvimento-conclusão" descrito anteriormente, acompanhada da entrega de material informativo e de brinde.

A visita porta-a-porta permite alargar o ciclo de aprofundamento do "experiencial", porque ela pode ser repetida periodicamente, acompanhando a evolução do comportamento, na prática concreta**.** Para garantir o sucesso, há que fazer ciclos de controlo dos desvios e contínua monitorização.

Características do grupo

A visita porta-a-porta pode ser dirigida à população em geral de uma comunidade, freguesia ou bairro, ou a um grupo profissional específico.

Dirige-se apenas a adultos, e a abordagem é feita um a um, ou a grupo muito reduzido, de dois a cinco elementos.

A característica socioeconómica do grupo é conhecida antecipadamente, pois depende dos objectivos do próprio projecto de sensibilização.

Não sendo a visita agendada em pormenor, o visitado não está a espera do formador, pelo que é característica deste grupo ser inicialmente resistente a recebê-lo.

Desenho da visita

A visita decorre no local onde o comportamento alvo da sensibilização se realiza, seja ele em casa, no estabelecimento/trabalho, ou outro, do participante.

A sensibilização faz-se através de uma conversa "informal", tendo como apoio o material informativo e a observação da situação real, seja ela, por exemplo, o contentor dos resíduos normais, o compostor, ou outro. É uma sensibilização feita com base no experiencial por excelência

A mensagem é absolutamente adaptada às características socioeconómicas do grupo, sob pena de não ser eficaz.

Sendo um face-a-face muito próximo, o que se pretende é um diálogo intenso, onde há todo o espaço para a intervenção do participante, e a colocação de dúvidas e dificuldades.

No final da visita, há um ritual de compromisso, mais ou menos vinculativo, de adesão e acção real no projecto.

Estratégia sociopedagógica

A realização da visita porta-a-porta pressupõe o envio de aviso prévio, por correio, email, rede social ou anuncio nos mass media.

Para vencer a resistência inicial e fazer com que o participante fique disponível para receber a mensagem, a visita começa com uma abordagem fortemente afectiva, baseada na forma empática da apresentação do formador e na imediata oferta do brinde previsto.

A linguagem do formador tem que ser totalmente adaptada a cada ouvinte, pois a mesma mensagem pode ter que ser passada a participantes de características diferentes, dentro do mesmo grupo profissional ou de um bairro, por exemplo.

A intervenção do formador deverá decorrer sempre em tom construtivo e apaziguador, de modo a conquistar a adesão ao tema e diluir eventuais resistências. O participante deverá sentir-se parceiro do projecto, e não alvo do mesmo.

Porque se trata de uma conversa, o controlo do espaço é fundamental, sendo crucial não haver demasiado "ruído" que desvie a atenção e crie impaciência no participante.

O tempo da visita tem quer ser cuidadosamente pensado, devendo decorrer no menor tempo possível, tendo em consideração a riqueza e complexidade da mensagem a passar, a disponibilidade do participante e o grau de compromisso que se pretende obter. Em modelo, ela deverá decorrer entre 30m a 1 hora.

A observação do comportamento do participante, sobretudo através da sua linguagem não-verbal, é crucial para os objectivos da visita.

O ritual de compromisso final tem que passar sempre por uma acção do participante, seja ela uma aceitação verbal, uma aceitação escrita, uma despedida activa, a troca de contactos ou a aceitação do equipamento do projecto, por exemplo.

Num qualquer projecto que envolva a visita porta-a-porta, esta não é o fim, mas sim o início de uma parceria com o participante. A ligação deste ao projecto é mantida com posterior monitorização e feed-back dos resultados.

Factores críticos de sucesso

É essencial que haja uma boa caracterização prévia do grupo a visitar. Em caso de disfuncionamentos detectados no terreno, é importante que o formador tenha a margem de manobra e a proactividade necessárias para colmatar esses disfuncionamentos.

A imagem, positiva ou negativa, de que o projecto ou a entidade que o promove goza junto da opinião pública é um factor desbloqueante, ou bloqueante, respectivamente, da receptividade à visita, pelo que é um elemento a ser gerido pelo formador.

O ambiente, mais ou menos stressante ou "ruidoso" em que decorre a visita, e a própria disponibilidade, no momento, do participante, são também factores críticos do sucesso desta, situações igualmente a serem geridas pelo formador.

A introdução de um elemento estranho à conversa em curso, no meio desta, e com posições resistentes ao projecto, pode levar à desmobilização do participante, pelo que é uma situação também a ser gerida pelo formador.

O formador deve saber "ler" o modo como a visita está a decorrer, e retirar-se no momento certo para não fechar a porta a uma futura intervenção.

Como saber se a visita teve sucesso?
O ritual de compromisso é o principal sinal do sucesso da visita. Mas, ainda no decorrer desta, a aceitação das respostas às dúvidas e dificuldades do participante é um critério importante para avaliar o sucesso.

Nos projectos que envolvem visitas porta-a-porta, o objectivo é claramente a mudança/aperfeiçoamento imediato do comportamento do participante. Assim sendo, a avaliação contínua/monitorização deste comportamento revela-se fundamental para o sucesso do projecto.

A avaliação/monitorização pode ser feita por conversa telefónica periódica, por novas visitas e/ou por observação do resultado do comportamento. Esta táctica permite assegurar que os "pontos negros" são controlados e resolvidos e que o projecto se mantem "vivo".

Sessão de sensibilização

O objectivo de uma Sessão de Sensibilização é a mudança comportamental dos participantes. Pretende-se, assim, obter um cada vez maior número de cidadãos conscientes do tema em causa, cidadãos que se tornam actores pro-activos das transformações desejadas, e cidadãos que assumem o compromisso de alteração imediata dos seus gestos quotidianos.

Associada a este objectivo de mudança comportamental de cada participante está, igualmente, a possibilidade de disseminação da mensagem que cada participante terá junto do seu grupo/rede de parentes, amigos e conhecidos, assim como a dimensão importantíssima do factor de "exemplo – imitação – epidemia" que os novos gestos de cada um demonstram/provocam em quem assiste a estes. Há, aqui, pois, uma possibilidade de mobilização social que extravasa largamente as quatro paredes em que decorrerão as sessões de sensibilização.

A sessão de sensibilização terá, pois, que ser construída "à medida" de modo a produzirem-se os efeitos mobilizadores de mudança desejados.

Esta ideia de construção à medida pressupõe que o formador possa fazer uma conversa prévia com a entidade que solicita a sessão, de modo a que possa ter um diagnóstico mínimo da situação de partida e suas possibilidades de transformação.

Este contacto irá permitir-lhe obter uma ideia, ainda que geral, dos participantes a que se irá dirigir, suas características socioprofissionais, etárias, nível de conhecimento sobre as temáticas, assim como os comportamentos instalados.

.

A Sessão de Sensibilização decorre em sala própria/auditório e dirige-se a um número elevado de pessoas. Assim, será, igualmente, imprescindível conhecer, com antecedência, quais as condições em que a sessão irá decorrer, nomeadamente o tipo e tamanho da sala e os equipamentos audiovisuais disponíveis.

Com base neste tipo de informação, será possível ao formador construir uma sessão de sensibilização à medida daqueles participantes concretos, não só ao nível da escolha das temáticas a tratar e seu grau de desenvolvimento, como ao nível da escolha dos métodos pedagógicos a utilizar.

Uma sessão de sensibilização recorre a meios audiovisuais, e utiliza, também, a “pedagogia experiencial”, em situação real ou por simulação. A sua duração será entre 45m a 1 hora.

A sessão de sensibilização deverá desenvolver-se sempre segundo o modelo de espiral do discurso eficaz e utiliza, em simultâneo, a informação, a comunicação e o envolvimento afectivo, essenciais ao cumprimento da estratégia pedagógica definida.

