



Programa Nacional  
de Capacitação de  
Gestores Ambientais

CADERNO  
DE APOIO  
METODOLÓGICO





**Ministério do Meio Ambiente**

Programa Nacional de Capacitação de Gestores Ambientais

## **Caderno de Apoio Metodológico**

Esta publicação foi produzida no âmbito do Programa Nacional de Capacitação de Gestores Ambientais com apoio das diversas secretarias do Ministério do Meio Ambiente (MMA), do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e da Agência Nacional de Águas. (Ana)

**COORDENAÇÃO:** Virginia Olga Koeche Müzell

**CONCEPÇÃO:** Patricia Kranz

Júnior.

**COMISSÃO EDITORIAL:** Cláudia Magalhães, Irineu Tamaio, Taciana Neto Leme, Virginia Olga Koeche Müzell, Volney Zanardi

**PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO:** Qualitas Brasil Marketing, Comunicação e Eventos Ltda.

**EQUIPE DO DEPARTAMENTO:** Alessandra Meirelles, Claudia Magalhães, Eugênio Spengler, Evaldo Matheus, Evandro Moretto, Jane Bauer, João Vitor da Silva Oliveira, Jorge Gabriel Moisés Filho, Lorene Lage, Maria de Fátima Massimo, Neuza Gomes da Silva Vasconcellos, Renato da Silva Lino.

**AGRADECIMENTOS:** Cary Ann Cadman – Instituto Banco Mundial (WBI), Jean Rodrigues Benevides e Ronald Walter – Caixa Econômica Federal, Flavio Torres Lopes de La Cruz, Rosane Aguiar e Américo Machado Martins – Petrobras, Michelle Silva Milhomem, Maria Yêda Silva de Oliveira, Helionidia Oliveira – IBAMA, Tereza Moreira.

**FOTOS:** WBI, Wigold Schafer, FNMA, Programa CAIXA Melhores Práticas, Ricardo Russo.

1ª Edição - 2006

1ª Reimpressão - 2007

## CATALOGAÇÃO NA FONTE

Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA

C122 Cadernos de formação volume 6: caderno de apoio metodológico / Ministério do Meio Ambiente. – Brasília: MMA, 2006.

Conteúdo: v. 1. Política nacional de meio ambiente – v. 2. Como estruturar o sistema municipal de meio ambiente. – v. 3. Planejando a intervenção ambiental no município – v. 4. Instrumentos da gestão ambiental municipal – v. 5. Recursos para a gestão ambiental municipal. – v. 6. Caderno de apoio metodológico.

ISBN 85-7738-049-1

1. Política ambiental. 2. Capacitação. I. Ministério do Meio Ambiente. II. Departamento de Articulação Institucional. III. Programa Nacional de Capacitação de Gestores Ambientais Municipais. IV. Título.

CDU (2.ed.)32:504

# PREFÁCIO

A gestão ambiental pública é, essencialmente, uma gestão de conflitos. Esta afirmação, tão conhecida pelos gestores ambientais, implica na construção de mecanismos e ferramentas políticas capazes de atuarem com eficiência em um mundo em processo acelerado de mudanças. A utilização destas ferramentas deve ser acompanhada de uma atitude humana de humildade e capacidade de negociação como nunca havia sido exigido.

A consolidação da democracia no Brasil, o entendimento das questões ambientais em sua mais ampla dimensão e o propósito de progredir em direção a um desenvolvimento que seja sustentável, levaram ao afloramento de conflitos que até então não haviam se revelado. Conflitos nas relações entre segmentos sociais com interesses diferentes, conflitos na ocupação do território e na utilização dos recursos, conflitos na definição das responsabilidades de cada um.

O gestor público, antes de tudo, precisa responder ao desafio de construir democraticamente estratégias capazes de sustentar projetos de longo prazo, assumidos também por todos os que aceitarem compartilhar com ele essa responsabilidade.

Para o desenvolvimento sustentável, portanto, necessita-se de uma visão de longo alcance e da capacidade de entender aspectos locais para conseguir traduzir este conceito sobre a realidade existente. Objetiva-se vislumbrar cenários futuros, mas não esquecer sua relação com decisões atuais, considerando que além da utopia é importante ter clareza de cada conceito e do papel de cada ator neste processo.

É dentro desta proposta que se coloca o Programa Nacional de Capacitação de Gestores Ambientais. Representa um passo à frente na construção de um processo de longo prazo, que visa construir e implementar o Sistema Nacional de Meio Ambiente - SISNAMA, fortalecendo os conselhos municipais e incentivando as prefeituras a assumirem suas importantes funções no sistema. Compartilhar este processo com o maior número possível de tomadores de decisões públicas é que dará a ele seu verdadeiro significado.

Os Cadernos de Formação são o ponto inicial deste mutirão nacional. O quanto mais eles puderem ser utilizados, mais ampliarão os horizontes neste enorme desafio que é gerir a riqueza ambiental do nosso país de forma compartilhada, descentralizada e democrática.



# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	07
CADERNO DE APOIO METODOLÓGICO	08
PARTE 1. O PLANEJAMENTO DAS AÇÕES EM ÂMBITO LOCAL	10
1.1 - O PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITAÇÃO DE GESTORES AMBIENTAIS	11
1.2 - ELEMENTOS PARA O PLANEJAMENTO DE UM PROJETO	15
PARTE 2: MÉTODOS E TÉCNICAS DE TRABALHO	23
2.1 - MOBILIZAÇÃO	24
2.2 - FORMAÇÃO DE FORMADORES	27
2.3 - JOGOS E EXERCÍCIOS	31
2.4 - APRESENTAÇÕES CRIATIVAS	34
2.5 - DINÂMICAS DE GRUPO	35
2.6 - CONSTRUINDO UMA VISÃO DE FUTURO	37
2.7 -CONSTRUINDO DIAGNÓSTICOS	39
2.8- PLANEJAMENTO	42
2.9 - CONSTRUÇÃO DE CONSENSO E GESTÃO DE CONFLITOS	44
2.10 - AVALIAÇÃO	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	51



# APRESENTAÇÃO

Cuidar do meio ambiente, seja natural ou construído, é tarefa de todos – governantes e cidadãos. Gestão é o ato de administrar, ou seja, usar um conjunto de princípios, normas e funções para obter determinados resultados. Fazer a gestão ambiental de um município é promover o seu desenvolvimento sustentável conservando as características que lhe dão qualidade de vida e aprimorando aquelas que necessitam de melhoria. Para isso é preciso consciência e ciência, capacitação dos administradores, funcionários e todos que participam do processo, para que possam desempenhar seu papel, responsabilidades e atribuições.

Uma gestão participativa entende que poder local não é apenas a Prefeitura, mas o conjunto de poderes instituídos (Prefeitura e Legislativo), a sociedade, o poder público estadual e federal, e as relações que estabelecem entre si. Uma boa gestão ambiental depende do funcionamento harmonioso desse conjunto. Tem como atribuições cuidar das áreas obviamente “ecológicas” e de outras menos óbvias, porém importantes para o equilíbrio ambiental e a qualidade de vida dos cidadãos. Deve observar como os diferentes atores sociais alteram a qualidade do meio ambiente e como são distribuídos os custos e benefícios decorrentes de suas ações.

O Programa Nacional de Capacitação (PNC) tem por base a busca de referências locais e a articulação com outras iniciativas, aproveitando ações já em andamento e ampliando parcerias. Foi formulado como um processo participativo, de acordo com a visão de que é com o compromisso de todos que as instituições formadas podem ser realmente democráticas e efetivas.

**Departamento de Coordenação do SISNAMA**

# CADERNO DE APOIO METODOLÓGICO



O Ministério do Meio Ambiente (MMA) publicou cinco Cadernos de Formação com os conteúdos básicos para a estruturação do Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA), aos quais cada estado deverá acrescentar as informações pertinentes à sua realidade quando construir sua proposta de capacitação.

Para que esses conteúdos sejam colocados em prática, será necessário mobilizar grupos e pessoas que se disponham a colaborar com o processo de estruturação local do SISNAMA – criando Secretarias, Conselhos e Fundos de Meio Ambiente e deles participando.

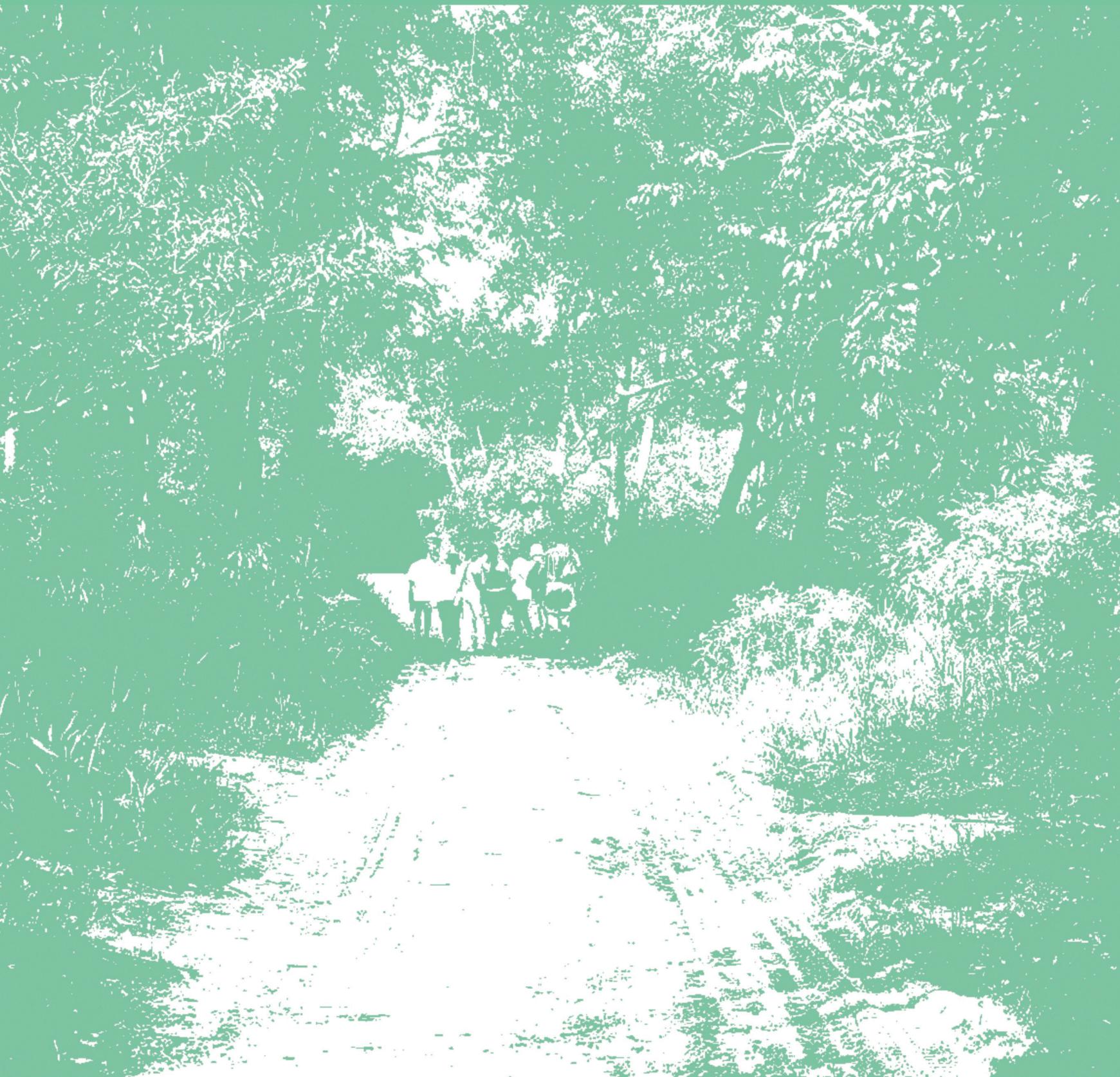
Este Caderno de Apoio Metodológico tem o objetivo de colaborar com as pessoas que atuarão como formadoras e facilitadoras no planejamento e execução do atendimento às demandas de formação do Programa Nacional de Capacitação de Gestores Ambientais (PNC).

Está dividido em duas partes: a primeira, apresenta o PNC e sua metodologia, bem como os diversos grupos ou instâncias que o compõem, como se relacionam e quais são suas funções. Trata, ainda, dos passos para a elaboração de um projeto, enfatizando a importância da participação nesse processo.

A segunda parte oferece sugestões de dinâmicas, jogos e exercícios para apoiar as atividades indicadas nos demais cadernos, buscando contemplar as necessidades de um processo de formação de formadores para a gestão ambiental participativa.

Os projetos estaduais propõem diversos métodos - aulas formais, oficinas, eventos vivenciais e outros - cada um de acordo com as necessidades identificadas e os recursos disponíveis. Como cada local tem as suas características, não é possível haver uma metodologia que seja boa para todos. As sugestões apresentadas devem ser escolhidas, adaptadas e aplicadas como for mais adequado. Esperamos, também, que seja possível uma troca de experiências utilizando a página do PNC no sítio do MMA.

# 1. O PLANEJAMENTO DAS AÇÕES EM ÂMBITO LOCAL



## **1.1 - O PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITAÇÃO DE GESTORES AMBIENTAIS (PNC)**

O PNC é fruto da I Conferência Nacional de Meio Ambiente que teve o fortalecimento do Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA) como um dos eixos de discussão. A estruturação dos municípios para que assumam suas funções nesse sistema foi apontada como prioridade a ser alcançada através da capacitação e qualificação de grupos, pessoas e instituições locais. O objetivo é criar instâncias municipais para gestão do meio ambiente onde estas ainda não existirem e fortalecer as já existentes, articulando-as com os demais níveis e esferas de governo.

Para alcançar esse objetivo, é preciso formar pessoas que possam exercer essas novas competências e atuar de forma participativa na gestão ambiental. Com esse fim, o MMA (Ministério do Meio Ambiente), por meio de seu Departamento de Articulação Institucional (DAI), elaborou um programa para viabilizar ações compartilhadas na gestão ambiental. O primeiro passo para fortalecer o SISNAMA foi a criação de Comissões Tripartites nos Estados. Essas Comissões, formadas por representantes do governo federal, governo estadual e municípios, são o ponto focal em cada Estado para a articulação do Programa. O trabalho da Comissão Tripartite Nacional está descrito na página 62 do Caderno 3.

Desde o início identificou-se que as maiores necessidades de capacitação estão nos municípios. No processo de descentralização do SISNAMA serão repassadas a eles diversas atribuições e a responsabilidade pela elaboração de políticas locais de desenvolvimento sustentável em diálogo permanente com as políticas estaduais e federal.

Quatro eixos temáticos norteiam as instituições parceiras e o público-alvo quanto aos assuntos que serão abordados nas capacitações do PNC:

- A estrutura e o funcionamento do SISNAMA, com ênfase na organização e no fortalecimento dos sistemas municipais de meio ambiente;
- Os instrumentos de gestão e o compartilhamento de competências;
- Participação e mobilização social – o controle social através das instâncias do Sistema;
- O financiamento do Sistema – a sustentabilidade do sistema municipal, os fundos socioambientais disponíveis e a legislação pertinente.

O Programa foi planejado respeitando a autonomia dos estados na elaboração de suas estratégias e metodologias de capacitação. Da mesma forma, será importante que, em cada Estado, os municípios adaptem a proposta de formação à sua realidade.

A metodologia proposta envolve quatro movimentos:

- 1 – Geração de demanda e sensibilização
- 2 – Diagnóstico estadual e elaboração de projeto estadual e respectivo plano de trabalho
- 3 – Formação
- 4 – Observatório / monitoramento e avaliação

E a formação de quatro grupos:

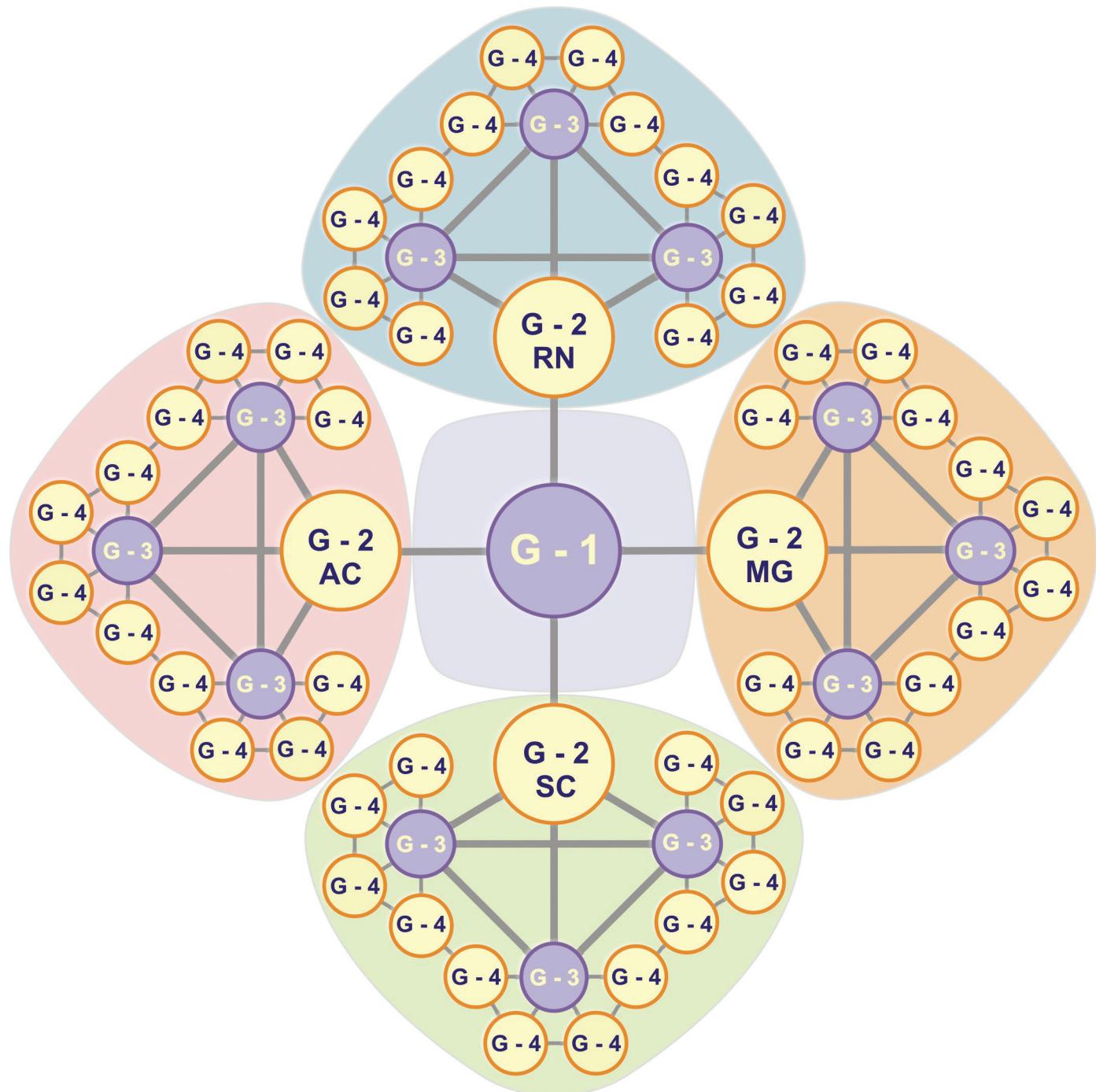
G1 – Federal, composto pelo MMA e vinculadas, ABEMA (Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Meio Ambiente), ANAMMA (Associação Nacional de Órgãos Municipais de Meio Ambiente), CNM (Confederação Nacional dos Municípios) e Comissão Tripartite Nacional. Tem o papel de coordenar o processo, montando os termos de referência do PNC e os conteúdos básicos, formulando critérios, articulando as relações com Estados e Municípios, organizando e elaborando o material de apoio, cronogramas, prestação de contas e promovendo a continuidade do programa.

G2 – Estadual, composto pelas Comissões Tripartites Estaduais, as universidades, o governo do estado, as instituições, as CIEAs (Comissões Interinstitucionais de Educação Ambiental) e a sociedade civil. É o coordenador do programa no nível estadual. Deve articular os agentes locais, elaborar o projeto estadual, organizar o recorte regional dos conteúdos e definir as estratégias e metodologias adequadas às características de cada estado.

G3 – Recorte regional ou municipal (bacia, bioma, etc.) – é o grupo que desenvolve a capacitação propriamente dita. Composto por gestores e conselheiros municipais de meio ambiente ou seja, o público-alvo do PNC, que deve ser incentivado a ter uma participação ativa na sustentabilidade do programa, desenvolvendo conteúdos locais, aplicando da forma mais adequada a metodologia sugerida e promovendo a multiplicação das atividades de formação.

G4 – Setores específicos nos municípios, grupos comunitários já existentes ou que se formarão à medida que o programa se consolidar, com o papel de contribuir para que este se mantenha articulado com os assuntos e as demandas específicas do local. Espera-se que, juntamente com os G3, possam funcionar como multiplicadores.

O sucesso do PNC depende em boa parte da capacidade de cada Estado para criar os G3 e G4, ou seja, novos grupos de formadores em cidades, regiões ou grupos de cidades.



**Arquitetura de Capilarização do Programa**

## COMO FUNCIONA O PNC

As Comissões Tripartites Estaduais são as responsáveis pela elaboração dos projetos de capacitação dos municípios. A preparação do projeto baseia-se em um diagnóstico do grau de desenvolvimento do SISNAMA nos municípios do Estado. A partir desse diagnóstico, os municípios são selecionados e os prefeitos assinam um termo de adesão ao PNC. São então escolhidos os participantes da capacitação entre: gestores municipais, técnicos das diversas áreas relacionadas ao meio ambiente na prefeitura, integrantes das Câmaras de Vereadores, conselheiros de meio ambiente (onde houver), representantes da sociedade civil (lideranças, representantes de ONGs e movimentos sociais).

Ao montarem seus projetos de capacitação, os Estados devem adotar a seguinte estratégia:

- Definição dos temas básicos para a capacitação;
- Desenvolvimento da proposta específica do seu estado, a partir das diretrizes do PNC, com discussão no âmbito da Comissão Tripartite Estadual;
- Fortalecimento das iniciativas implantadas, apoio àquelas que estão em processo de implementação e incentivo aos municípios para promoção da descentralização;
- Formalização de compromisso de adesão ao PNC através de instrumento legal;
- Acompanhamento e avaliação permanentes.

## PARA SABER MAIS

Capítulo 4 do Caderno 4.

## ESTRATÉGIAS ADOTADAS

Um dos maiores desafios do PNC é garantir a sua sustentabilidade à medida que os primeiros grupos forem capacitados – como conseguir que a capacitação seja efetivamente levada a outros grupos?

Mais uma vez, não há uma receita pronta que sirva para todos. Indicamos aqui estratégias propostas nos projetos de alguns dos estados participantes.

### Seleção de Municípios e Participantes

Os critérios de seleção dos municípios e dos participantes são críticos para a continuidade do Programa e entre eles destaca-se a identificação com a lógica do SISNAMA, que promove a co-responsabilidade. É importante que os critérios considerem a necessidade de articular a seleção com a continuidade e a sustentabilidade do programa.

#### *Seleção de Municípios*

Na seleção de municípios é importante que sejam identificados aqueles dispostos a se comprometerem com os resultados do Programa e a assumirem responsabilidade pela sua continuidade, participando ativamente da formulação e implementação de estratégias e atividades.

O Termo de Compromisso entre o G2 e os municípios deve especificar algumas contrapartidas desejáveis para a realização dos objetivos do Programa, tais como:

- elaboração e construção do programa político pedagógico,
- disponibilização de funcionários,
- fornecimento de transporte e local para realização dos cursos,
- possibilidade de atuação como “município-pólo” com a cessão de locais e equipamentos para a realização dos cursos,
- compromisso com a execução da proposta elaborada para o município,
- compromisso com a alimentação da base de dados estadual sobre gestão ambiental.

### *Seleção de Capacitandos*

Na seleção de capacitandos é importante a identificação de lideranças que atuem em diferentes níveis e capacidades e assim possam promover a difusão dos conhecimentos adquiridos. Para isso, sugere-se:

- identificação de lideranças entre os corpos técnicos municipais permanentes;
- a participação de diferentes segmentos sociais para beneficiar a todos com a troca de experiências e perspectivas sobre a gestão ambiental, contribuindo para a construção de conselhos plurais;
- a identificação de organizações / pessoas da sociedade civil com experiência na facilitação de metodologias de aprendizagem participativa que poderão contribuir de forma decisiva na etapa de capacitação dos G4.

### **Estratégias de Implementação**

As estratégias de implementação estão diretamente ligadas às chances de êxito do PNC e, portanto, à sua continuidade. É importante que incorporem e coloquem em prática os conceitos de autonomia, participação, empoderamento, transparéncia e responsabilidade. Devem buscar arranjos regionais e locais que propiciem a criação de uma rede de pessoas com interesses em comum, que vão trocar informações, gerar conhecimento, interagir de uma maneira produtiva, dinâmica e inclusiva. Entre as estratégias propostas, destacamos:

- A criação de redes que contemplem a divisão do estado em regiões propicia a agluturação em "municípios-pólo" para a realização dos cursos, minimizando custos, favorecendo trocas e estimulando a solidariedade intermunicipal.
- A utilização de mecanismos de comunicação entre os estados e, dentro destes, entre suas regiões e municípios para troca de experiências, beneficiando o aprender com a prática.
- A utilização de métodos de educação a distância pode ser um fator importante para superar possíveis dificuldades de deslocamento dos capacitandos. Essas metodologias podem servir como reforço curricular e suporte à manutenção de atividades contínuas entre os módulos. É importante destacar que não substituem a presença às aulas.
- A construção participativa de uma Proposta de Trabalho no próprio curso de capacitação, que identifique as necessidades do SISNAMA e faça o planejamento de sua montagem, pode servir como um dos sistemas de avaliação do curso e incentivar o comprometimento dos capacitandos com um papel ativo na implementação do Programa.

Algumas reflexões sobre o trabalho de Formação de Formadores realizado pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (CENPEC), apresentadas no documento "Novas Rotas para os Núcleos Socioeducativos da Cidade de São Paulo"<sup>1</sup>, são pertinentes para o PNC: "Ao final do primeiro módulo os participantes planejaram conjuntamente as etapas seguintes de trabalho, que consistiam: a) na disseminação do módulo 1 para os demais profissionais; (...) o grupo de formadores optou por realizar uma reunião com cada turma

**Dica: Quem participou dos processos de discussão da I e II Conferência Nacional de Meio Ambiente? Essas pessoas provavelmente conhecem diversos assuntos e podem ser bem articuladas. O mesmo pode ser dito dos participantes do Fórum da Agenda 21 Local.**

<sup>1</sup><http://dev1.cenpec.org.br/dev1/bin/view/Artigos/NovasRotas>



para acompanhar o trabalho e permitir a troca de experiências entre técnicos e representantes das organizações. (...) os participantes puderam se reencontrar e compartilhar os avanços, dificuldades e, com a facilitação do grupo de formadores, sistematizaram estratégias que poderiam contribuir no enfrentamento das dificuldades encontradas. (...) A troca de experiências entre as organizações fortaleceu muito o trabalho e a valorização da construção coletiva e consiste numa importante aquisição metodológica para o grupo".

### **Estratégias de Continuidade**

Não existem ferramentas ou metodologias que "garantam" o sucesso de uma estratégia de multiplicação. Mas há evidências que metodologias participativas e a construção e consolidação de parcerias propiciam a apropriação dos projetos por seus participantes, criando motivação para que, solidariamente, compartilhem aprendizados e saberes adquiridos de forma prazerosa.

A possibilidade de pessoas capacitadas se tornarem formadoras de outras, depende da articulação do grupo e do apoio que este recebe, de sua capacidade de desenvolver uma metodologia própria, do planejamento das ações com o aporte dos recursos necessários para sua realização, e da noção de responsabilidade perante o compromisso assumido de contribuir para o êxito do Programa.

Algumas propostas interessantes surgidas nos projetos apontam: a criação de uma Rede de Formação em Gestão Ambiental Local, configurada como um espaço facilitador de articulação político-institucional; a geração de Agendas de Compromissos como uma ferramenta para o controle social e a responsabilidade dos parceiros envolvidos; e a criação de um Plano Estratégico.

É preciso pensar em como estimular a participação responsável dos municípios através de contrapartidas voltadas para a fase seguinte. Quais mecanismos de articulação institucional favorecem o cumprimento dos acordos relativos à execução de atividades de capacitação pelos G3s em benefício de novos grupos multiplicadores?