Assim sendo, cada sessão de sensibilização tem uma dinâmica baseada em quatro tempos encadeados:

1° Envolvimento afectivo - para construção do grupo
2° Debate - para aferição de ideias instaladas
3° Informação - para renovação das ideias instaladas
4° Envolvimento afectivo - para criação do compromisso de acção futura.

Esta estratégia pedagógica será traduzida em qualquer conteúdo temático e utiliza a pedagogia experiencial, servindo-se de jogos, dramatizações, estudo de casos e observação de situações reais adaptados a cada grupo alvo distinto.

Significa isto que a aprendizagem que os participantes fazem dos novos conhecimentos a veicular se baseia, num primeiro tempo, na acção, no experimentar de situações concretas, reais ou simuladas, experiência essa que é, num segundo tempo, pensada, reflectida, debatida e incorporada num novo modelo de comportamento.

A pedagogia experiencial prevê, ainda, que o móbil para agir se mantenha e seja provocado no futuro, dado que cada sessão de sensibilização deve criar e vai manter um vínculo permanente com os participantes.

A seguir, descrever-se-á a aplicação prática deste modelo a grupos alvo típicos, nomeadamente, Escolas, nos diferentes níveis de ensino, Empresas e Grupos Profissionais, e População em Geral.

Escolas

As sessões de sensibilização organizadas para as escolas abrangem todos os níveis de ensino, nomeadamente, jardim-de-infância (3-5 anos), 1º ciclo (6-10 anos), 2º ciclo (11-12 anos), 3º ciclo (13-15 anos), e secundário (16-18 anos).

O nível universitário é considerado, neste texto, como adulto, sendo englobado no grupo alvo Empresas e Grupos Profissionais.

Para ser adaptada a cada grupo alvo, é fundamental saber antecipadamente o nível de conhecimento do tema, dificuldades escolares, o comportamento disciplinar, o interesse específico da escola, e tipologia da sala.

A mudança de comportamento, quando aplicada ao corpo estudantil, não é imediata, pois os jovens ainda não têm poder de decisão e são apenas fonte de pressão sobre a família. É evidente que, quando a escola dinamiza também sessões para professores, funcionários e pais, o projecto é mais completo e os objectivos da mudança são mais rapidamente conseguidos. É importante a escola ter, também, um projecto concreto na área ambiental para dinamizar o agir dos alunos.

A pedagogia experiencial está sempre presente, em todos os níveis, mas vai mudando de característica. À medida que se vai avançado no grupo etário, o "vivido" e a manipulação sensorial, típica do jardim-de-infância e do 1º ciclo, vai sendo substituída pela forte componente de "resolução de um problema" desafiante. Há, assim, um crescendo que vai da brincadeira para a actividade pensada.

Criar eficácia dentro do espaço/tempo previsto para a sessão obriga a gerir as ferramentas do experiencial em função do tempo disponível e das características do grupo. Se houver mais tempo…vai-se mais longe.

Como ferramentas do afectivo, as sessões de sensibilização nas escolas utilizam os jogos e o humor, diferente em cada nível. Por exemplo, o jardim-de-infância reage bem ao absurdo, o 3º ciclo é muito crítico na eficácia da piada, e no secundário já se consegue utilizar, facilmente, o humor subtil e a ironia.

No que toca ao brinde, provoca satisfação, mas não é fundamental para a eficácia da sessão. É utilizado como despedida e não como apresentação.

A gestão do imprevisto é muito importante em três casos típicos. Por um lado, a sala e os equipamentos audiovisuais podem ser diferentes do esperado. Pode, ainda, ocorrer a falta de comunicação entre elementos da entidade, para organização da sessão. Finalmente, é essencial que todos os intervenientes respeitem o horário e o tempo de entrada na sala, não podendo haver atrasos ou interrupções.

Jardim-de-infância

clicar

Características do grupo

O grupo que frequenta o jardim-de-infância está na fase de aquisição de conceitos, de conhecer objectos, materiais, animais, e por vezes, as cores. Este é o tempo de descoberta e conhecimento do mundo, pelo que qualquer intervenção junto deste grupo tem que permitir a exploração da criança e respeitar o seu tempo de aprendizagem.

Por outro lado, tem grande disponibilidade para participar em grupo, intervir nas respostas, e agir. O agir é a sua fonte essencial de recolha e aprendizagem da informação à disposição.

Inerentes a esta fase são a extrema curiosidade sobre tudo o que está à volta, a reacção imediata e positiva às situações que provocam espanto e mistério, e a necessidade de brincar.

É, também, característica deste grupo a dificuldade de orientação e movimentação no espaço.

Finalmente, surge, por vezes, alguma dificuldade em tomar decisões individuais, se colocados em situação de evidência.

Desenho da sessão

O desenho desta sessão de sensibilização obedece ao modelo do workshop.

O tema alvo da sessão de sensibilização tem que ser muito vivido e sentido. Assim, não há lugar à utilização de audiovisuais, devendo recorrer-se exclusivamente ao experiencial por simulação. Porém, esta simulação tem que

implicar que a criança possa manipular materiais reais. Trata-se, aqui, de "sentir para saber".

Os instrumentos experienciais utilizados são os jogos, a dramatização, as lengalengas, a música, o absurdo, a manipulação de objectos e cores, a vocalização (por exemplo, imitar barulho do camião do lixo).

Estas actividades têm que implicar todos os participantes.

Estratégia sociopedagógica

A Entidade promotora da sessão, nas pessoas responsáveis pelas crianças, ou seja, o educador e o auxiliar têm que estar presentes.

Os grupos heterogéneos, de idades ou capacidades diferentes entreajudam-se, e o formador tem que adaptar o discurso aos vários níveis. Por outro lado, o grupo homogéneo, de nível idêntico em idade e capacidade, torna o foco das suas dificuldades mais evidente e a necessidade de adaptação do discurso menos premente.

O facto de a criança, nesta fase, não saber as cores, não conhecer objectos ou materiais, animais, e conceitos obriga a introduzir o real por demostração ao vivo (exemplo, composto, sementes, ecoponto, materiais ou resíduos, água), e a acção tem que ser realizada por todos os participantes. Nesta linha, as regras de um jogo ou de qualquer outra actividade experiencial têm que ser demonstradas na prática e ao vivo.

Assim, a essência da estratégia sociopedagógica, neste grupo alvo, é a vivência real dos conceitos, e baseia-se no diálogo pergunta-resposta, e na forte participação do grupo.

Há que ter em consideração que, dentro do mesmo grupo, existem diferentes níveis de aptidões e dificuldades, independentes da idade. E, de grupo para grupo, também existem estas diferenças, fruto do trabalho do professor na sala. O formador terá de identificar e ultrapassar estas diferenças.

Dado o fraco nível de concentração destes grupos, durante períodos mais ou menos prolongados, é essencial conseguir captar e manter a sua atenção. Assim, é fundamental inserir o tema a partir da experiência de cada um, equilibrar o discurso oral com o agir, sendo este o ponto central, e estimular a curiosidade fazendo a ligação à sua realidade. Mantendo a curiosidade e a acção, é essencial que haja o mínimo de momentos mortos.

É fundamental nunca frustrar os participantes, pois eles têm que gostar de estar ali. Assim, não se deve deixar falhar uma criança bloqueada ou precipitada.

Os veículos de aprendizagem fazem-se por oscilação entre jogo grupal e a acção individual, com apoio mútuo entre os participantes. No jogo grupal copiam, no individual o grupo ajuda.

No que toca à gestão do espaço, disse-se anteriormente que este grupo tem dificuldade em orientar-se e movimentar-se. Assim, é fundamental organizar o espaço em função do jogo, criando referências espaciais marcadas para que se mantenham nos locais e se orientem no jogo. De outra forma, o grupo dispersar-se-á.

Um grupo com o comportamento demasiado controlado não consegue tomar decisões individuais, pois está sempre à espera da aprovação do adulto. Num grupo com poucas regras de trabalho, o formador leva mais tempo a manter o nível de trabalho/participação do que a desenvolver o tema.