## **1.2 - ELEMENTOS PARA O PLANEJAMENTO DE UM PROJETO**

Planejar é decidir em qual direção se quer ir e depois conduzir as decisões nessa direção. É refletir e decidir quais são as melhores alternativas para atingir certos objetivos. O Caderno 3 explica o que é planejamento participativo e o Caderno 5, nos capítulos 3 e 4, sugere como planejar um projeto. Aqui são acrescentadas informações para o desenvolvimento de um programa, projeto ou plano de ação e, na segunda parte, há dinâmicas e exercícios para a sua construção participativa.

A necessidade de participação no desenvolvimento tornou-se um dos princípios centrais da boa prática política a partir dos anos 90. Um grupo que compartilha idéias de forma organizada possui melhores condições de cumprir suas atribuições e de assumir compromissos, aumentando a responsabilidade de cada um de seus integrantes pelos resultados obtidos. Assim, um **processo participativo de planejamento** proporciona a partilha do saber, do pensamento e das decisões e considera o conhecimento, as idéias e as experiências acumuladas de todos os envolvidos.

"A participação tem duas bases complementares: uma base *afetiva* – participamos porque sentimos prazer em fazer coisas com os outros – e uma base *instrumental* – participamos porque fazer coisas com os outros é mais eficaz e eficiente que fazê-las sozinhos".<sup>2</sup>

### **PARA SABER MAIS SOBRE PARTICIPAÇÃO:**

Capítulos 1 e 2 do Caderno 3.



<sup>2</sup>Bordenave, Juan E. Diaz. *O que é Participação*. Editora Brasiliense, São Paulo, 1983

É importante assumir que o grupo ou organização que inicia um processo tem uma posição sobre o nível de participação que pensa ser apropriado para cada um dos diferentes interesses envolvidos.

Existem várias escalas de níveis de participação. Aqui apresentamos a de David Wilcox, em *The Guide to Effective Participation*, que propõe cinco níveis de participação:

## NIVEIS “OFERTADOS” DE PARTICIPAÇÃO

Nível Posição	Informar	Consultar	Decidir juntos	Agir juntos	Apoiar
<b>Processo</b>	Apresentação e Promocião	Comunicação e Feedback	Construção de Consenso	Construção de Parcerias	Desenvolvimento Comunitário
<b>Métodos</b>	Panfletos Mídia Vídeo	Pesquisas Reuniões	Oficinas Escolhas Estratégicas	Estruturas participativas	Conselhos Apóio Recursos
<b>Posição de quem começa</b>	“Nós vamos fazer o seguinte...”	“Esta é a nossa opinião – o que vocês acham?”	“Queremos desenvolver opções e decidir as ações juntos”	“Queremos implementar juntos nossas decisões”	“Podemos ajudá-los a conseguir o que querem de acordo com o seguinte:”
<b>Benefícios para quem começa</b>	Aparentemente menos esforço	Aumentam as chances de dar certo	Novas idéias e compromissos dos outros	Recursos adicionais	Desenvolve a capacidade da comunidade e pode reduzir a demanda por serviços
<b>Questões para quem começa</b>	As pessoas vão aceitar a consulta?	As opções são realistas? Há outras?	Temos maneiras parecidas de decidir? Nos conhecemos? Confiamos uns nos outros?	“Aonde ficará o equilíbrio do controle?” “Podemos trabalhar juntos?”	Os seus objetivos serão atingidos bem como os de outros interessados?
<b>Necessário para começar...</b>	Visão clara Público identificado Linguagem comum	Opções realistas Habilidade para lidar com as respostas	Prontidão para aceitar novas idéias e segui-las	Vontade de aprender novas maneiras de trabalhar	Compromisso com apoio continuado

Este quadro não propõe uma estrutura rígida. Nenhum nível de participação é melhor do que outro – cada um é apropriado em diferentes circunstâncias. Mas certamente representam diferentes equilíbrios de controle entre interesses distintos. Muitas vezes precisamos mudar de posição. Por exemplo, um processo de informar pode levar a protestos (ou a muito entusiasmo e ofertas de ajuda) e se transformar em um processo de consulta ou de tomada de decisões. Ou uma autoridade pode convidar as pessoas para um trabalho em parceria e descobrir que elas só querem ser consultadas sobre algumas opções.



## PASSO A PASSO

Um processo de planejamento envolve uma visão clara dos resultados esperados, os impactos que se deseja obter a partir dos problemas que se pretende resolver. A partir daí “andamos para trás”, criando uma seqüência lógica para identificar os objetivos e as atividades necessárias para atingi-los, definir as metas de cada atividade e os indicadores para avaliar se estão sendo atingidas a contento, em um processo de monitoramento e avaliação.

Entende-se como resultado as mudanças decorrentes de uma intervenção na área de impacto do projeto que possam ser descritas ou medidas. O foco não são as atividades empreendidas como, por exemplo, a construção de 50 fossos de drenagem, mas as mudanças trazidas pelas atividades empreendidas. Ou seja, uma consequência é que há mais terra disponível para a agricultura. O efeito é que os proprietários são capazes de produzir mais. O impacto, nesse caso, é um aumento de renda que leva à redução da pobreza que, provavelmente, é o objetivo maior do programa.

Um programa ou projeto elaborado com essa metodologia estabelece os resultados que se deseja obter em curto, médio e longo prazos, as atividades que serão empreendidas para alcançá-los e quais indicadores, quantitativos e qualitativos, serão utilizados no monitoramento e avaliação. Organizar essas informações em uma “matriz de resultados” ajuda a deixar claras as relações de causa e efeito.

## VISÃO ESTRATÉGICA

O primeiro passo é definir o foco do projeto.

O objetivo geral ou resultado é o impacto final que se pretende obter com o projeto, a situação “ideal” ao final do mesmo. É o que define por que o projeto é importante, por que ele deve ser realizado. A visão que se tem do futuro após o projeto ter sido implementado com sucesso.

Os objetivos específicos ou efeitos são uma série de resultados intermediários, de curto prazo, a serem alcançados durante o desenvolvimento do projeto em uma combinação que contribua para o seu impacto final. Devem formar uma cadeia lógica em relação ao objetivo geral. O mesmo deve acontecer em relação às atividades planejadas para atingir cada objetivo específico – cada uma deverá ter um resultado imediato, produto ou consequência.

Será preciso determinar quem estará envolvido no processo (executor e parceiros), quem será responsável pela direção do plano, quem será responsável pela implementação de suas diversas fases e atividades (coordenação do projeto) e quem será afetado por sua implementação (beneficiários). O grupo envolvido no projeto deve ter noção de qual é o seu mandato, sua competência e experiência e começar a identificar as questões e oportunidades que se apresentam. É preciso saber quais os recursos técnicos, humanos, financeiros e outros disponíveis (orçamento), e qual o tempo necessário para a realização do projeto (cronograma).

## DIAGNÓSTICO

Para saber como chegar aos objetivos desejados, primeiro é preciso saber aonde se está no que diz respeito à situação que se deseja modificar.

O diagnóstico determina qual a situação atual e o que queremos mudar nela. Quais os principais problemas a serem enfrentados e quais os recursos disponíveis. Deve indicar quem são os atores cuja participação é necessária, quem serão os beneficiários, as oportunidades que podem contribuir para um bom resultado e possíveis riscos.

Neste caderno são oferecidos alguns exercícios que podem ser utilizados para a realização de diagnósticos participativos, junto com as propostas apresentadas no Caderno 1 – páginas 16/17, 40 e 44; Caderno 2 – página 50; Caderno 3, páginas 22, 44 e 61; Caderno 4, página 23 e Caderno 5, página 40.

## PLANO DE AÇÃO

Um Plano de Ação claro é o elemento central do planejamento. Já de posse de um quadro da situação que se pretende modificar, qual a mudança que se deseja obter e quais os recursos disponíveis, pode-se começar a planejar as atividades necessárias e suas metas. Não esquecer que até que o impacto final seja atingido, será necessário alcançar resultados intermediários que, juntos, contribuirão para o resultado final.



Não se deve confundir atividades com resultados. Resultados são os efeitos de atividades realizadas. Realizar um treinamento é uma atividade – seus resultados são os novos conhecimentos ou habilidades adquiridos em consequência do treinamento. Um projeto deve ser direcionado por seus resultados e não pelas atividades desenvolvidas.

A metodologia pode ser definida como um “conjunto de técnicas e processos utilizados para tornar o trabalho de uma organização mais eficiente”. Para escolher uma metodologia é preciso saber as atividades necessárias a cada um dos objetivos específicos e pensar sobre a melhor forma de estruturá-las.

Para escolher quais atividades serão realizadas, é preciso avaliar as diversas opções disponíveis para se alcançar cada objetivo, analisando-as segundo diversos critérios tais como: custo x benefício, impactos (ambientais, sociais, econômicos, culturais, de gênero), flexibilidade e possibilidades técnicas.

## NÍVEIS DE RESULTADO

O modelo de matriz da página seguinte visa conectar claramente insumos, orçamento, atividades, produtos e resultados. É preciso compreender os diferentes tipos de resultados, descritos brevemente a seguir:

- Produtos, Conseqüências ou Resultados Imediatos – descrevem os resultados diretos (produtos) das atividades realizadas. O grupo tem controle sobre as atividades realizadas e seus resultados.
- Resultados de Médio Prazo ou Efeitos - são resultantes tanto dos produtos e resultados imediatos quanto do desenrolar do processo em si. Podem abranger efeitos funcionais do projeto, tais como a adoção e difusão de novas tecnologias, ou transformações em instituições ou processos de gestão, efeitos de empoderamento, tais como maior capacidade, mais confiança ou auto-estima, mais habilidade para resolver conflitos e problemas. São os resultados que se quer alcançar ao final do programa ou projeto. Há menos controle sobre eles já que circunstâncias diversas e outros atores devem ser considerados.
- Resultado de Longo Prazo ou Impacto é a mudança ocorrida para a qual o projeto foi um dos fatores contribuintes. Geralmente só pode ser observado em longo prazo e recebe diversas influências externas ao projeto ou programa.

## ESTRUTURA DE UMA MATRIZ DE RESULTADOS

Por que fazer o projeto?	O que precisa acontecer para que o objetivo geral seja alcançado?		Como estes resultados serão alcançados?	Quem	Quando
Objetivo Geral / Resultados Longo Prazo ou IMPACTO	EFEITOS/ Resultados Médio Prazo	PRODUTOS / Resultados Curto Prazo	ATIVIDADES	Nome	Data
<i>Descrição do futuro desejado – uma visão para a qual o projeto deve contribuir</i>	<i>As principais mudanças que o projeto pode alcançar enquanto durar</i>	<i>Pelo menos um por ação – identificam o potencial criado por cada atividade</i>	<i>5 a 8 ações recomendadas do tipo mostrado abaixo</i>		
Algum tipo de mudança social, econômica, ambiental, de programa ou projeto com benefícios tangíveis	Os parceiros têm mais capacidade para planejar, gerir e relatar projetos  Benefícios do projeto piloto demonstrado a seus usuários  Participação maior, mais focada e mais rigorosa em fóruns políticos	- Linha de base - Prioridades consensualadas  Competências requeridas dos formandos  Projetos piloto  Conhecimentos aumentados/ conscientização  Evidências e recomendações para ampliação / sustentabilidade das atividades	Diagnóstico Institucional e Planejamento  Formação/ Trocas/ Capacitação  Fundo para Pequenos Projetos  Relações Públicas Divulgação  Pesquisa / Documentação		
		Interação, coordenação e colaboração aumentadas	Formação de Redes		
↓	↓	↓			
Indicadores	Indicadores	Indicadores	Fonte de Informação	Método de coleta	Responsável
medem a quantidade e a qualidade dos resultados em níveis mais amplos , ou seja, resultados de longo prazo	medem a quantidade e a qualidade dos resultados em um prazo médio.	medem resultados concretos, imediatos e visíveis das atividades	Com Quem ou onde a informação será obtida	Como as informações serão obtidas (através de questionários, pesquisas, consulta a base dados)?	

## INDICADORES

Para saber se as intervenções estão tendo os resultados esperados, são usados sistemas de monitoramento que desenvolvem indicadores, conforme descrito no capítulo 3 do Caderno 4 e abaixo.

Indicadores buscam medir os resultados, mostrar que um resultado foi alcançado ou sinalizar que há progressos. Um indicador é uma forma de medir os resultados de acordo com o que foi planejado em termos de quantidade, qualidade e tempo. Devem estar diretamente ligados ao resultado que estão medindo. São importantes tanto para o controle externo do projeto quanto para o interno. Durante a implementação serão um instrumento de análise do avanço do processo para determinar se há necessidade de mudanças ou correções.

Indicadores são a evidência, a prova que mostra se está havendo ou não progresso em direção aos objetivos e resultados esperados. São como os instrumentos no painel de um avião que informam ao piloto qual o desempenho, se há combustível, se todos os equipamentos estão em ordem e qual sua posição em relação ao seu destino. Servem para: comunicar; avaliar o progresso do projeto; avisar quando há problemas para que se tomem as providências necessárias para corrigi-los; promover o uso mais eficiente dos recursos; avaliar a satisfação dos beneficiários; mostrar as mudanças trazidas pelo projeto; fornecer dados.

Na medicina, por exemplo, a temperatura corporal é uma das muitas variáveis para se avaliar se uma pessoa está doente ou não. Uma temperatura acima do normal - a febre - não é a própria doença, mas mostra que o organismo está combatendo alguma infecção. A partir da variável temperatura, construiu-se o indicador: uma escala que mede sua variação, na qual a temperatura de 36,5 graus Celsius é considerada a normal, quando medida por um período de três minutos. Acima disso, considera-se que a pessoa está com febre, em graus progressivos. Assim, a doença é o estado ou situação que pretendemos avaliar; a temperatura é a variável utilizada; a escala em graus Celsius que define o que é normal e o que é febre é o indicador; o termômetro é o instrumento ou o meio de verificação”<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Valarelli, Leandro Lamas - *Indicadores de resultados de projetos sociais* [http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_tmes\\_jul99.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_jul99.cfm)

**Indicadores podem ser diretos ou indiretos.** Indicadores diretos medem os resultados precisamente (quantidade de resíduos sólidos reciclada, número de clientes atendidos, aumento de satisfação com o trabalho). Indicadores indiretos medem os resultados de forma menos precisa, e são usados quando os indicadores diretos são muito difíceis ou caros de se obter. Exemplos de indicadores indiretos: o número de mulheres vereadoras como uma medição indireta da participação política ou fortalecimento das mulheres; o número de moradores com asma como uma medição indireta da qualidade do ar local.

Os indicadores podem medir mudanças **quantitativas** ou **qualitativas**.

- **Indicadores quantitativos:** são variáveis numéricas. Expressam a mudança através de valores ou resultados físicos, isto é, o número de pessoas treinadas, o número de bombas d'água instaladas, o número de reuniões da comunidade, a percentagem de adultos que votam.

- **Indicadores qualitativos:** são medições dos julgamentos e percepções das pessoas. Capturam as opiniões e crenças culturais, sociais, econômicas e políticas dos indivíduos, isto é, seu nível de satisfação, a qualidade dos serviços prestados. Na maioria das vezes, eles são apresentados em escalas numéricas, como por exemplo, 1=ótimo, 2=bom, 3=regular, 4=ruim, 5=péssimo. Essa tradução pode ser feita em pesquisas de opinião, entrevistas com grupos, avaliações participativas e outras técnicas semelhantes.

É sempre bom ter um equilíbrio entre indicadores quantitativos e qualitativos.

Para **escolher indicadores**:

- Ouvir os beneficiários e parceiros do projeto
- É mais fácil quando os resultados estão claramente definidos
- É preciso haver uma base de dados para medir as mudanças alcançadas

Geralmente, três indicadores são o suficiente para medir cada resultado esperado. Além disso deve-se avaliar quando é importante que os indicadores sejam desagregados por sexo, raça, etnia ou faixa etária.

### Exemplo:

	Exemplo 1 <b>Objetivo:</b> Reduzir a quantidade de lixo	Exemplo 2 <b>Objetivo:</b> Melhorar a exportação de produtos industriais da cidade	Exemplo 3 <b>Objetivo:</b> Melhorar a saúde das mulheres do local
<b>INDICADORES</b>	<b>Meta A:</b> Reducir a quantidade de lixo a 50% entre 2005 - 2009	<b>Meta D:</b> Construir X estradas secundárias para a cidade.	<b>Meta C:</b> Construir Y postos de saúde eficientes.
<b>de Atividades</b>	Criado um programa de reciclagem e compostagem domiciliar.	Z estradas secundárias construídas	T postos de saúde criados
<b>de Resultado</b>	% de residências participando do programa de reciclagem e compostagem	Aumento/diminuição do transporte de produtos industriais da cidade.	% de mulheres satisfeitas /não satisfeitas com os serviços de saúde.
<b>de Impacto</b>	% redução/aumento da quantidade de lixo no período entre 2005 - 2009	Aumento/diminuição das exportações de produtos industriais locais.	Aumento/diminuição dos índices de mortalidade infantil.



## MONITORAMENTO

Os processos de monitoramento e avaliação também devem ser participativos e empregados para capacitar permanentemente as instituições e organizações.

No caso do PNC, o sistema de monitoramento geral do programa e seus indicadores está sendo criado por um Grupo de Trabalho que reúne parceiros e estados, ou seja, G1 e G2. Além disso, cada estado deverá criar o seu próprio sistema e trabalhar tanto para monitorar seus avanços e desafios, quanto colaborando no fornecimento de dados para o acompanhamento do Programa como um todo.

Processos de avaliação devem ser uma ferramenta para o desenvolvimento de capacidades e contribuir para uma cultura de aprendizagem permanente. As metodologias participativas de avaliação são orientadas para a ação e buscam capacitar os participantes, gerentes e beneficiários de programas e projetos, oferecendo oportunidades de reflexão sobre os progressos e obstáculos enfrentados.

O monitoramento começa na **fase de implementação**. Deve ser mantida uma documentação acurada das atividades de implementação e de seus impactos para que as estratégias possam ser avaliadas. É necessário fazer relatórios **regularmente** e decidir quais informações serão necessárias para guiar ações e decisões futuras.

Processos efetivos de monitoramento trabalham com **indicadores** definidos previamente, acompanhados de forma **sistemática** e **divulgados** a todos os interessados através de relatórios.

O monitoramento acontece em dois níveis distintos porém fortemente ligados. O **monitoramento do processo** é focado nas **conseqüências - produtos e serviços** específicos resultantes das atividades de um programa ou projeto. O **monitoramento de resultados** se concentra nos **efeitos** do programa, ou seja, nas **transformações** desejadas e incorpora produtos e contribuições de parceiros.

### PARA SABER MAIS

Caderno 4 – página 17 e Capítulo 3

**Vale destacar** que o processo de aprendizagem sobre elaboração de indicadores é importante para qualquer atividade de gestão.

### PRINCÍPIOS-CHAVE PARA MONTAR UM SISTEMA DE MONITORAMENTO

- Há necessidade de informações sobre resultados em **todos os níveis do programa** ou projeto;
- A informação deve se mover **horizontal e verticalmente**;
- É preciso **identificar a demanda** por informações em cada nível;

- A **responsabilidade** de cada nível deve estar clara para: **quais** dados serão coletados (fonte); **quando** os dados serão coletados (freqüência); **como** os dados serão coletados (metodologia); **quem** coletará os dados; **quem** relatará os dados e **para quem** os dados estão sendo coletados.

Para estabelecer o processo de monitoramento de um programa é preciso escolher **ferramentas e indicadores** que sejam utilizados em **todos os projetos**, e que contribuam para um determinado resultado de médio prazo. Ou seja, no PNC é preciso que **G1, G2 e G3** monitorem os resultados imediatos de suas atividades, e que a análise dessas informações por um Grupo de Trabalho (GT) de Monitoramento indique se as atividades e estratégias em curso estão contribuindo ou não para que se atinja os resultados intermediários do programa como um todo e, portanto, estão na direção de seu objetivo geral.

### Atividades de Monitoramento

Registrar dados para monitoramento:

- Até onde foram os progressos em direção aos objetivos?
- Como está o nosso desempenho?

Indicar áreas de desempenho positivo e áreas a serem melhoradas:

- O que funcionou bem? Por quê? Todas as estratégias necessárias estão incluídas?
- Estamos nos desgastando tentando usar estratégias demais?
- Como podemos maximizar nossas contribuições?

Avaliar resultados esperados e inesperados:

- O quê? Quem mudou? Como?
- Se as mudanças esperadas não ocorreram, o que precisamos alterar ou como devemos reorientar nossas expectativas?

Reunir dados sobre a contribuição do programa para mudanças nos parceiros:

- Quais atividades / estratégias foram utilizadas?
- Como seus resultados influenciaram o processo de implementação do SISNAMA?

Estabelecer prioridades para avaliação e um plano de avaliação:

- Quais estratégias, relações ou questões precisam ser estudadas em profundidade?
- Como e de onde podemos coletar dados relevantes?



## 2. MÉTODOS E TÉCNICAS DE TRABALHO



## **2.1 – MOBILIZAÇÃO**

O Caderno 2 indica várias situações para as quais a mobilização é necessária.

A mobilização deve criar situações que favoreçam o encontro entre pessoas e organizações para promover a articulação das mesmas com vistas à continuidade e sustentabilidade do PNC.

Uma excelente ferramenta para mobilização e difusão de programas mais amplos é o rádio, especialmente adequado a Estados de grandes dimensões e com população de baixo nível de escolaridade, podendo se constituir também em um instrumento de Educação a Distância.

A criação de um sítio estadual na Internet conectado com a página do PNC pode servir para potencializar a troca de experiências e informações e o acompanhamento dos projetos. Apesar de ser um instrumento de acesso limitado, provê mecanismos de integração e de acompanhamento permanentes, promovendo a transparência e o controle social.

Alguns projetos estaduais apontam a criação de uma Rede de Formação em Gestão Ambiental Local e outras. É bom lembrar o fortalecimento de redes já existentes (fóruns de Agenda 21 Local, redes de fundos ambientais, redes temáticas e territoriais) que podem ser utilizadas no processo de mobilização.

Porém a construção e manutenção de uma rede é um trabalho contínuo – não basta algumas pessoas se comunicarem. Seu bom funcionamento depende de um/a animador/a, uma tarefa constante e permanente que demanda infra-estrutura.

### **PARA SABER MAIS**

[http://www.rits.org.br/redes\\_teste\\_rd\\_tmes\\_temas\\_anteriores.cfm](http://www.rits.org.br/redes_teste_rd_tmes_temas_anteriores.cfm)

Caderno 3 – página 59

### **Grupos e o que precisam para trabalhar bem**

Aqueles que querem mudar as coisas para melhor precisam encontrar pessoas que tenham o mesmo objetivo para trabalharem juntos, tanto para apoio prático e emocional, quanto para eficácia. A coesão e os esforços conjuntos de um grupo dependerão do compromisso e da participação efetiva de seus membros.

### **Os Quatro Estágios de Desenvolvimento de Grupos:**

#### **1. Formação**

- O grupo ainda não é uma equipe, é um conjunto de pessoas
- As pessoas querem estabelecer sua identidade no grupo
- A participação é limitada enquanto as pessoas se familiarizam com o local, o/a facilitador/a e umas com as outras
- As pessoas começam a focar a tarefa e discuti-la
- O grupo está desenvolvendo as regras sobre as quais baseará decisões e ações no futuro

#### **2. Confusão**

- Caracterizada por conflitos no grupo e falta de coesão
- Há problemas de liderança e comportamento
- As pessoas podem se hostilizar
- Podem ocorrer discussões
- Se bem administrado, este estágio pode levar a novos objetivos, normas e procedimentos mais realistas

### **Normatização**

- Caracterizada pela superação das tensões e o desenvolvimento da coesão do grupo que estabelece normas e práticas.
- Os membros do grupo aceitam o grupo e um ao outro.
- Desenvolvem-se alianças e o grupo tenta mantê-las.
- O espírito de grupo se desenvolve e a harmonia se torna importante.

### **Ação**

- Caracterizada pela maturidade e produtividade.
- Só é alcançada depois do grupo passar pelos três estágios anteriores.
- Os membros assumem papéis para realizarem as atividades do grupo.
- Os papéis se tornam flexíveis e funcionais.
- A energia do grupo é canalizada para as ações identificadas.
- Começam a aparecer novas soluções.

### **Alguns Métodos para Promover e Manter a Mobilização:**

- **Arte e Cultura** - Existem diversas maneiras prazerosas de envolver as pessoas com questões ambientais complexas; de teatro de rua a contar histórias, de "trilhas para detetives" a vídeos de grupos.
- **Avaliações** - Estas são pesquisas comunitárias específicas, que contribuem muito para o avanço do trabalho quando realizadas pela própria comunidade local com a ajuda de especialistas na preparação do trabalho.
- **Fóruns** – São espaços de discussão de grupos específicos que têm caráter permanente, realizando encontros regulares de curta duração. Os participantes são os responsáveis pela coordenação e pelo acompanhamento. Funcionam melhor com papéis claros e objetivos definidos.
- **Gincanas** - Uma forma divertida de passar informações, estimular o envolvimento e trazer novas pessoas para debater as questões é patrocinar uma gincana com algumas tarefas relacionadas aos assuntos ambientais e outros de interesse.
- **Grupos de Foco** – São pequenos grupos que trabalham uma questão específica através de oficinas. Podem ser um complemento valioso ao permitirem que pessoas do grupo maior se reúnham em subgrupos de acordo com suas aptidões, competências ou preferências e trabalhem sobre questões diversas, de forma mais livre, cada um com seu cronograma e só se reportem ao grupo maior quando necessário.



- **Oficinas** – São reuniões nas quais pequenos grupos auxiliados por um(a) facilitador(a) exploram questões, desenvolvem idéias e tomam decisões. A idéia de oficina está relacionada com uma atividade concreta, com resultados. São menos formais e mais criativas que reuniões abertas e comitês e se caracterizam como um espaço no qual se conjuga a teoria e a prática, tendo como resultados a capacitação (novas práticas, conhecimentos, habilidades) e produtos (diagnósticos, planos) úteis a quem estiver envolvido com o trabalho.
- **Painéis** - Destinam-se à exposição de determinados temas seguida de debates entre os expositores e o público.
- **Panfletos e Boletins** – Boletins ajudam a manter os membros do grupo em contato. Como a maioria dos grupos entrega panfletos e boletins para toda sua vizinhança, não importando se são membros do grupo ou não, esses ajudam a atrair novos membros.
- **Pesquisas** – São uma boa maneira de permanecer em contato, aumentar a participação e atrair novos participantes. Mostram que o grupo está disposto a ouvir outras pessoas e não apenas aquelas que já participam de atividades na comunidade.
- **Porta a Porta** – Bater de porta em porta é o método mais antigo de mobilização. Uma maneira de melhorar as chances de ser atendido é deixar um panfleto com antecedência debaixo da porta, avisando que alguém fará uma visita. É um trabalho que deve ser feito por moradores do bairro que já são conhecidos, pelo menos de vista.
- **Questionários** – São efetivos quando focalizam tópicos específicos e são dirigidos a áreas ou comunidades pequenas. Devem ser preparados por pessoal especializado. O que muitas vezes se esquece é quem vai analisá-los e como os resultados serão usados. A mídia pode ser usada para circular idéias e perguntas.
- **Seminários** – São eventos destinados à discussão e ao aprofundamento sobre um tema determinado. Prevêem a participação de especialistas, que fazem apresentações e depois participam de debate com a audiência.

### ALGUMAS DICAS

- Pedir aos membros que convidem outros
- Ir aonde as pessoas estão, em vez de esperar que elas venham até você. Ir a reuniões de outros grupos e a eventos em geral.
- Buscar maneiras de coletar nomes, endereços e telefones usando listas de presença nas reuniões. Em eventos organizados por outros grupos, passar uma lista junto com um panfleto, explicando o que o seu grupo está fazendo.
- Fazer um esforço especial para incluir grupos que normalmente são mal representados: jovens, idosos, pessoas com deficiência, pessoas de baixa renda. Mostrar que as questões que os afetam serão levadas em consideração, usar linguagem adequada e buscar se comunicar por imagens, além de palavras.