Factores críticos de sucesso

A dimensão do grupo é um factor crítico de sucesso. O grupo ideal deverá ter 20 a 25 participantes para que todos possam agir sem grandes tempos de espera. Os tempos mortos maiores provocam desmobilização. Esta dimensão é essencial, também, para um controlo da dinâmica do grupo feita pelo formador.

No que toca a esta dinâmica do grupo, é essencial que o formador consiga controlar a participação, não dando espaço a que falem todos ao mesmo tempo, a que não se ouçam uns aos outros, ou que se dispersem com brincadeiras fora da actividade.

No que toca ao tratamento do tema, quando este depende de conceitos abstratos, é mais difícil a aprendizagem, pois tem que se fazer o paralelo entre a situação e a realidade, sem recurso a audiovisuais ou a observação in loco, instrumentos difíceis de utilizar no contexto destes grupos.

A gestão do espaço disponível é outro factor importante, principalmente se, sendo pequeno, dificultar a movimentação. Por sua vez, o espaço aberto à circulação de pessoas fora do workshop cria distração.

Ainda na linha da distração, um educador ou auxiliar que não acompanham workshop, provocando ruido de conversa de fundo, são factor perturbante.

Como saber se a sessão teve sucesso?
De maneira geral, o sucesso da sessão é avaliado pelo nível de participação construtiva conseguido, e pela evolução da aprendizagem dentro do jogo, à medida que a sessão vai avançando. É, também, medido pela atenção que o participante mantém no formador e no jogo.

O feed-back positivo do educador é, igualmente, indicador do sucesso. No entanto, a ausência de feed-back imediato não é indicador de insucesso, pois é disponibilizada, normalmente, uma ficha de avaliação posterior.

1º Ciclo

clicar

Características do grupo
Do ponto de vista do seu desenvolvimento, este grupo consegue aprender conceitos abstratos e já tem incorporados os conceitos reais. Assim, já acompanha uma conversa e discute ideias.

Aliás, neste grupo sente-se a necessidade de contar experiências pessoais, e estão absolutamente disponíveis para participar.

No que toca às actividades experienciais, estão disponíveis para jogos e dramatizações mas não já não precisam das lengalengas, vocalizações ou canções para manter a sua atenção. Estas, a serem utilizadas, terão de ser desafiantes e apenas veículo da mensagem. A surpresa ainda tem impacto.

Acompanham imagens mas ainda são mais sensíveis aos exemplos reais, ao vivo. Consegue-se só dizer a regra do jogo, não é preciso demonstrá-la.

Neste grupo alvo não é necessário que todos participem em tudo, pois já conseguem respeitar o tempo do outro. Assim, aceitam só jogar alguns e os restantes assistirem.

Desenho da sessão
O desenho desta sessão de sensibilização obedece ao modelo do workshop, sendo este já acompanhado de audiovisuais com pouco texto, palavras-chave, imagens e filmes.

O tema é sempre colocado a partir da realidade do grupo e, portanto, o diálogo, o questionamento e o espaço para os testemunhos individuais são essenciais.

Tendo isto em consideração, o experiencial, no sentido de "agir para saber", é crucial, sendo construído a partir de histórias, narrativas, jogos, materiais demonstrativos e dramatização.

Estratégia sociopedagógica
O formador tem que partir da participação do grupo para explorar o tema, dando o tempo necessário para a mensagem passar. Porém, visto que a disponibilidade do grupo para contarem casos pessoais ou expressarem ideias é muito grande, a gestão do tempo da sessão é um factor crucial.

O grupo aceita bem qualquer tema, e reage bem ao diálogo. Mas este tem que ser sempre apoiado na demonstração e no jogo. Do mesmo modo, os filmes, as simulações são ferramentas para fazer passar a mensagem.

Assim, para manter a atenção do grupo, o formador apoia-se nas actividade do experiencial e na dinâmica de participação, podendo já utilizar humor, desde que obvio. Ainda reagem bem à surpresa e ao absurdo.

Na dinâmica do diálogo, é crucial não rejeitar quaisquer respostas, e aproveitá-las para reformular, desenvolver ou explicar na direcção do tema, dando oportunidade de emendar quaisquer desvios à mensagem.

Em grupos heterogéneos, é necessário gerir o discurso de modo a manter o interesse de todos, sem desmobilizar os subgrupos naturais.

É factor crucial organizar o espaço em dois tempos, o da exposição/diálogo e o do jogo, sendo este menos importante, pois a movimentação, nestes grupos, é mais rápida e mais auto-orientada.

Factores críticos de sucesso

A dimensão do grupo é um factor crítico de sucesso. O grupo ideal deverá ter 25 a 30 participantes para que todos possam intervir no diálogo.

Se o grupo não possuir ainda as regras de participação – falar e ouvir, esperar pelo momento de intervir, ou se estiver ainda muito dependente do sensorial, vai desmobilizar nos momentos de diálogo. Este factor só é conhecido do formador após alguns momentos da interacção com o grupo, pelo que a adaptação do workshop à situação concreta só se faz nessa altura. Assim, o workshop tem que ter a flexibilidade suficiente para permitir realizar mais ou menos diálogo, ou mais ou menos jogos e manipulação de objectos e dramatização.

Num grupo demasiado heterogéneo, por mistura de diferentes níveis escolares, por exemplo, o 1º ano, que ainda não sabe ler, em simultâneo com 4º ano, que os irá abafar, torna crucial a necessidade de o formador conseguir manter o nível de desafio para o 1ºano, mas que ainda seja motivador para o 4º ano.

Do ponto de vista da dimensão do espaço, se este for muito pequeno, vai amontoar os participantes, sem margem para movimentação do formador. Se for muito grande, provocará dispersão individual. Neste caso, há que delimitá-lo através de fitas, poufs ou cadeiras, para evitar excessiva movimentação.

A existência no grupo de elementos que ainda não aguentam os tempos mortos sem acção, tornando-se irrequietos e destabilizando o grupo, é um factor de risco. Neste caso, há que diminuir os tempos de diálogo e aumentar o tempo de acção.

Como saber se a sessão teve sucesso?

De maneira geral, o sucesso da sessão é avaliado pelo nível de participação construtiva conseguido, pela atenção que o participante mantém no formador e no jogo, e pela avaliação, em debriefing, da aprendizagem realizada.

O feed-back positivo dos alunos e do professor, no final, são, também, indicadores sucesso. No entanto, a ausência de feed-back imediato por parte do professor não é indicador de insucesso, pois é disponibilizada, normalmente, uma ficha de avaliação posterior.

2º Ciclo

clicar

Características do grupo

Aqui chegados, os participantes já têm acesso a todo o tipo de informação, sendo muito autónomos na pesquisa dos seus próprios interesses. Assim, o tema tem que ter novidade, e só há mobilização se houver "coisas novas" e diferentes. Tem que haver estímulo à surpresa.

Este grupo tem disponibilidade para participar, sobretudo para mostrar conhecimento, com cada participante a querer evidenciar-se face aos seus pares e ao formador.

Já estão habituados a permanecer numa sala de aula, mesmo que percam o interesse pelo tema. A questão aqui não é a destabilização do grupo por parte de um elemento, é, sim, não reagirem à sessão.

Estão disponíveis para jogos, mas não para dramatizações, a menos que estas tenham uma forte componente de participação muito activa. Ou seja, estão disponíveis para a construção prévia de uma dramatização feita por eles, a apresentar na sessão. Também conseguem discutir conceitos a partir de um filme, ou de um caso de estudo.

Desenho da sessão

Para este grupo, a sessão é baseada, essencialmente, em audiovisuais, com esquemas animados, palavras-chave, imagens e filmes.

No entanto, o factor experiencial contínua presente, através de jogos, materiais demonstrativos e simulação.