### Devemos lembrar do seguinte:

- Nenhum método é bom ou ruim por si só. A maioria é tão bom quanto a criatividade e o estilo das pessoas que os escolhem e usam.
- Abordagens diferentes são boas para pessoas e questões diferentes. Devemos sempre desenvolver programas mistos.
- Não tentar “reinventar a roda”. Outras pessoas já têm experiência, habilidade e métodos experimentados; assim, o melhor é usar o que já existe para crescer.
- Trabalhar com as pessoas que já estão ativas, especialmente com educação e desenvolvimento comunitário. Elas provavelmente já têm a confiança da comunidade e contatos que não se descobriria nunca.

- Ser claro quanto à sua posição e sobre os métodos escolhidos: se eles são de cima para baixo e mão-única (informar as pessoas) ou de baixo para cima e mão dupla (dar às pessoas um papel real nas decisões). Os dois métodos têm sua função, mas são muito diferentes.
- Reuniões são fóruns para tomada de decisão e não de aprovação de decisões tomadas anteriormente. Grupos precisam de seu próprio tempo e ritmo para poder chegar às suas conclusões.
- Para manter a mobilização e continuamente envolver mais pessoas, é preciso um processo contínuo de comunicação.

### QUAL MÉTODO USAR?

Ao decidir qual(is) método(s) usar, é preciso pensar no seguinte:

*Objetivos:*

Por que as pessoas vão se envolver e quais resultados esperam obter?

*Assunto:* A natureza e abrangência do assunto.

*Participante:* Quem é afetado, interessado ou pode contribuir ?

*Tempo:* Quanto tempo as pessoas podem dedicar à atividade?

*Orçamento:* Recursos disponíveis.

### Dicas Para Organizar Boas Reuniões

Durante o processo de mobilização acontecerão várias reuniões. Para estimular a freqüência e participação do maior número de pessoas, devem ser realizadas em locais adequados e agradáveis. Prever um intervalo para o café, para que as pessoas tenham a oportunidade de interagir mais à vontade. Conseguir um esquema para cuidar das crianças é importante para garantir a presença das mulheres. Devemos lembrar que algumas pessoas têm necessidades especiais para atender às reuniões e, no caso dos mais pobres, o transporte pode ser um obstáculo. Realizar reuniões em diferentes locais permite que mais pessoas participem.

Apesar de todos os participantes compartilharem a responsabilidade pelo bom funcionamento de uma reunião, às vezes é preciso alguém para facilitar ou moderar o trabalho.

### 2.2 - FORMAÇÃO DE FORMADORES

A aprendizagem é a transformação da informação em conhecimento útil. Uma aprendizagem efetiva demanda a habilidade para aplicar o que foi aprendido.

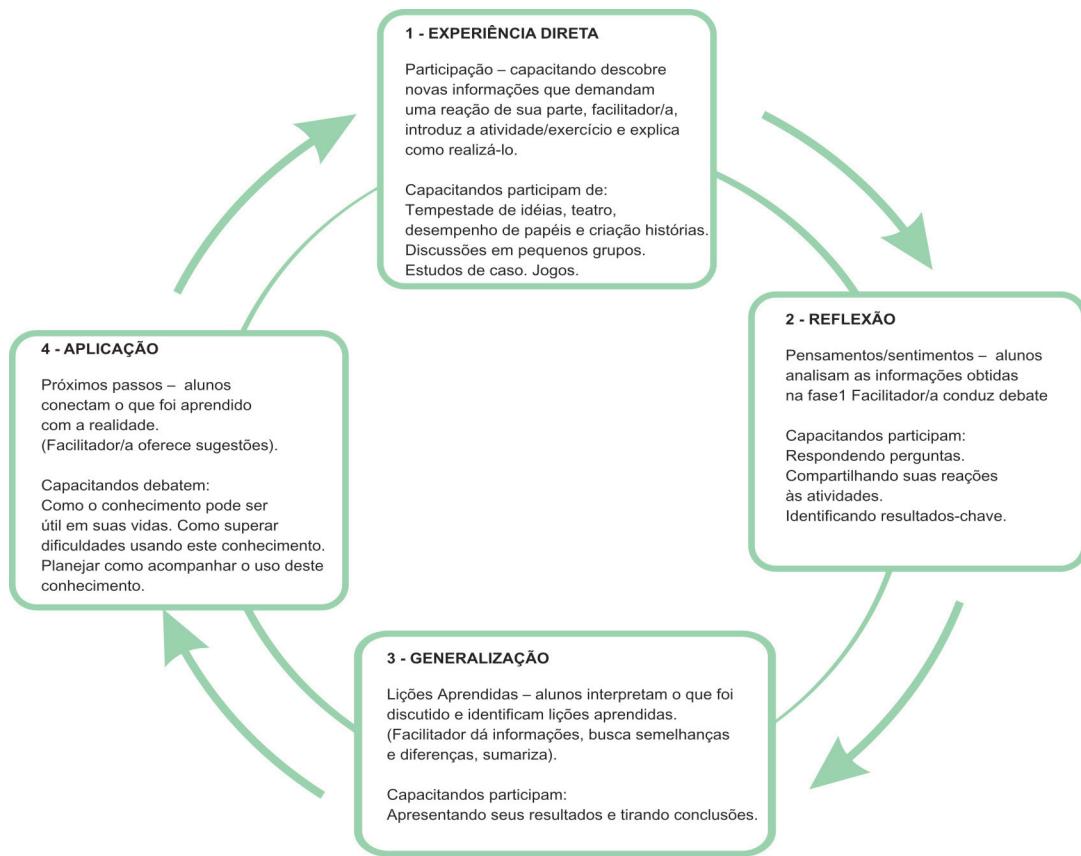
A proposta do PNC é de um processo participativo de formação com atividades e metodologias interativas, que utilizem as experiências dos participantes e os desafiem a tirar suas próprias conclusões a partir do trabalho desenvolvido. A metodologia utilizada deve servir como exemplo para as atividades de formação que as pessoas capacitadas realizarão mais adiante no processo.

Adultos aprendem melhor quando motivados por alguma necessidade e levados a assumir a responsabilidade pelo seu aprendizado. A participação é importante no processo e a aprendizagem é mais efetiva quando se promove a troca de experiências, tanto entre os alunos, quanto entre esses e o/a facilitador/a. É importante que as pessoas tenham tempo para refletir sobre as experiências, chegar às suas próprias conclusões e delas tirarem princípios gerais que possam ser aplicados futuramente. Adultos precisam de um ambiente de respeito e confiança para a aprendizagem, assim como, precisam sentir-se apoiados pelas reações/avaliações do/a facilitador/a.

Em uma oficina para a formação de formadores, é importante que todos tenham oportunidade de participar dos exercícios e experimentar as técnicas que deverão aplicar no futuro. A aprendizagem experimental com técnicas interativas tem quatro momentos: **experiência, reação** à experiência, **generalização** (lições aprendidas) e **aplicação** das lições aprendidas.

As aulas ou módulos devem ser planejados de forma que os participantes passem por esses quatro passos. Na fase da **experiência** é usado um exercício ou apresentação na qual informações são apresentadas e debatidas. O componente **reflexão** deve levá-los a ponderar e analisar essas novas infor-

mações, desenvolvendo suas próprias idéias sobre o assunto. A **generalização** permite que cheguem a conclusões e lições mais amplas sobre o que aprenderam. Finalmente, a fase da **aplicação** permite que apliquem as generalizações a uma nova situação ou pensem sobre como podem aplicar os conhecimentos adquiridos. Isto pode ser resumido no diagrama a seguir:



Fonte : CEDPA. *Training Trainers for Development*. EUA, 1995

Se este método for escolhido, uma forma de organizar as etapas de um módulo ou sessão de formação pode ser:

- 1 - Estabelecer a atmosfera para aprendizagem
  - Conquistar a atenção e o interesse dos alunos
  - Criar empatia
  - Rememorar experiências relevantes ao tema em pauta
- 2 - Apresentar os objetivos
  - Ligar o que será aprendido com as necessidades dos participantes
  - Apresentar os objetivos e checar se estão todos de acordo
  - Informar o que será realizado durante o módulo ou aula para atingir os objetivos
- 3 - Iniciar a experiência de aprendizagem
  - Introduzir uma atividade na qual os alunos experimentem uma situação relevante para os objetivos da formação (atividade teatral, debate em grupos, estudo de caso, vídeo etc)
  - Os alunos usam esta experiência para reunir dados para o debate
  - Se a sessão começou com uma apresentação, é hora de realizar uma atividade participativa

#### 4 – Refletir sobre a experiência

- O/A facilitador/a conduz um debate sobre a experiência
- Os alunos compartilham suas reações
- Os alunos participam de um debate focado na resolução de problemas

#### 5 – Debater as lições aprendidas sobre o assunto em pauta

- Os alunos identificam pontos-chave que emergiram do debate
- O/A facilitador/a os ajuda a tirar conclusões sobre a experiência e a reflexão

#### 6 – Debater como o que foi aprendido pode ser aplicado

- Com base no que foi concluído no passo anterior, o grupo debate como essa informação pode ser útil em suas vidas/projetos
- Os alunos debatem os problemas que esperam encontrar na aplicação do que foi aprendido
- Os alunos discutem o que podem fazer para superar as dificuldades na aplicação de seus novos conhecimentos

#### 7 – Encerramento

- Resumir a sessão
- Verificar se os objetivos foram alcançados
- Avaliar
- Debater o que mais precisa acontecer para que o assunto em pauta seja bem lembrado ou se falta algum conteúdo sobre o tema
- Ligar o tema ao resto do programa
- Assegurar que os alunos tenham uma boa sensação ao final da sessão

### **Planejando uma Oficina**

Uma oficina é diferente de uma reunião porque, como o próprio nome indica, dela deve sair algum resultado concreto – são espaços de trabalho, de construção e não apenas de debate. Em uma fábrica, uma oficina é onde se faz o trabalho manual; aqui, significa uma maneira prática, criativa e especial de compartilhar pensamentos, idéias e habilidades.

Em uma oficina, um grupo de pessoas se reúne para compartilhar seus conhecimentos e experiências através de debates e atividades. Facilitadores/as são as pessoas que tornam o processo de aprendizado na oficina mais organizado, integrado e produtivo. Normalmente os participantes sentam-se em círculo, para mostrar que o/a facilitador/a também é um participante, e que todos fazem parte da oficina juntos.

Planejar uma oficina é tão importante quanto preparar uma aula formal ou uma apresentação. As atividades são organizadas para maximizar a participação, extrair as experiências dos próprios participantes e ajudar a dar forma ao que pode ser aprendido com elas. A agenda deve prover variedade, de acordo com o tamanho do grupo e do tipo de atividade e energia requeridas em cada momento para manter os participantes envolvidos em todos os níveis.

O formato pode variar de acordo com as necessidades, idade, e experiências do grupo. O número de participantes não deve ser muito grande. Em torno de 20 pessoas, é o ideal.

Oficinas quase sempre trabalham com pequenos grupos porque:

- todos têm chance de se envolver
- as pessoas participam mais em grupos pequenos do que em grandes
- em pequenos grupos os participantes aprendem uns com os outros

## Passos na Preparação

1 - Decidir qual é o objetivo da oficina; isto não é a mesma coisa que o tema, mas o que se espera alcançar ao final da oficina, o seu resultado.

2 - Saber a quem a oficina é dirigida. Quem são? Quais são os desafios que estão enfrentando? Qual o seu nível de experiência? Já se conhecem? Trabalharão juntos no futuro?

3 - Verificar o local e as instalações. Tem cadeiras suficientes? Se houver mesas na sala, elas podem ser retiradas? Você pode usar o quadro-negro, ou pregar papel pardo na parede? Certifique-se de que todos saibem exatamente como chegar ao local - normalmente é uma boa idéia visitá-lo com antecedência.

4 - Rever todos os exercícios e jogos e também as fichas que serão usados. Depois, preparar o programa para a oficina. Quem facilitar deve saber o que quer que aconteça e quando, mas ser flexível. O/ A facilitador/a é o guia, e deve providenciar um mapa que permita ao grupo descobrir seu próprio caminho até o objetivo.

5 - Reunir todos os materiais necessários, especialmente uma boa quantidade de papel pardo e canetas hidrográficas ou pincéis atômicos, além de fita-crepe e tachinhas para afixar as folhas na parede.

6 - Escrever a agenda em folhas de papel grandes, providenciar crachás com nomes para os grupos que precisarem deles, papel pardo para exercícios escritos, papel para desenho, questionários para avaliação escrita e o que mais for necessário para as atividades planejadas.

É essencial envolver os participantes ativamente de forma a incorporar a experiência de cada um. Esse tipo de aprendizagem dá aos capacitandos a oportunidade de desenvolver suas próprias habilidades e receber uma reação imediata a elas. Assim, quem estiver conduzindo a oficina não deve dar todas as respostas e exemplos, mas pedir que o grupo discuta perguntas como:

- Que problemas podem surgir com a utilização desse método?
- Como podemos usar essa abordagem?
- Vamos supor que você precisa... Como faria isso?
- Alguém conhece alguma experiência...

## As Tarefas de Quem Facilita

Um/a facilitador/a tem a responsabilidade específica de ajudar uma reunião ou oficina a ser eficaz, providenciando para que algumas coisas aconteçam:

- Ajudar a criar uma atmosfera descontraída e prestar atenção aos sentimentos.
- Ajudar todos a compartilharem o processo do grupo, com tempo para cada um falar e ser ouvido com respeito.
- Assegurar que a tarefa seja compreendida e manter o processo em andamento na direção correta (o que pode requerer um tempo para olhar o processo do grupo, e caso as coisas não estejam indo bem, propor uma mudança de ritmo ou de atividade, ou mesmo uma pausa).
- Providenciar que um/a relator/a seja escolhido/a para anotar observações.
- Controlar a duração das atividades ou solicitar que alguém o faça.
- De tempos em tempos, ajudar a esclarecer até onde o grupo chegou, tanto em termos de idéias quanto de sentimentos, seja fazendo perguntas, resumindo ou reformulando objetivos.
- Quando chegar a hora certa, buscar o consenso sobre aspectos específicos que necessitem de um acordo.
- Quando o trabalho de um grupo for continuar, verificar se as tarefas para sua continuação foram estabelecidas/acordadas: quando será a próxima reunião, quem a facilitará e quem fará o quê nesse meio tempo.

## PARA SABER MAIS

Na página 17 do Caderno 2 estão descritas as características de um/a bom/boa facilitador/a.



A utilização de técnicas de visualização é fundamental quando se trabalha com grupos. Através da visualização se cria um centro comum de atenção, que aglutina informações relevantes para o trabalho do grupo.

A técnica de visualização com fichas<sup>4</sup>, é um instrumento que agiliza o levantamento e a socialização de opiniões, possibilita aprofundar a reflexão individual, estimula a capacidade de síntese, facilita a organização de idéias, organiza o processo de discussão, colabora para melhor acompanhamento do debate, documenta a discussão e propicia o nivelamento quanto há participação de pessoas com níveis hierárquicos distintos.

Através das fichas se promove e prioriza a participação e se respeita a igualdade de opiniões, pois todos têm um mesmo espaço para responder às perguntas e mesmo as pessoas mais tímidas acabam por expressar suas idéias e opiniões.

<sup>4</sup>Visualização em fichas, cartelas ou tarjetas – cartolinhas em cores e formatos variados, utilizadas para registrar o processo de discussão – desenvolvida pela equipe que criou o método Metaplan.

## 2.3 - JOGOS E EXERCÍCIOS

Os jogos e exercícios estão apresentados aqui na ordem em que normalmente acontecem em uma oficina. Ou seja, começam pelas apresentações dos participantes e contrato do grupo; seguem com formas criativas de abordar um tema e as dinâmicas de grupo que podem ser utilizadas para debater os conteúdos apresentados. A seguir, estão as dinâmicas que podem ser usadas em um processo de planejamento: visão de futuro, diagnóstico e plano de ação. Finalmente, algumas informações sobre a gestão de conflitos e sugestões para a avaliação.

## Quebra-Gelos e Apresentações

São usados no início do trabalho quando os participantes não se conhecem ou para que se conhecam melhor.

## Verdade/Mentira

Peça a cada participante para escrever três verdades e uma mentira sobre si mesmo.

Depois cada um lê a sua lista e o resto do grupo tenta adivinhar qual é a mentira.

### **Quem é?**

Cada pessoa escreve em um cartão alguma coisa que os outros não sabem sobre ela. Recolha os cartões, misture bem e leia alguns para que o grupo identifique quem é a pessoa.

Participantes apresentam um ao outro

- Peça que cada participante encontre alguém que não conheça e entreviste-o/a.
- Depois de três minutos, peça que invertam os papéis
- Depois de mais três minutos, peça que cada um apresente quem entrevistou ao grupo. Dois minutos para cada apresentação.

### **Jogo de bola**

Divida os participantes em grupos de oito a doze pessoas e faça três bolas de papel para cada grupo. Peça que fiquem de pé em círculo. Explique que o objetivo é aprender os nomes uns dos outros e peça que cada um diga o seu nome devagar e claramente. Explique que a pessoa com a bola dirá o nome de alguém e jogará a bola para esta pessoa. A pessoa que receber a bola deve olhar nos olhos de outra pessoa, dizer seu nome e jogar a bola. Comece o jogo. Depois de alguns minutos introduza a segunda bola e diga que continuem da mesma forma e em alguns minutos coloque a terceira bola no jogo. O grupo deve conseguir manter as três bolas em jogo sem deixá-las cair por dez ou quinze jogadas. Se uma bola cair recomece a contagem.

Ao final, pergunte como se sentiram durante o jogo e explore como jogar bola pode ser uma metáfora para comunicação. Peça ao grupo que considere o que foi necessário para garantir que o jogo fosse bem sucedido e como isso se relaciona com uma boa comunicação. Por exemplo: olhar nos olhos, chamar alguém pelo nome, estar seguro que a pessoa está pronta para receber a bola (ou a mensagem), jogar a bola (ou falar) diretamente para a pessoa, e não jogar quando outra bola (ou mensagem) está sendo jogada ao mesmo tempo.

### **Trabalhando Acordos**

É importante que ao longo do trabalho o grupo identifique objetivos comuns e estabeleça as regras que irão regular seu funcionamento. Isso contribui para a manutenção dos vínculos, oferecendo uma base compartilhada sobre a qual deverão se estabelecer as relações. Assim, logo no início é bom explicitar os papéis, tarefas e responsabilidades de cada participante, as expectativas de aprendizagem, a relação dessas expectativas com a avaliação, as pautas de trabalho, as regras de conduta, convívio e funcionamento, enfim, todas as informações referentes à razão de ser daquele grupo.

### **Ajudas e obstáculos em grupos**

*Objetivo:* Aumentar a consciência dos participantes sobre o que faz um grupo trabalhar bem e o que torna difícil o trabalho conjunto e a partir daí concordar sobre as regras para o trabalho deste grupo.

1 - Peça aos participantes para darem exemplos de suas próprias experiências sobre o que facilita ou dificulta que um grupo trabalhe bem. Liste as palavras-chave em um cartaz, com uma coluna para exemplos de ajuda e outra para obstáculos.

2 - Baseando-se na discussão destas duas listas, formule um acordo de trabalho para o grupo. Itens a lembrar:

- Respeito a todas as contribuições.
- Ouvir - cada um fala na sua vez.
- Repartir o tempo de falar.
- Manter os acordos sobre tempo e dar um bom exemplo, chegando pontualmente no início do encontro e após cada intervalo.

Alternativa:

Peça a cada participante que conte três regras que usa em sua vida e anote à medida que forem falando. Use-as para junto com os participantes desenvolver as regras do grupo.

Pergunte quais são as expectativas do grupo e verifique se o que foi planejado está de acordo.

Esclareça o que for necessário

Usar este momento para criar uma linha de base para a avaliação, pedindo ao grupo que indique cinco ou seis conteúdos importantes. Anote-os em um papel grande, como no exemplo abaixo. A seguir, peça que cada um/a marque com um X de 0-5 considerando seu nível de compreensão de cada tema. O resultado indicará quais temas precisam de mais atenção durante o trabalho.

Ao final da oficina ou módulo, use os mesmos critérios em uma nova folha de papel e peça que dêem novamente uma nota aos seus conhecimentos. Compare os dois resultados e debata com o grupo se atingiram seus objetivos.

Nível de Compreensão	5	4	3	2	1	0
Planejamento						
Licenciamento						
Fiscalização						
Legislação						
Monitoramento						

### Concordando sobre Princípios

Esta é uma parte importante de qualquer processo.

Prepare conjuntos de seis pedaços de cartolina cortados como um quebra-cabeças.



Cada peça do quebra-cabeças representa um princípio importante: Transparência, Diversidade, Eqüidade, Responsabilidade, Receptividade, Confiança. Se o número de pessoas presentes não for divisível por seis, prepare alguns pedaços extras com a palavra "Confiança", conforme mostrado acima.

Comece o exercício dizendo aos participantes que o sucesso de um processo participativo depende do quanto as pessoas envolvidas são guiadas por esses seis princípios.

Dê uma peça do quebra-cabeças a cada participante e peça que cada um encontre as outras pessoas que têm a mesma peça e formem um grupo. Quando os seis grupos estiverem formados, peça que cada um discuta o significado de seu princípio para o sucesso de um processo participativo.

Depois peça que encontrem as outras peças e formem os quebra-cabeças. Se houver peças "Confiança" sobrando, vai haver alguma confusão. Não tem problema – aproveite para debater sobre isso.

Ao final, faça uma discussão pedindo que as pessoas apresentem o que foi debatido em cada subgrupo e provoque o debate perguntando:

- O que chamou a atenção de vocês?
- O que vocês ouviram que realmente faz sentido?
- Existem outros valores que gostariam de acrescentar?
- Ao pensar sobre estes princípios, quais as consequências para o nosso trabalho?

### **Para o Desenvolvimento de Grupos**

Estas atividades podem ser realizadas no início do trabalho ou em algum intervalo, para relaxar o grupo.

#### **Caminhar cego**

Objetivo: Desenvolver confiança e promover a cooperação.

Em pares - uma pessoa está com os olhos vendados e a outra a guia para explorar o ambiente. Isto pode ser feito *ou* dando as mãos mas sem se falar *ou* sem qualquer contato físico, apenas usando a voz.

#### **Nó**

Objetivo: Desenvolver habilidades de cooperação e se divertir.

Ficam todos em um grande círculo com os braços estendidos à frente. Cada um fecha os olhos e caminha lentamente em direção ao centro e encontra duas outras mãos para segurar. É importante não dar as duas mãos para a mesma pessoa. Depois, abrindo os olhos, sem soltar as mãos, o grupo deve coletivamente tentar desfazer o nó até estarem todos novamente em círculo.

Pode ser feito sem que as pessoas possam falar ou permitindo que elas se comuniquem.

A pessoa que estiver observando não deve interferir a não ser que o grupo queira desistir. Então pode ser solidário(a) e dar algumas idéias sobre o que pode ser feito. Este jogo funciona melhor em grupos de doze a quinze pessoas.

#### **A linha**

Objetivo: experimentar soluções ganha-ganha.

Em pares, de frente, segurar as mãos um do outro. Imaginar que há uma linha no chão entre vocês. Agora tente levar seu parceiro para o seu lado.

Os participantes freqüentemente tentam forçar a outra pessoa a atravessar a linha. Depois de um tempo, pergunte aos participantes o que aconteceu. Em seguida mostre-lhes a solução ganha-ganha: ambos cruzam a linha voluntariamente.

### **2.4 - APRESENTAÇÕES CRIATIVAS**

O conteúdo dos Cadernos de Formação é extenso e em parte complexo. Ao preparar aulas ou apresentações é possível criar algumas formas mais interativas do que apenas uma pessoa fazer uma longa palestra sobre um tema.

#### **Entrevista Coletiva**

Apresente um resumo de sua palestra e identifique três ou quatro itens relevantes. A seguir, distribua cartões em branco e peça a cada participante para escrever pelo menos uma pergunta para cada item, em cartões separados (pode usar cartões de cores diferentes para os itens). Recolha os cartões e divida os participantes em grupos de acordo com o número de itens. Dê a cada grupo os cartões com perguntas sobre um determinado item e peça que os organizem, eliminando as perguntas duplicadas. Em seguida, cada grupo faz suas perguntas na forma de uma entrevista. Ao final, se necessário, acrescente informações que não tenham sido abordadas.



### **Reflexão Rápida**

Pare a sua apresentação depois de sete a dez minutos e peça que cada pessoa reflita sobre o que ouviu e escreva alguma idéia que teve sobre o assunto em um pedaço de papel. Dobre-o de forma que não se veja o que foi escrito. A seguir, os participantes devem trocar seus papéis repetidas vezes. Sorteie três ou quatro pessoas e peça que leiam o que está escrito no papel que receberam.

### **Talk-Show**

Reúna um painel de especialistas ou pessoas com experiência e prepare uma lista com os principais tópicos a serem tratados. Conduza uma simulação de *talk-show*, apresentando o assunto e entrevistando os membros do painel. Depois peça aos participantes que façam suas perguntas e comentários. Conclua resumindo os principais pontos.

## **2.5 - DINÂMICAS DE GRUPO**

As técnicas apresentadas a seguir são úteis para facilitar o processo de aprendizagem e promover o debate. Antes de escolher a técnica a ser utilizada, quem estiver facilitando o trabalho deve se perguntar:

- Qual papel esta técnica tem no processo?
- Que tema será trabalhado?
- Que objetivo queremos alcançar?
- Com quem vamos trabalhar?

O/A facilitador/a deve conhecer o tema em pauta para poder conduzir corretamente o processo de discussão e conhecer os limites de cada técnica. Normalmente uma só técnica não é suficiente para trabalhar um tema completamente e deverá ser associada a outra que permita sua complementação.

O capítulo Formação de Formadores sugere uma seqüência para a abordagem de um tema na qual podem ser utilizadas algumas das técnicas sugeridas abaixo. Assuntos tratados nos demais cadernos também podem ser apresentados e debatidos usando uma combinação destas técnicas.

## **Painel Progressivo**

*Levantamento de informações (elementos de diagnóstico, expectativas, avaliações, opinião sobre algum tema).*

- Comece pedindo que cada participante reflita individualmente sobre um tema ou pergunta (cinco minutos).
- Divida os participantes em duplas para que socializem a reflexão inicial e aprofundem a discussão (cinco minutos).
- Em seguida, junte as duplas em grupos de quatro e repita a etapa anterior. Prossiga dando cinco minutos para cada etapa até que o grupo se reúna todo em plenária.
- Faça a síntese final do trabalho e anote em um cartaz o resultado da participação de todos no processo.

## **Retrato da Vida**

*Levantamento de informações (diagnóstico, visão de futuro).*

A técnica consiste em expressar através de símbolos, desenhos, cores o que estiver em discussão.

Divida os participantes em grupos de não mais do que cinco pessoas, de forma aleatória ou por interesse, dependendo do objetivo da discussão, e distribua uma cartolina, canetas hidrográficas e pincéis atômicos para cada grupo.

Explique o tema a ser discutido para cada grupo e peça que, em vez de responderem por escrito ou oralmente, usem desenhos para se expressarem – sem palavras.

Ao final os grupos se reúnem em plenária e apresentam seus desenhos sem dizer nada. Os demais participantes devem tentar descobrir o que o grupo quis dizer com o seu desenho, enquanto o/a facilitador/a registra as contribuições em um cartaz. A seguir, o grupo explica o significado do desenho, confirmando ou não a interpretação da plenária. Os demais grupos se apresentam da mesma forma.

Ao final, quem estiver facilitando o trabalho faz a síntese apropriada para a sessão.

## **Grupos Rotativos ou Café Mundial**

*Para debater, analisar vários temas ou questões em paralelo, ou aprofundar a discussão sobre um tema e seus vários aspectos*

Arrume a sala distribuindo mesas, de acordo com o número de temas a serem discutidos, e colocando quatro ou cinco cadeiras ao redor de cada mesa. Fica bem interessante se, como em um bar, houver toalhas nas mesas, um vaso com plantas ou flores, as mesas estiverem espalhadas sem muita ordem...

Parte do sucesso da técnica está na escolha e formulação dos temas e perguntas para que gerem debates interessantes e soluções criativas. Coloque uma pergunta, texto ou sugestão de tema sobre cada uma das mesas, escrito em uma folha de papel ofício ou cartolina. Os participantes se distribuem pelos grupos e começam os debates (aproximadamente quinze minutos para cada rodada).

Ao sinal do/a facilitador/a, os grupos se mudam para outras mesas e repetem a operação.

Nos grupos rotativos, os membros de cada grupo passam juntos por todas as mesas e ao final cada grupo apresenta suas conclusões.

No Café Mundial, os participantes mudam de mesa aleatoriamente depois de cada rodada. Em cada mesa há um participante que fica nela do início ao fim, anotando os debates e resumindo seus resultados para cada novo grupo – assim as conversas ficam progressivamente enriquecidas.