O diálogo e o questionamento continuam a ser um ponto forte da exploração do tema. Esta colocação do tema é feita a partir de conceitos, num contexto alargado ao mundo, e não já da sua realidade pessoal.

Estratégia sociopedagógica

O grupo aguenta bem o tempo de exposição, mas tem que ser ainda complementada com o agir, seja numa situação de jogo, de demonstração com objectos ou de diálogo.

Para captar e manter o interesse, recorre-se à novidade e surpresa com que o tema é apresentado. Os filmes, as simulações e os jogos são ferramentas para manter a atenção na exploração do tema. Aceitam bem o humor.

É crucial não rejeitar liminarmente quaisquer respostas, mas enviá-las para a avaliação do grupo, questionando a opinião deste sobre o certo/errado.

Neste nível, os grupos heterogéneos, entre 5º e 6ºanos, são muito próximos em termos de desenvolvimento e de facilidade de compreensão, pelo que não há grande diferença no discurso a utilizar.

O espaço da sessão está mais dependente da escola, podendo decorrer em sala de aula ou em auditório. No entanto, é sempre preferível retirar o grupo do seu espaço habitual de aprendizagem. O controlo do grupo através do espaço é feito pelo local onde os participantes se sentam, ou seja, é necessário localizá-los o mais perto possível do formador e próximos entre si, para não haver dispersão.

É aqui que começa a ser imprescindível a intervenção do professor responsável, que deverá gerir a localização do grupo, de modo a corrigir as participações desviantes.

Factores críticos sucesso

A dimensão do grupo é um factor crítico de sucesso. O grupo ideal deverá ter 30 a 45 participantes para que todos possam ser envolvidos na dinâmica da sessão, sem perdas por desmobilização.

Do ponto de vista do espaço, e porque a dimensão do grupo já é considerável, a distância entre o formador e os participantes deve permitir que estes vejam aquele, pois o contacto visual é essencial para o controlo do grupo.

Um tema sem novidade é garantia de desinteresse, e a única possibilidade de sucesso é compensar este potencial defeito com a realização de jogos. Porém, ao contrário dos grupos anteriores, os jogos deverão ter uma maior componente de concentração cognitiva, em detrimento do nível de pura acção.

Apesar do nível de informação deste grupo ser já elevado, e com considerável capacidade de abstração, é essencial que o discurso do formador tenha uma forte componente explicativa, clara e simples dos conceitos a transmitir.

Como saber se a sessão teve sucesso?
De maneira geral, o sucesso da sessão é avaliado pelo nível de participação construtiva conseguido, pela atenção que o participante mantém no formador e no jogo, e pela avaliação, em debriefing, da aprendizagem realizada.

O feed-back positivo dos alunos, no final, através de palmas, e do professor são, também, indicadores sucesso. No entanto, a ausência de feed-back imediato por parte do professor não é indicador de insucesso, pois é disponibilizada, normalmente, uma ficha de avaliação posterior.

3º Ciclo

clicar

Características do grupo
Este grupo é difícil de gerir, pois dá mais importância ao seu par do que ao formador ou a qualquer outra figura de autoridade.

Nesta linha, a disponibilidade de cada indivíduo para participar é contida e condicionada à aceitação do seu grupo. A proposta de participação por parte do formador não pode ser forçada, tem que ser discreta e avaliada nos primeiros momentos de contacto com o grupo.

Estes participantes têm acesso a todo o tipo de informação, sendo autónomos na pesquisa dos seus próprios interesses, estando estes bem definidos em cada momento. Assim, o tema tem que ser referenciado a esses interesses, e relatado do ponto de vista deles.

Estão habituados a estar numa sala de aula, mesmo que percam o interesse pelo tema. Neste caso, ignoram, silenciosamente, o formador ou tentam boicotar a sessão através de conversas cruzadas.

Se o formador conseguir interessar o grupo no tema, estão disponíveis para jogos ou outras actividades propostas, desde que não muito trabalhosas.

Desenho da sessão

Para este grupo, a sessão é baseada, essencialmente, em audiovisuais, com esquemas animados, palavras-chave, imagens e filmes.

No entanto, o factor experiencial continua presente, através de jogos, materiais demonstrativos e simulação.

O diálogo e o questionamento continuam a ser um ponto forte da exploração do tema, mas tem que ser adaptado à disponibilidade e forma de participação de cada grupo.

A colocação do tema é feita a partir de conceitos, num contexto alargado ao mundo, e referenciado aos seus interesses imediatos.

Estratégia sociopedagógica

Dada a importância do par nestes grupos, é vulgar que estes detonem uma energia de participação para dentro do grupo, e não do grupo para o formador. Assim, é essencial que este consiga gerir esta forma de participação, aproveitando a conversa interpares para recolocar o tema.

Em complemento, é possível explorar a “contestação” do grupo aos mais velhos, fazendo comparações entre os diferentes comportamento das várias gerações, e elogiando sub-repticiamente as oportunidades dos mais novos.

São muito sensíveis ao humor, e muito críticos das eventuais falhas deste. Uma piada tem que ter mesmo piada.

O grupo aguenta bem o tempo de exposição, mas tem que ser ainda complementada com o agir, seja numa situação de jogo, de demonstração com objectos ou de diálogo.

A captação e manutenção do interesse são feitas através do inesperado, do avanço tecnológico, e da vantagem para o seu dia-a-dia. A informação a passar tem que ter impacto. Os filmes, as simulações e os jogos são ferramentas para manter ou chamar a atenção.

Continua a ser importante não rejeitar quaisquer respostas, evitando a crítica/gozo do grupo a uma intervenção, reformulando-a e reorientando-a para o tema.

Neste nível, tem de haver adaptação do discurso, em função de serem 7º, 8º ou 9ºanos, pois a profundidade da informação detida é diferente. Porém, as ferramentas utilizadas serão as mesmas.

O espaço da sessão está mais dependente da escola, podendo decorrer em sala de aula ou em auditório. No entanto, é sempre preferível retirar o grupo do seu espaço habitual de aprendizagem. O controlo do grupo através do espaço é feito pelo local onde os participantes se sentam, ou seja, é necessário localizá-los o mais perto possível do formador e próximos entre si, para não haver dispersão.

Aqui continua a ser imprescindível, e ainda mais importante, a intervenção do professor responsável, que deverá gerir a localização do grupo, de modo a corrigir as participações desviantes.

Factores críticos de sucesso

O grupo ideal deverá ter entre 30 a 45 participantes. Dadas as características da participação analisadas acima, quando o grupo é demasiado grande, é necessário diminuir o diálogo e o questionamento, e aumentar o controlo da participação do grupo.

Do ponto de vista do espaço, a distância entre o formador e os participantes deve permitir que estes vejam aquele, pois o contacto visual é essencial para o controlo do grupo.

Neste grupo, o não respeito pelo horário de entrada na sala, por exemplo, participantes entrarem a meio da sessão, é um factor de risco, pois este desestabiliza facilmente, e não há tempo útil para fazê-los voltar ao tema.

Dado o nível de potencial desestabilização do grupo, e o curto tempo de duração da sessão (45m a 1 hora), o jogo deverá ser utilizado como conclusão desta. Esta estratégia permite aproveitar positivamente a energia libertada pelo grupo, encerrando a sessão com um sorriso e possibilitando que a energia em excesso seja canalizada para fora da sala.

Porém, e se a sessão tiver maior duração, o jogo pode ser feito noutro momento desta, desde que haja tempo suficiente para deixar o grupo acalmar a sua energia.

É essencial também que a sala tenha boa acústica, sem qualquer eco, dado que a participação dos grupos se faz interpares, e o formador ter de ouvir essas intervenções de modo a aproveitá-las para o tema.

O tema tem que ter informações impactantes e que digam directamente respeito aos interesses desta geração.

Como saber se a sessão teve sucesso?
De maneira geral, o sucesso da sessão é avaliado pelo nível de participação construtiva conseguido, e pela atenção que o participante mantém no formador e no jogo.

O feed-back positivo dos alunos, no final, através de palmas, é sinal de sucesso totalmente conseguido.

O feed-back positivo do professor pode não ser indicador de sucesso da sessão junto dos alunos. Também, a ausência de feed-back imediato por parte do professor não é indicador de insucesso, pois é disponibilizada, normalmente, uma ficha de avaliação posterior.

Secundário

clicar

Características do grupo

Este grupo está na fase da escolha da sua profissão futura, tendo os seus interesses e objectivos bastante definidos.

A consideração pelo seu par ainda existe mas não tão óbvia, nem tão pouco o desafio ao formador ou à autoridade. O seu comportamento em sala é, portanto, orientado pelo tema, filtrando nele aquilo que lhe interessa como ferramenta.

A participação é fortemente orientada pelo interesse próprio, pelo que já não é dirigida pelo formador, mas sim proposta através de intervenções da iniciativa de cada participante. Estas intervenções permitem enriquecer e dirigir o tema.

Há diferenças entre o 10º ano e os restantes. Neste, o participante está ainda a aprender esta nova postura, a que poderemos chamar de "adulto", pelo que, já não sendo bem vista a intervenção provocatória ou desviante, ela ainda aparece, por vezes.

Habituados a estar numa sala de aula, respeitam os códigos de participação, ouvindo o formador e os pares, e intervindo nos tempos correctos. Mesmo que percam o interesse pelo tema, não há distúrbio ou conversas cruzadas.

Estão disponíveis para realizar actividades em grupo e complexas.

Desenho da sessão

A sessão é baseada em audiovisuais, com esquemas animados, palavras-chave, imagens e filmes.

Os materiais demonstrativos, simulação e jogos são dirigidos para a resolução de problemas do tema, e solucionados pelo grupo. O formador faz o debriefing.

O diálogo aberto é regra base da sessão, e tem origem na intervenção do participante.

A colocação do tema é feita a partir do interesse específico do grupo, e como ferramenta para a sua actuação profissional futura.

Estratégia sociopedagógica

É fundamental guardar espaço para as intervenções do participante, e adaptar o tema aos interesses do grupo, de forma a torna-lo a ferramenta que ele procura para o seu futuro.

O grupo aguenta bem o tempo de exposição. O papel do agir em simulação ou jogo é, não já veículo de passagem de mensagem ou de captação da atenção, mas sim de fazer reflectir sobre o acontecido e tirar conclusões. O jogo poderá servir, também, como elemento de ice breaker ou descontração.

Para captar e manter o interesse, utiliza-se o inesperado, o avanço tecnológico, e a vantagem do tema para o seu futuro. A informação a passar tem que ter impacto. Os filmes, as simulações e os jogos são ferramentas de debate e de resolução de problemas dentro do tema.

O espaço da sessão está dependente da escola, podendo decorrer em sala de aula ou em auditório. A gestão do espaço serve, aqui, não para controlo do comportamento do grupo, mas para potenciar a eficácia do diálogo entre todos e, destes, com o formador. Assim, é necessário localizá-los o mais perto possível do formador e próximos entre si, para criar o élan do debate.

Nestes grupos, o professor responsável pode agir como participante, e ajudar o formador no diálogo, ao solicitar a intervenção de determinado participante que sabe ter determinado interesse.

Factores críticos de sucesso
A dimensão do grupo não é, aqui, tão determinante, se bem que, quanto maior for, maior é a dificuldade de organizar as actividades. A dimensão ideal é de 45 a 60 participantes.

As condições ambientais e acústicas da sala são fundamentais, assim como a existência de microfone para grupos superiores a 60 participantes.

É essencial que o tema seja dirigido para o seu interesse e servir como ferramenta de trabalho. Se não, o desinteresse instala-se e não se dá a participação.

Face às caraterísticas comportamentais do grupo, o jogo ou qualquer actividade pode ser colocado em qualquer tempo da sessão, sendo o seu factor crítico de sucesso a sua importância e impacto no aprofundamento da discussão.

Como saber se a sessão teve sucesso?
De maneira geral, o sucesso da sessão é avaliado pelo nível de participação construtiva conseguido, e pelo contributo do participante na discussão do tema.

O feed-back positivo dos alunos, no final, através de palmas, ou de elogios personalizados, são sinal de sucesso totalmente conseguido.

O feed-back positivo do professor é mais um indicador do sucesso. No entanto, é disponibilizada, normalmente, uma ficha de avaliação posterior.

Empresa e Grupos Profissionais

clicar

Nas empresas e grupos profissionais, a sessão tem o objectivo claro de fazer agir imediatamente.

Nestes grupos, a sessão é construída totalmente à medida, pelo que é essencial recolher, a priori, um conjunto de informações, nomeadamente, os objectivos pretendidos com a acção, o nível académico dos participantes, a função desempenhada, o grau de interesse no tema, o nível do conhecimento tema, a existência de acções anteriores, a experiência da empresa no tema, a tipologia da sala, e o número de participantes previstos.

Características do grupo
Os grupos podem ser homogéneos, com a mesma função ou a mesma profissão, variando, por vezes, o nível etário. Ou completamente heterogéneos, agregando diferentes funções e profissões e diferentes níveis académicos e etários.

Este grupo, sendo adulto, cumpre as regras do debate. Porém, a presença, na mesma sessão, de elementos de níveis hierárquico distintos, pode ser um obstáculo à participação voluntária do grupo.

A sessão é, normalmente, obrigatória para o grupo, mas pode ser também organizada em função de manifestações de interesse, através de inscrição. Estas diferenças condicionam a participação do grupo na sessão.

Desenho da sessão
Como se disse, a sessão é desenhada totalmente à medida, adaptando o discurso às características do grupo e suas preocupações.

Baseia-se em audiovisuais, com esquemas animados, palavras-chave, imagens e filmes.

A demonstração do tema é feita por observação do real da própria empresa, devendo-se focar o debate nos casos concretos, nos usos e hábitos instalados e nas dificuldades e vantagens da mudança.

O experiencial é, aqui, focado na reflexão da realidade da empresa, e na dádiva de sugestões e soluções criativas para o seu aperfeiçoamento, muitas vezes baseado no testemunho dos participantes.

Estratégia sociopedagógica
O tema tem que ser impactante, e chamando a atenção, sobretudo se a participação na sessão for obrigatória, estando na mão do formador quebrar as eventuais resistências iniciais.

Este tema deverá ter um tratamento mais cognitivo ou mais emotivo, em função da profissão do grupo.

O diálogo é a regra base da sessão, e tem origem na intervenção voluntária do participante. A colocação do tema é feita a partir do interesse específico do grupo, e como ferramenta para a sua actuação profissional na empresa.

Os materiais demonstrativos e a simulação são utilizados apenas se não for possível observar a situação real. De outro modo, o experiencial é construído a partir desta observação, sendo a actividade “lúdica” dirigida totalmente para a resolução de problemas da empresa e solucionados pelo grupo. O formador faz o debriefing.

A convicção do formador no tema é um factor de pressão à mudança, criando a energia para adesão. Também os seus argumentos deverão ser construídos a partir do interesse e das vantagens para o grupo.

O humor subtil e a provocação pela ironia são bem recebidos.

Factores críticos de sucesso

A dimensão do grupo é importante, sendo que este deverá ter, no mínimo, 12 participantes. Este mínimo torna-se muito importante porque, neste grupo, o essencial é criar massa crítica que permita a mudança dentro da empresa, e um número elevado de sugestões e testemunhos. Um grupo demasiado pequeno não permite este resultado, sendo apenas admissível se for uma primeira tentativa de introdução do tema na empresa.

A dimensão grupo, em número elevado, só é crucial para a organização da sala e dos equipamentos e ferramentas, tais como luzes e microfones.