Na última rodada, o grupo que estiver em cada mesa elabora um cartaz com a síntese da discussão sobre o tema. Em plenária, apresentam seus cartazes e todos fazem suas contribuições.

## **Construção Coletiva de Conceito**

*Elaboração e nivelamento de conceitos e idéias*

Quem estiver conduzindo a técnica formula uma pergunta sobre o significado do conceito que se quer construir. Por exemplo: "O que entendemos por autonomia?", "O que entendemos por desenvolvimento sustentável?".

Os participantes apresentam, sem censura, o entendimento que têm sobre o tema, sem limite de idéias para cada um. O/A facilitador/a vai anotando as idéias em um cartaz.

Ao final, apresenta o conceito a partir das idéias centrais que apareceram, aprofundando a discussão e questionando os participantes a respeito do que entendem sobre cada aspecto levantado. Finaliza escrevendo uma definição do conceito construído coletivamente em um cartaz.

### **Grupos Nominais**

*Para obter soluções ou levantar informações*

Antes da apresentação ou da aula, tenha claro quais são as informações que espera obter ou quais questões necessitam solução. Desenvolva duas perguntas específicas sobre o assunto que será tratado.

Divida os participantes em pequenos grupos de seis a oito pessoas, cada um com um/a coordenador/a. Mostre as perguntas. As pessoas, inicialmente, trabalham sozinhas ou em pares por dez a quinze minutos, respondendo às perguntas.

Nos grupos, lêem suas respostas enquanto o/a coordenador/a as anota. Depois de um breve debate, os membros do grupo votam nas três melhores respostas para cada pergunta.

Em plenária, os coordenadores mostram as respostas, explicam o que for necessário e, se possível, é feito um sumário geral.

O próximo passo depende do contexto da aula. As pessoas podem voltar aos pequenos grupos e desenvolver alguma idéia específica surgida, ou podem votar em suas prioridades.

### **2.6 - CONSTRUINDO UMA VISÃO DE FUTURO**

A visão de futuro permitirá que todos manifestem, de forma positiva, suas preocupações. Está mais concentrada no tipo de futuro que as pessoas desejam do que no que elas pensam ser inevitável devido aos problemas que estão vivendo. O resultado é um conjunto de idéias, valores e objetivos compartilhados, que servirão como um ponto de referência no futuro.

Existem diversas maneiras de elaborar uma visão de futuro. Pode ser realizada uma dinâmica, na qual os participantes expressam, através de palavras ou desenhos, o futuro ideal para sua cidade e/ou comunidade. Pode também começar por uma lista dos bens ambientais da comunidade, para que os participantes possam se concentrar no que precisa ser salvo e melhorado. Esta lista inclui bens naturais, habitats, prédios históricos e outros bens tangíveis; mas também deve incluir itens tais como: um senso forte de comunidade, vida cultural animada ou habilidade para cooperar com outros setores. As idéias podem ser criadas pelo grupo numa “tempestade de idéias” e a lista guardada para referências futuras.

  
As técnicas apresentadas para a construção de Visão de Futuro podem ser usadas junto com os exercícios propostos no Caderno 2, páginas 15, 24, 35, 45.

### **Tempestade de Idéias**

É uma maneira de trabalhar em grupo, que tenta descobrir soluções criativas para um problema; uma técnica que provavelmente será usada em diversas outras ocasiões durante a capacitação. É útil como ponto de partida para um debate ou para gerar um grande número de idéias. Para que dê certo, é preciso seguir as regras, que devem ser aceitas por todos os membros do grupo.

#### *1 – Defina o problema ou pergunta*

- Peça ao grupo que diga todas as idéias que vierem à cabeça – sem censura.
- Não discuta as idéias nem rejeite nenhuma delas – peça ao grupo que faça o mesmo.
- Anote as idéias, à medida que forem faladas, de forma que todos possam vê-las. Uma idéia leva à outra.
- Quando acabarem, risque as idéias que todo o grupo concordar que não valem a pena.
- Busque temas comuns.

#### *2 – Encontre grupos de idéias semelhantes.*

- Procure grupos ou conjuntos de idéias relacionadas ao mesmo tópico.
- Comece identificando diversos pares de idéias.
- Procure temas em comum entre as próprias idéias; não comece por um conjunto de

categorias para depois ir encaixando as idéias.

- Quando o grupo houver encontrado um par, marque estes itens com um símbolo (como um quadrado, um círculo ou um triângulo). Marque todas as idéias relacionadas com este par com o mesmo símbolo. Use símbolos neutros, sem significado.
- O grupo precisa concordar com estes conjuntos.

### 3 – Reflexão

Deixe que os participantes reflitam sobre o trabalho fazendo algumas perguntas como:

- O que chama a atenção de vocês quando vêem estas idéias?
- O que os surpreende?
- O que está aqui confirma algo que vocês já vinham pensando?
- O que isto diz sobre a direção desta iniciativa?
- Quais outras consequências podem ser deduzidas de nossa discussão?

## Carta do Futuro

### Parte 1

Divida os participantes em grupos de três a seis pessoas e dê um *flip-chart* e pincéis atômicos a cada grupo. Explique que vão desenvolver uma visão de futuro usando um método um pouco diferente. “Antes de começar, vamos pensar um pouco sobre as mudanças que podem acontecer no mundo nos próximos cinco anos.” Peça para pensarem em diferentes tipos de mudanças tais como processos políticos, mudanças tecnológicas, hábitos, comunicação etc.

### Parte 2

Depois de uns cinco minutos imaginando como será o futuro, explique que agora vão criar uma visão de futuro para o próprio grupo, imaginando como este estará em cinco anos e escrevendo cartas do futuro.

Peça a cada grupo para pensar em uma pessoa que participa do processo mas talvez não esteja mais envolvida daqui a cinco anos. Diga que cada grupo escreverá uma carta para esta pessoa. Lembre a todos que uma boa carta tem uma introdução, o corpo da carta e um final. Escreva algumas perguntas-base, como as abaixo, em um *flip-chart*:

- O que especificamente o grupo conseguiu realizar?
- O que foi preciso para alcançar estas realizações?
- Quais obstáculos e barreiras o grupo precisou superar? Como conseguiram isso?
- Qual o impacto das realizações do grupo para a comunidade?
- Qual o maior desafio para os cinco anos seguintes?

Sugira que as cartas levem estas perguntas em consideração e diga aos grupos que têm aproximadamente 25 minutos para escrever.

### Parte 3

Peça que cada grupo leia a sua carta e que os demais participantes identifiquem temas importantes em cada uma e escrevam estes temas em um cartaz.

Pergunte aos membros do grupo que escreveu a carta:

- Vocês ficaram surpresos com os temas identificados?
- O grupo deixou passar algum tema que vocês queriam comunicar?

Depois que todos os grupos se apresentarem, promova um diálogo sobre os temas em comum

e integre-os em uma visão de futuro. Caso apropriado, peça aos participantes que priorizem os temas e identifiquem quais podem ser convertidos em objetivos.

## 2.7 - CONSTRUINDO DIAGNÓSTICOS

Para começar um processo de elaboração participativa de um diagnóstico ambiental de uma região, é preciso primeiro envolver o público, indo até as pessoas que nela habitam. São elas que vivem nas comunidades e têm a experiência diária das questões que as afetam e que um sistema de gestão ambiental deve tratar.

A análise das questões pela comunidade é fundamental para um processo de planejamento realmente participativo. Ao contrário das consultas tradicionais, que são feitas de cima para baixo com a contratação de especialistas, o diagnóstico comunitário usa diversos métodos para ajudar os participantes a compartilhar conhecimentos, rever e participar de avaliações técnicas, estabelecer as prioridades e desenvolver em equipe as opções de ação. Ou seja:

- Inicia um diálogo entre grupos da comunidade e entre a comunidade e os técnicos.
- Focaliza o planejamento nos interesses, necessidades e preferências das pessoas.
- Informa os participantes sobre os aspectos técnicos dos problemas que querem resolver, envolvendo-os na coleta e análise de dados.
- Evita decisões baseadas somente nas avaliações conduzidas por especialistas, e
- Cria um grupo bem informado preparado para trabalhar pela sustentabilidade.

Os métodos para envolver diretamente a população na formulação de um diagnóstico podem incluir pesquisas, grupos de foco e audiências públicas. Naturalmente não é possível envolver todos os moradores, mas comunidades específicas podem ser estimuladas a desenvolver seu próprio processo e a encaminhar os resultados. Pode-se trabalhar com uma amostra significativa da população. Ou através de grupos como estudantes, ambientalistas, comércio, mulheres, entre outros.

É importante lembrar de coletar informações não apenas sobre as condições locais e sobre os problemas, mas também sobre as inovações, os processos alternativos e/ou informais que estão sendo usados para resolver problemas.

Um recurso importante a ser mapeado são as capacidades das pessoas. É importante saber que tipo de profissionais existem na cidade, se existem voluntários e pessoas com experiência em facilitação. Dependendo das características do município, será útil contar com engenheiros florestais e/ou biólogos marinhos, por exemplo.

**Importante:** As mesmas técnicas utilizadas para a construção de diagnósticos, repetidas mais adiante no processo, podem servir como instrumentos de monitoramento e avaliação, comparando seus resultados com os resultados iniciais.

Os exercícios apresentados a seguir podem ser usados para responder às perguntas apresentadas no Caderno 1, páginas 17, 26, 40, 44.

### Caminhada

Para estimular as pessoas a terem uma postura investigativa e a encontrarem soluções através do diálogo e da reflexão, podem ser feitas caminhadas para identificar e discutir as diferentes percepções sobre as características locais, sua forma de ocupação e o modo de vida das pessoas.

Deve-se definir com antecedência junto com o grupo um trajeto que permita a observação das questões que mais interessam. A partir daí, elabora-se um roteiro com os aspectos que devem ser observados (infra-estrutura, uso da terra, erosão, vegetação, atividades agrícolas, industriais ou comerciais). Os membros do grupo devem ter funções como tomar notas, fazer desenhos, etc. Ao final da caminhada essas informações são sintetizadas e registradas e procede-se a um debate sobre os problemas, dificuldades, potencialidades e alternativas. Os dados são usados na construção de um mapa que poderá ser trabalhado no próximo exercício.



### **Mapeamento do Território**

1 - Comece com um mapa do município ou da área em questão, de preferência mostrando também o entorno. Não precisa ser um mapa muito técnico. Deve ser grande o bastante para que o grupo possa vê-lo bem. Nesta etapa pode ser usado um bom desenho. Em alguns casos, os próprios participantes podem desenhar um mapa.

2 - Procure áreas fáceis de serem definidas tais como bairros, rios, montanhas, vales, florestas, áreas industriais. Também destaque características importantes como limites, as principais estradas e ruas e locais onde as pessoas costumam se encontrar.

3 - Ligue este mapa aos principais pontos da Visão de Futuro construída anteriormente. Peça ao grupo para localizar as áreas nas quais estão concentradas as maiores preocupações / interesses. Alguns podem ser gerais enquanto outros podem ser bem específicos. Erosão do solo, por exemplo, pode aparecer em uma área desmatada recentemente. A poluição da água pode aparecer em lugares onde os resíduos industriais entram em um rio. Colocar estas preocupações em um mapa ajudará as pessoas a serem claras e específicas.

4 - Destaque as áreas geográficas de maior preocupação para o grupo. Pode ser útil marcar uma fronteira ao redor das que aparecem como as principais áreas de preocupação.

5 - Marque no mapa as principais jurisdições. Estas podem ser limites comunitários como áreas de planejamento ou áreas de interesse para serviços relevantes.

### **Ligando a Visão ao Território**

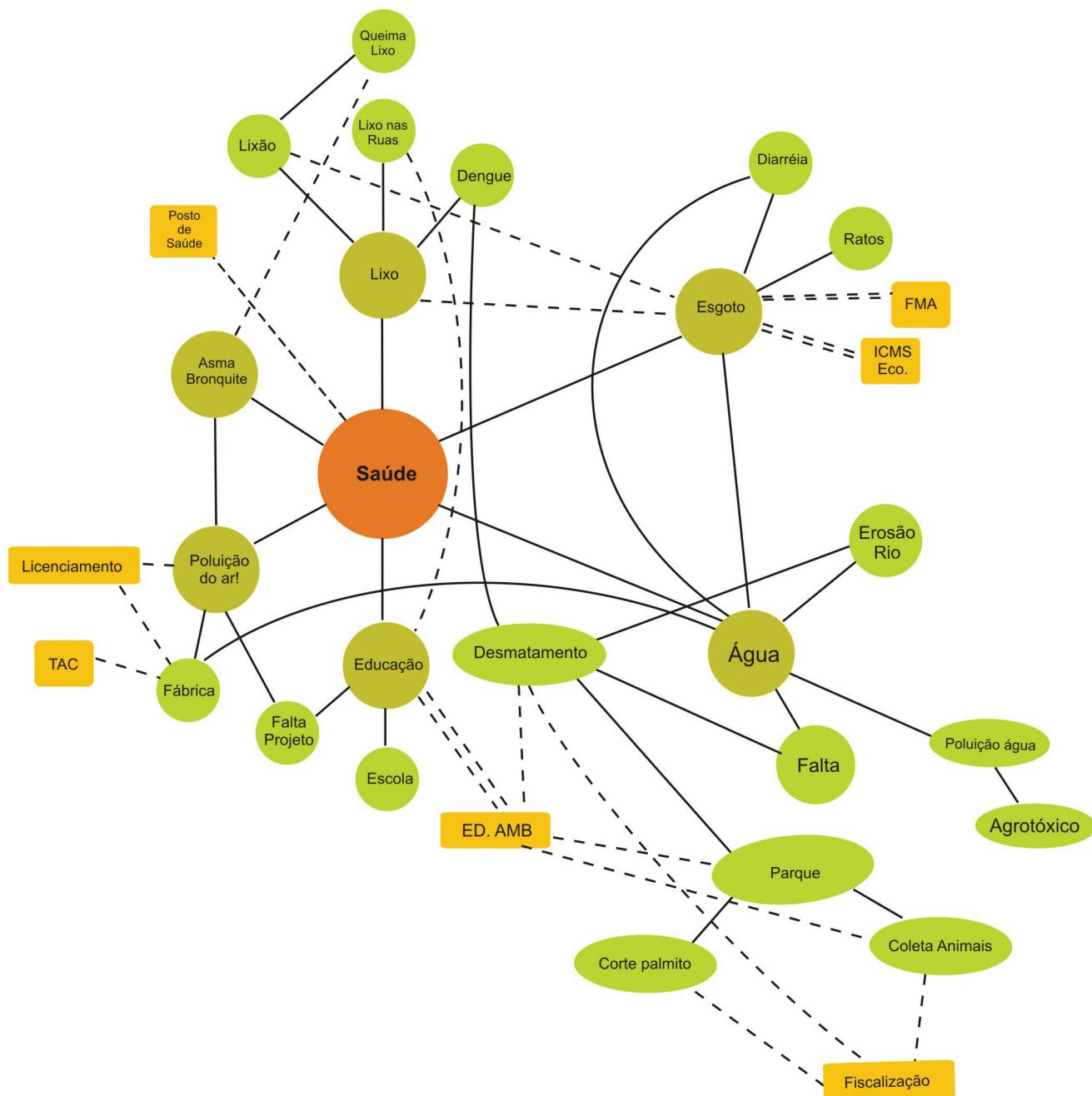
Esse exercício pede que os participantes façam uma tempestade de idéias sobre um processo de desenho de rede.