O nível de participação é muito importante para o sucesso da sessão. Assim, conflitos instalados dentro do grupo, participação obrigatória na sessão, ou o discurso abafado por presença de chefias ou direcções são factores a gerir pelo formador. A informação prévia sobre estes factores, antes da sessão, é essencial para a elaboração de uma estratégia de controlo do grupo adequada.

Como saber se a sessão teve sucesso?

De maneira geral, o sucesso da sessão é avaliado pelo nível de participação construtiva conseguido, e pelo contributo do participante na discussão do tema e nas medidas de mudança sugeridas.

O feed-back positivo dos participantes, no final, através de palmas, ou de elogios personalizados, são sinal de sucesso totalmente conseguido.

O feed-back positivo do responsável pela sessão é mais um indicador do sucesso. No entanto, é disponibilizada, normalmente, uma ficha de avaliação posterior.

No caso das empresas e grupos profissionais, é importante que a mudança conseguida pela sessão seja avaliada em contínuo, ao longo do tempo, e registada e difundida quer na empresa, quer para o formador. Só deste modo se podem organizar futuras sessões para reforçar a mensagem e colmatar eventuais dificuldades.

População em geral

clicar

No caso da população em geral, a sessão tem o objectivo claro de fazer agir imediatamente.

Nestes grupos, a sessão é construída totalmente à medida, pelo que é essencial recolher, a priori, um conjunto de informações, nomeadamente, o nível social dos participantes, os objectivos pretendidos com a acção, o grau de interesse no tema, o nível do conhecimento tema, a existência de acções anteriores, a tipologia da sala, e número de participantes previsos.

Características do grupo
Este grupo é sempre muito heterogéneo, a todos os níveis, sendo o factor de ligação o interesse pelo tema e a sua preocupação com a gestão da sua vida diária.

A presença na sessão é voluntária e faz-se, normalmente, por manifestação de interesse e inscrição prévia.

À chegada à sessão, os participantes não são, ainda, um grupo, mas sim um "molhinho de pessoas", mais ou menos desconhecidas. O grupo é construído na sessão e é este conforto e à vontade dentro da sala que é facilitador da participação.

Sendo voluntária, a participação expressa o interesse pessoal de cada participante no tema. Levantam-se questões, dúvidas e problemas e é dado o testemunho da experiência de cada um.

Desenho da sessão
A sessão é construída com base na informação conseguida a priori sobre o grupo, respondendo às suas características e preocupações, mas totalmente adaptável aos eventuais imprevistos de última hora.

É baseada em audiovisuais, com esquemas animados, palavras-chave, imagens e filmes, e demonstração ao vivo.

A demonstração do tema é feita por simulação do real, ao vivo, devendo-se focar o debate nos casos concretos, nos usos e hábitos instalados e nas dificuldades e vantagens da mudança destes consumidores e da sociedade em geral.

Para a criação do grupo, são utilizadas as ferramentas de ice breaker, o humor e a informação inicial impactante.

O tema é contextualizado dentro do país e do comportamento da sociedade em geral, fazendo-se o apelo à sua mudança, e ao papel fundamental do cidadão nessa mesma mudança.

O experiencial é, aqui, focado na reflexão da realidade do dia-a-dia, e na dádiva de sugestões e soluções criativas para o seu aperfeiçoamento, muitas vezes baseado no testemunho dos participantes.

Estratégia sociopedagógica

Quando a caracterização do grupo é impossível de fazer previamente à sessão, está na mão do formador adaptar o discurso, argumentos e ferramentas nos primeiros momentos desta. É exigida, portanto, uma enorme flexibilidade e domínio do tema.

O tema tem que ser tratado de forma impactante, de modo a garantir um alto nível de participação e uma grande adesão ao agir futuro.

A convicção do formador no tema é um factor de pressão à mudança, criando a energia para adesão. Também os seus argumentos deverão ser construídos a partir do interesse e das vantagens para o grupo.

O diálogo é a regra base da sessão, e tem origem na intervenção voluntária do participante.

O humor subtil e a provocação pela ironia são bem recebidos.

A existência de brindes para distribuir pode ser um factor de interesse em assistir à sessão. Mas este não é elemento fundamental, pois não há diferença visível entre os níveis de adesão à mudança, caso haja, ou não brinde, para distribuir.

Factores críticos de sucesso

Imprevistos de última hora são vulgares neste tipo de sessão. Mesmo quando existe uma inscrição prévia, e até confirmada, o número de participantes pode variar muito, para mais ou menos dos previstos. Ligado a isto, está ainda a hipótese de o grupo ser diferente do previsto, ao nível das suas características.

A dimensão do grupo é importante, sendo que este deverá ter, no mínimo, 12 participantes. Este mínimo torna-se muito importante porque, neste grupo, o essencial é criar massa crítica que permita a mudança dentro da comunidade, e um número elevado de sugestões e testemunhos. Um grupo demasiado pequeno não permite este resultado, sendo apenas admissível se for uma primeira tentativa de introdução do tema na comunidade, procurando encontrar líderes da mudança local.

A dimensão grupo, em número elevado, só é crucial para a organização da sala e dos equipamentos e ferramentas, tais como luzes e microfones.

O nível de participação livre e à vontade é muito importante para o sucesso da sessão. Assim, conflitos instalados dentro do grupo, ou o discurso abafado por presença de autoridades locais são factores a gerir pelo formador. A informação sobre estes factores, antes da sessão, é essencial para a elaboração de uma estratégia de controlo do grupo adequada.

Ainda sobre a participação, é mais útil uma participação negativa do que não existir nenhuma. Assim, a expressão de resistências e dúvidas sobre o tema permite ao formador contrapor argumentos e soluções, vencendo os obstáculos à mudança.

Como saber se a sessão teve sucesso?

De maneira geral, o sucesso da sessão é avaliado pelo nível de participação construtiva conseguido, sobretudo no que diz respeito ao contributo do participante na discussão do tema, nas dificuldades expressas e nas medidas de mudança sugeridas.

O feed-back positivo dos participantes, no final, através de palmas, ou de elogios personalizados, são sinal de sucesso totalmente conseguido. É, também, indicador o número de participantes que, no final da sessão, abordam o formador particularmente.

No caso das populações, é difícil avaliar a mudança conseguida pela sessão. No entanto, esta pode ser avaliada, ao longo do tempo, e registada e difundida quer no grupo participante, quer para o formador, através de inquéritos ou de visitas porta-a-porta. Só deste modo se podem organizar futuras sessões para reforçar a mensagem e colmatar eventuais dificuldades.

Forum

clicar

Como se indicou anteriormente, o Forum, que decorre em espaço fechado ou aberto, organizado em “mesas de café”, dirige-se a um número elevado de pessoas, e recorre às metodologias dos grupos de discussão para “inteligência colectiva”. As ferramentas pedagógicas utilizadas são o Scenius e o Metaplan.

O objectivo de um Forum é pôr um grupo a trabalhar sobre um tema, problema ou projecto, discutindo-o, recolhendo soluções e construindo a metodologia para a mudança da situação, sendo, igualmente, ele o responsável pela implementação desta mesma metodologia.

Assim, é o próprio grupo que é a origem e o actor da mudança desejada, nascendo esta no interior dele e, de preferência, não importada do seu exterior.

Este grupo gerador da mudança serve, também, como elemento motor e difusor do projecto de mudança em causa, impulsionando esta junto do seu grupo/rede de parentes, amigos e conhecidos, assim como a dimensão importantíssima do factor de “exemplo – imitação – epidemia” que os novos gestos de cada um demonstram/provocam em quem assiste a estes. Há, aqui, pois, uma acção de mobilização social efectiva que extravasa largamente o espaço em que decorrem as sessões do Forum.

Pretende-se, assim, obter um cada vez maior número de cidadãos conscientes do tema em causa, que se tornam actores pro-activos das transformações desejadas, e que assumem o compromisso de alteração imediata dos seus gestos quotidianos.

A sessão do Forum é construída “à medida”, pois cada objectivo ou tema origina dinâmicas e metodologias de trabalho de grupo necessariamente distintas.

A sessão de Forum permite a presença simultânea de um número muito elevado de participantes, normalmente entre 100 a 500, e o seu número só é condicionado pela tipologia do espaço à disposição e pela possibilidade da utilização das novas tecnologias. Estas últimas permitem a participação on-line na sessão, pelo que o número máximo de participantes não é factor limitante.

O papel do formador no Forum não é dar informação e motivar para a mudança do comportamento, mas sim orientar o grupo para o trabalho, para a criação de ideias e construção de soluções. Assim, o formador, neste caso, tem o papel de facilitador.

A seguir, descrever-se-á a aplicação prática deste modelo.

Características do grupo

A sessão do Forum pode ser organizada com qualquer tipo de grupo, dependendo apenas do objectivo que se pretende atingir. Assim, pode trabalhar-se com jovens ou adultos de várias faixas etárias.

O elo de ligação entre os participantes é o tema ou projecto a trabalhar, pelo que o Forum pode ser organizado em contexto da comunidade, da empresa, de grupos profissionais ou de lobby de interesses.

A participação no Forum é, normalmente, voluntária, pelo que a disponibilidade dos participantes para colaborarem é muito elevada.

No entanto, e dado que a cultura instalada no nosso país ainda não promove suficientes hábitos de discussão e trabalho de grupo, é normal que os participantes tenham não só dificuldade em cumprir as regras da metodologia, como podem surgir conflitos interpessoais para liderança informal do grupo, imposição da opinião pessoal e abafamento da intervenção dos restantes. É neste contexto que o trabalho do formador/facilitador se torna fulcral.

Desenho da sessão

Para o desenho da sessão, é essencial conhecer a priori os objectivos e a profundidade que se pretende atingir na discussão do tema ou projecto, as características e dimensão do grupo, os conflitos instalados e as resistências existentes.

Como base neste levantamento, a sessão é desenhada de forma a quebrar a inércia e as inibições iniciais de qualquer grupo, a estimular a sua criatividade para preparação do trabalho, a tornar o trabalho produtivo, eficaz e mobilizador do grupo, controlando conflitos pré existentes, evitando que surjam novos, e assegurando que todos os participantes têm o seu espaço de intervenção e um papel muito activo na construção colectiva.

Segue, abaixo, um modelo exemplificador de uma sessão de Forum, em sete horas de trabalho, e desenhada segundo os critérios descritos acima.

Modelo de sessão de Forum

Etapa 1 – Actividades de ice breaker e de estimulação criativa.

Etapa 2 – Pesquisa e obtenção de ideias e decisões

1ª Fase - Construção da Base Dados
1. Perguntas e Respostas
2. Base de dados e 1º mapa

2ª Fase - Reformulação do mapa
1. Relato
2. Reformulação do Mapa

3ª Fase - Obtenção de resultados
1. Relato
2. Obtenção de Statements

4ª Fase - Reformulação de resultados
Re Statements

5ª Fase - Apresentação de resultados
Grupo A
Grupo B
Grupo C
Grupo D

6ª Fase - Decisão grupal e prioridades

Etapa 3 – Construção dos projectos

7ª Fase - Construção de Pré-Projectos
1. Selecção
2. Definição de parâmetros
3. Construção de Projectos

8ª Fase - Apresentação de resultados
Grupo A
Grupo B
Grupo C
Grupo D

Etapa 4 – Conclusões
1. Conclusões
2. Fecho

Como se viu anteriormente, o Forum inicia-se por um tempo dedicado ao quebra-gelo, para estabelecer redes interpessoais, e à estimulação criativa do pensamento dos participantes. Esta etapa revela-se essencial para a criação de pontos de vista diferentes sobre o tema, ou seja, ideias “out of the box”.

Na etapa de pesquisa, a fase de geração de ideias dos participantes é feita de forma individual e anónima, para permitir que cada um possa registar o seu ponto de vista sem sentir a carga de “censura” dos seus pares. Estas ideias são recolhidas, misturadas e devolvidas aos subgrupos para discussão, deixando de ser individuais e passando a pertencer ao colectivo.

A fase da discussão das ideias, agora colectivas, é feita nos subgrupos, que irão organizá-las em clusters temáticos e debatê-las para seu enriquecimento. Os participantes rodarão pelos diferentes subgrupos, debatendo nestes as ideias aí em desenvolvimento. Desta forma, consegue-se que todos discutam tudo e contribuam para tudo.

Chegada a fase de priorização e votação das ideias, o grupo total escolhe as que irá desenvolver para se transformarem em projecto.

A etapa de construção dos projectos é feita, novamente, pelos subgrupos, que apresentarão os resultados ao grupo global, na etapa de conclusão.

Este exemplo de modelo de um dia de trabalho pode ser partido nas suas fases e realizado em diferentes dias, e também pode ser repetido por inteiro em ciclos de aprofundamento.

Num outro modelo, também é possível entregar as diferentes fases a grupos distintos, em ciclos sucessivos de trabalho, incluindo sessões de sensibilização para aumentar a informação técnica dos participantes sobre o tema.

No desenho da sessão, tem que se prever a divisão do grupo maior em subgrupos, a rotação destes nas diferentes fases, a disposição do espaço, diferente e necessária em cada fase do trabalho, e a utilização dos vários meios, nomeadamente, audiovisuais, fichas e placards de exposição de ideias.

Caso seja necessário, pode, ainda, considerar-se a utilização de gravação e exposição vídeo, a ligação em videoconferência e a ligação às redes sociais.

Estratégia sociopedagógica

Para que a sessão de Forum corra dentro do desejado, é fundamental a utilização de jogos de ice breaker e de criatividade. Estas actividades, que envolvem sempre a resolução de problemas out of the box, deverão ser geridas de forma a não criar frustração nos grupos. Muito pelo contrário, estes deverão sentir-se à vontade, confiantes, e que foram capazes de chegar ao fim com sucesso. Está na mão do formador/facilitador não deixar que a dinâmica do grupo crie tensões destruidoras do élan que se pretende atingir.

Estas actividades podem decorrer no mesmo espaço em que se irá realizar o trabalho, ou em espaço alternativo equipado para o efeito, mas sempre próximos um do outro.

Nas etapas seguintes, é essencial que o formador/facilitador consiga assegurar que todos participam, que ninguém tem o seu discurso abafado ou desconsiderado, que não se formem sub-subgrupos ou que haja tensões. Está na sua mão conseguir que o trabalho decorra sob grande disponibilidade e positividade.

A recolha das ideias de forma anónima é um elemento determinante para a não geração de tensões. Como é sabido, os grupos estão culturalmente formados para "julgar" de imediato a opinião do par, o que é um manifesto obstáculo à dádiva livre das ideias. O julgamento é um fenómeno a evitar a todo o custo

A disposição do espaço é, também, crucial para o desenvolvimento do trabalho. Este organiza-se, normalmente, em "mesas de café" para permitir a comunicação face-a-face eficaz, e alterna com pequenas reuniões, em pé, perante os placards de exposição das ideias.

Finalmente, é essencial uma eficaz gestão do tempo de todo o Forum. O cumprimento dos horários e a não existência de "tempos mortos" é garantia da dinâmica mobilizadora do grupo.

Factores críticos de sucesso

Um dos principais factores crítico do sucesso de um Forum é a condição logística do espaço, em termos de dimensão, temperatura, luz e acústica. Estes factores têm que estar totalmente adaptados ao conforto e eficácia do trabalho que se vai realizar.

Por outro lado, é essencial que os participantes estejam totalmente disponíveis para o tempo de trabalho previsto, pois faltas e saídas/entradas por razões várias perturbam a dinâmica do Forum. Este tem um horário conhecido e os tempos de trabalho e intervalo têm que ser absolutamente respeitados.

Os chamados “tempos mortos” desmobilizam o grupo, por exemplo, intervalos demasiado grandes, ritmos de trabalho diferentes entre os vários grupos e tempos de espera entre as várias fases do trabalho. A eventualidade da ocorrência destes tem que ser prevista e organizacionalmente corrigida.

As tensões entre os participantes, pré-existentes ou detonadas na situação, podem ser um sério obstáculo à dinâmica positiva do grupo. As técnicas de gestão do conflito têm que fazer parte da bagagem do formador/facilitador.

Temas incorrectamente apresentados, ou de forma pouco mobilizadora da atenção do grupo são, também, um risco. Por outro lado, pode suceder que não surja suficiente mass crítica de ideias que torne o debate interessante, pelo que se deve prever o questionamento do grupo para geração de novas ideias ou alterar o caminho do ponto de vista instalado.

Como saber se a sessão teve sucesso?

Sendo o Forum uma situação de face-a-face extremamente intensa, são vulgares as manifestações e comentários dos participantes sobre o que está a acontecer. Assim sendo, o teor destas manifestações e comentários são um indicador precioso sobre o andamento do Forum, e constituem um feed-back oportuno que permite a eventual intervenção correctiva por parte do formador/facilitador.

O aplauso ou a satisfação com que são recebidos os projectos elaborados pelo Forum e apresentados ao grupo no final da sessão são, igualmente, um indicador importante do sucesso do trabalho realizado. Nesta linha, o Forum pode ser, também, avaliado através de um inquérito de satisfação, distribuído e preenchido no final da sessão.

Finalmente, terminado o Forum, é imprescindível realizar a monitorização e avaliação contínua da implementação e funcionamento do projecto, e das mudanças conseguidas.

Como se disse anteriormente, o Forum é uma técnica de empowerment muito eficaz, altamente mobilizadora dos grupos e recebida com satisfação pelo grupo alvo. Ela representa um salto cultural nas técnicas de Mudança Social.

Notas finais

Trabalhar face-a-face é muito desafiante e altamente compensador. Seja qual for o tema.

Por um lado, porque permite observar os comportamentos e tirar conclusões preciosas. É interessantíssimo verificar que, por exemplo, as crianças expressam a dependência afectiva da sua família, os pré-adolescentes procuram a aprovação das figuras de autoridade, os adolescentes negam essa autoridade e procuram o conforto dos seus pares, e os jovens adultos já têm a sua individualidade e autonomia. A partir destas observações, é estimulante ir construindo estratégias pedagógicas para fazer passar a mensagem.

Por outro lado, é compensador conquistar a adesão de um cidadão descrente, e ouvi-lo dizer "ah…não sabia que era assim…porque é que ninguém explica nada?"

Quem trabalha nesta área tem, assim, o sentimento de estar a intervir no futuro, e a provocar a Mudança.

Em Portugal, é fácil trabalhar com todos os cidadãos. Ao contrário do que se pode pensar, não são conservadores e, muito inteligentemente, estão disponíveis para aderir à novidade, à inovação, desde que esta lhe seja muito bem explicada e vantajosa, a curto, a médio ou a longo prazo.

Não é legítimo afirmar que há "resistência à mudança". Se a Mudança não aconteceu, é porque foi mal feita.

clicar

Bibliografia de enquadramento

- **Argyris, C. & Schön, D**. (1978). "Organizational learning: A theory of action perspective". Reading, Mass: Addison Wesley.
- **Argyris, C. & Schön, D.** (1996) "Organizational learning II: Theory, method and practice". Reading, Mass: Addison Wesley.
- **Atlee, T.** (2003). "Tao of Democracy, co-intelligence to create a world that works. Writers Collective Publisher.
- **Beard, C. & Wilson, J.P.** (2013) "Experiential Learning: A Handbook for Education, Training and Coaching". Kogan Page Publishers.
- **Brandt, R. & Wolf, P.** (1998). "What Do We Know from Brain Research?". Educational Leadership. V.56, Nº 3, pp 8-13, ASCD. Alexandria, VA.
- **Brown, J.S. & Duguid, P.** (1991). "Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation". Organization Science.
- **Caine, R. & Caine, G.** (1994). "Making connections: teaching and the human brain". Addison-Wesley Longman.
- **Catmull, E.** (2014). "Creativity inc". Bantam Press.
- **Dawna, M. & McArthur, A.** (). "Collaborative Intelligence: Thinking with People Who Think Differently". a publicar em Agosto 2015.
- **Diamond, M. & Hopson, J.** (1999). "Magic Trees of the Mind: How to Nuture your Child's Intelligence, Creativity, and Healthy Emotions from Birth Through Adolescence". Plume Books.
- **Dixon, N.** (1994). "The Organizational Learning Cycle. How we can learn collectively", London, McGraw-Hill.
- **Garvin, D.A.** (2000). "Learning in Action. A guide to putting the learning organization to work". Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- **Gilley, J.W. e Maybunich, A.** (2000). "Beyond the Learning Organization. Creating a culture of continuous growth and development through state-of-the-art human resource practices", Cambridge, Mass: Perseus Books.
- **Gladwell, M.** (2000). "The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference". Little, Brown and Company.
- **Goldsmith, S.** (2014). "Experiential Activities for Enhancing Emotional Intelligence". Research Press.
- **Habermas, J.** (1984). "The Theory of Communicative Action, Volume 1". Cambridge, Polity Press.
- **Hill, L., Brandeau, G., Truelove, E. & Lineback, K.** (2014). "Collective genius". Harvard Business Press.
- **Jensen, E.** (2000). "Brain-Based Learning: A Reality Check". Educational Leadership. Abril, Vol.57, Nº 7, pp. 76-79, ASCD. Alexandria, VA.
- **Kellerman, B.** (2012). "End of Lidership". Harper Collins Publish.
- **Kerka, S.** (1995). "The learning organization: myths and realities". Eric Clearinghouse.
- **Klein, K.J. & Sorra, J.S.** (1996). "The Challenge of Innovation Implementation". Academy of Management Review. **21**(4): 1055-1080.
- **Kolb, D.A.** (2014). "Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development". Prentice Hall
- **Lichtenstein, B.M.B.** (2000). "Generative knowledge and self-organized learning." Journal of Management Inquiry. **9**(1): 47-54.
- **Poskitt, K.** (1999). "Isaac Newton and his Apple : Dead Famous". Apple.

- **Ratner, S.** (1997). “Emergine Issues in Learning Communities”. St. Albans, Vermont, YellowWood Associates.
- **Redding, J.** (1997). "Hardwiring the Learning Organization." Training & Development. 61-67.
- **Schmitt**, B.H. **(1999). “**Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate”. The Free Press.
- **Senge, P.** (1990). “The Fifth Discipline. New York”. New York, Doubleday/Currency.
- **Senge, P., Kleiner, A. et al.** (1999). “The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations”. New York, Doubleday/Currency.
- **Senge, P., Kleiner, A. et al.** (1994). “The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization”. New York, Doubleday/Currency.
- **Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. & Kleiner, A.** (2000). “Schools That Learn. A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education”. New York, Doubleday/Currency.
- **Silveira, P. and Trindade, N.** (1992). “Gestão na Administração Pública”. Editora Presença.
- **Terra, J.C.C & Gordon, C.** (2002). “Portais Corporativos: a revolução na gestão do conhecimento”. São Paulo, Negócio Editora.
- **Trindade, N.** (2004). “Pedagogia Experiencial”. Lisboa, Revista Formar, IEFP.
- **Wenger, E.C. & Snyder, W.M.** (2000). “Communities of Practice: The Organizational Frontier”. Harvard Business Review. Jan-Fev.
- **Van Winkelen, C. & Ramsell, P. (**2002). “Building Effective Communities”. In: Henley Knowledge Management Forum - Second Annual Conference. Henley Management College.
- **Wenger, E.C., Snyder, W.M. & McDermott, R**. (2002). “Cultivating communities of practice: a practitioner's guide to building knowledge organizations”. Harvard Business School Press Book.