1 - Em uma folha grande de papel escreva NOSSA VISÃO no centro, com um círculo ao redor. Peça aos participantes para identificarem os principais temas dos exercícios de construção de Visão do Futuro tais como saneamento, gerenciamento do lixo, reflorestamento, qualidade da água, etc. Coloque estes temas em círculos ao redor do círculo NOSSA VISÃO.

2 - Com todo o grupo, faça uma tempestade de idéias sobre os principais problemas que atualmente existem na comunidade dentro de cada tema. Por exemplo, sob o tema qualidade da água, os problemas que precisam ser superados antes que alcancemos nossos objetivos e visão incluem: lixo no rio, uso de pesticidas, erosão, etc. Escreva as áreas problemáticas ao lado dos temas e faça um círculo ao redor de cada uma.

3 - Os círculos que acabaram de ser criados são as questões que precisam ser tratadas antes que a comunidade possa alcançar a sua Visão. Liste estas questões em uma folha de papel separada.

O seu processo de tempestade de idéias pode ficar parecido com o desenho de rede mostrado abaixo.



A seguir, o grupo deve fazer uma tempestade de idéias sobre como estas questões deverão ser tratadas dentro do processo de gestão ambiental. Essas idéias podem ser colocadas fora dos círculos dos problemas. A rede pode ser aumentada com o acréscimo de outras organizações e pessoas que poderiam ser convidadas a se envolver para ajudar na superação das questões identificadas e em suas possíveis soluções.

## 2.8 - PLANEJAMENTO

Esta oficina pode levar de 2 a 3 dias de trabalho. Deve começar com uma apresentação sobre Planejamento e Matriz de Resultados e ter cada uma de suas etapas detalhada.

### Parte 1 - Revisão e Impacto Desejado

#### PARA SABER MAIS:

Caderno 4 - página 16. Caderno 5 - Capítulos 3 e 4

Comece criando um ambiente favorável e identificando o que já foi decidido. O que se deseja? Quem são as pessoas envolvidas? Por que estamos fazendo um plano de ação? Para quê? Escreva todas as respostas em letras grandes e deixe-as à vista.

A seguir, faça uma revisão da visão de futuro que foi construída anteriormente. Como será o futuro se os planos tiverem sucesso? Imaginem o projeto já terminado. Como se sentem? O que vêem? O que as pessoas estão comentando? Também deixe todas as respostas à vista.

Peça que o grupo identifique qual o impacto desejado com este projeto, ou seja, o seu resultado daqui a alguns anos.

### Parte 2 - Pontos Fortes e Pontos Fracos

Resgate os mapas para rever os resultados obtidos no Diagnóstico. Procure identificar os pontos fortes e os pontos fracos da realidade atual, realizando uma tempestade de idéias e anotando em duas listas.

Considerando o impacto desejado, repita o mesmo exercício para identificar os benefícios que serão obtidos e os obstáculos a ser enfrentados. Olhando as listas, identifique os itens que ajudam e os que podem atrapalhar a implementação do projeto.

- Na lista de forças positivas, identifique as que podem facilitar a implementação do projeto.
- Selecione três a cinco forças que parecem mais poderosas.
- Na lista de pontos fracos, identifique os obstáculos que podem atrapalhar a implementação do projeto.
- Selecione três a cinco fatores negativos que parecem mais poderosos.

Incentive os participantes a debaterem a importância de cada item:

- Quais idéias se destacam para vocês?
- Quais idéias vocês não esperavam ver na lista?
- Aonde vocês vêem idéias parecidas em listas diferentes?
- Quais são as principais forças que podem nos ajudar a ter sucesso?
- Quais são as principais forças que podem nos impedir de ter sucesso?

Refletir sobre os fatores que ajudam e os que atrapalham

- Quais itens da lista final se destacam para vocês?
- Quais pontos fracos são mais difíceis de superar?
- Quais forças positivas oferecem mais oportunidades?
- Quais as consequências que vêm para o projeto?

### Parte 3 - Atividades e Produtos

A seguir, peça que cada um escreva uma lista de atividades necessárias para que se chegue ao resultado desejado, escolha três atividades que considere fundamentais para o progresso e escreva cada uma em um pedaço de papel, em letras grandes.

Recolha os papéis e coloque no quadro. Elimine as repetições e agrupe as ações segundo o critério mais adequado (área de ação, técnico, administrativo, fases). Peça que entreguem idéias que não foram colocadas e sejam relevantes. Agrupe adequadamente. Dê um nome a cada grupo de atividades.

Pergunte ao grupo quais serão os resultados ou produtos destas atividades e escreva. Esses são os resultados imediatos do projeto. Cada atividade deverá ter um resultado imediato ou produto. Nesta etapa ficará claro se há atividades desnecessárias que devem ser eliminadas e se há atividades faltando. Deixe bem claro que o que deseja são os resultados, ou seja, o resultado de um curso de capacitação serão "X" pessoas aptas a realizarem atividades que antes não eram capazes de fazer. Não "X" aulas dadas ou "X" pessoas capacitadas.

Ajude o grupo a refletir perguntando:

- O que se destaca para vocês?
- Qual atividade parece mais promissora? Por quê?
- Quem aqui já realizou alguma destas atividades?
- O que observou na ocasião que pode ser útil agora?
- Quais serão as consequências? O que acontecerá depois que isso for realizado?

#### **Parte 4 - Resultados de Médio Prazo**

A seguir, coloque a folha de papel onde está escrito o impacto desejado do projeto ao lado da folha com a lista de resultados imediatos. Pergunte quais resultados serão alcançados ao final do projeto. Lembre ao grupo que os resultados de médio prazo são uma consequência dos resultados imediatos. Em um bom projeto, esses resultados imediatos ou produtos devem ter uma sinergia que produza resultados mais avançados. Caso necessário, reveja a Matriz de Resultados.

Divida o grupo em subgrupos de quatro a seis pessoas e peça que cada sub grupo detalhe os resultados intermediários que serão gerados pelas atividades.

Novamente em plenária, reúna todos os resultados intermediários, elimine repetições e agrupe, se necessário. Refaça a lista em uma nova folha debatendo com o grupo a pertinência e clareza dos resultados.

Coloque esta folha entre a folha de atividades e a de impactos e verifique com o grupo se os resultados estão encadeados logicamente, se a soma dos resultados imediatos terá como consequência lógica os resultados intermediários e se esses, ao serem realizados, levarão ao impacto desejado.

Ajude o grupo a refletir perguntando:

- Como se sentem ao terminar esta etapa?
- O que foi mais difícil?
- O que esses resultados dizem sobre o nosso trabalho?
- Como podemos saber se estamos no caminho certo?

#### **Parte 5 - Cronograma**

Divida novamente o grupo em subgrupos de quatro a seis pessoas para que detalhem as atividades e criem um calendário. As pessoas podem escolher o seu subgrupo, mas é importante que todos tenham aproximadamente o mesmo número de pessoas e que coordenadores, pessoal técnico e outras pessoas com conhecimentos e experiência relevantes estejam bem distribuídos entre eles. Você pode pedir que as pessoas coloquem seus nomes nos subgrupos que desejam participar antes de dar um intervalo e usar este tempo para rever a divisão dos subgrupos e aprimorá-la.

Cada subgrupo deverá escrever as ações de forma detalhada em um calendário linear, dividido por meses ou semanas, e estimar os recursos necessários para sua realização em uma folha grande, à parte.

Os subgrupos apresentam o seu trabalho colocando os calendários juntos, de forma que se possa ver o que será feito a cada semana ou mês. Reveja todas as atividades e faça os ajustes que o grupo considerar necessários. Reveja as folhas que indicam os recursos necessários. Quais já estão disponíveis? Há formas alternativas e mais econômicas de realizar alguma atividade? Qual parceiro poderia colaborar?

Use as seguintes perguntas como guia:

- Quais itens se destacam em nossos planos de ação?
- Quais ações vocês acham que serão especialmente eficazes?
- Onde vocês vêem que há necessidade de mais trabalho ou de algum apoio especial?
- Qual imagem vem à cabeça quando pensam na execução desse plano?
- Esses planos vão nos ajudar a progredir juntos?

## **Parte 6 – Coordenação das Ações**

O próximo passo é decidir como todas essas ações serão coordenadas. Haverá um grupo de responsáveis? De quantas pessoas?

A escolha de coordenadores e responsáveis pode ser delicada. Uma forma de superar constrangimentos é pedir ao grupo que enumere as qualidades que busca em um/a coordenador/a geral do programa, tais como: disponibilidade de tempo, conhecimentos técnicos, bom trânsito político. Somente a partir da especificação desses critérios se deve iniciar o debate sobre nomes específicos. O mesmo pode ser feito em relação à coordenação de grupos de trabalho, se for o caso.

Organize toda a informação de forma que fique visualmente clara.

### **Reflexão Final e Encerramento**

Deixe que o grupo reflita usando as seguintes perguntas:

- O que vocês lembram desses dias?
- Quando ficaram mais animados e envolvidos?
- Quais partes foram mais difíceis?
- Quais partes vocês acharam mais produtivas e úteis?
- Como vocês contariam o que o grupo conseguiu alcançar?
- Se vocês fossem dar um nome a essa oficina, como a chamariam?
- Quais “palavras de sabedoria” nós precisamos ouvir para sairmos implementando esses planos?

## **2.9 - CONSTRUÇÃO DE CONSENSO E GESTÃO DE CONFLITOS**

Construção de consenso é um processo participativo no qual as pessoas trabalham juntas para chegar a um resultado que beneficie a todos – uma solução ganha-ganha. É uma alternativa ao confronto entre adversários no qual um lado tenta atingir a supremacia – um ganha e outro perde – ou um acordo no qual nenhum lado alcança o que deseja – todos perdem. O processo de consenso encontra soluções criativas e inovadoras para problemas complicados.

Em um processo de consenso os participantes trabalham juntos para chegar a um sistema que maximize suas habilidades para resolver diferenças. Mesmo que nem todos concordem com todos os aspectos do acordo, o consenso é alcançado se todos aceitarem o “pacote”.

O processo não evita decisões ou exige que se abdique da liderança – mas requer que os líderes façam parcerias para desenvolver soluções.

Os resultados podem ser considerados bons quando:

- Atendem os interesses de todos os envolvidos.
- Todos concordam que é justo.
- Todos se comprometem.
- A situação é melhor do que se não houvesse nenhum acordo.
- As relações entre os participantes continuam.
- O resultado é socialmente aceitável, economicamente exequível e tecnicamente possível.

Os acordos eficientes:

- Custam menos tempo e dinheiro
- Maximizam os ganhos mútuos
- Melhoram as relações
- São firmes: não desmontam na primeira surpresa

### **Sugestão de Procedimento para a Superação de Conflitos**

Os conflitos não impedem a tomada de decisão e não devem dispersar o grupo. Existem técnicas para a gestão de conflitos que os participantes, e especialmente a coordenação, podem conhecer e utilizar, tais como:

- Não permitir que o conflito se torne pessoal.
- Definir o problema cuidadosamente como um problema comum a todos, evitando posições mutuamente excludentes.
- Focalizar questões e não posições.
- Não conciliar muito rápido para evitar uma discussão, evitando assim um estudo aprofundado.
- Permanecer o mais neutro possível, persuadir as pessoas a entenderem os outros pontos de vista.
- Dar tempo para que os ânimos esfriem, não tomar decisões enquanto as pessoas estiverem zangadas ou com raiva.
- Definir como as opiniões conflitantes serão registradas se não for possível chegar a um consenso.

### **Quatro Passos:**

1. *Falar sobre o problema:* a não ser que se fale sobre o problema, ele não pode ser solucionado. É importante que isso seja feito de forma que convide à cooperação.
2. *Descobrir interesses mútuos:* posições divergentes muitas vezes abrigam interesses convergentes. Uma vez identificados, podem criar uma base para a solução do problema.
3. *Criar opções:* para cada problema existem várias soluções e um bom caminho é trabalhar juntos para gerar diversas soluções antes de chegar a uma decisão.
4. *Desenvolver acordos:* se os primeiros três passos forem executados com sucesso, desenvolver um acordo que atenda ao interesse das partes geralmente é a parte mais fácil.

### **2.10 - AVALIAÇÃO**

A avaliação, seja do curso, dos alunos ou do/a formador/a sempre pode ser tratada como uma forma de “empoderamento”. Uma avaliação participativa ajuda todos a definirem o que é sucesso e a atuarem no processo de descoberta sobre seus avanços e dificuldades. A avaliação deve ajudar na identificação do que se espera do Programa e a alinhar as expectativas de todos os envolvidos, ajudando-os a tornarem-se co-responsáveis pelos resultados.

Ao avaliar, verificamos se alcançamos nossos objetivos da melhor forma possível, examinamos como os processos podem ser aprimorados, trocamos experiências e melhoramos o planejamento e a implementação das atividades.

No caso do PNC, será preciso planejar o monitoramento dos resultados da formação. Como seus conteúdos serão aplicados na prática, quais mudanças ela propiciou. Pode ser necessário oferecer mais capacitação – talvez sobre questões específicas – obter assistência para implementação de novas idéias e manter uma rotina de reuniões para acompanhar os desdobramentos.

- Tenha sempre um caderno ou agenda no qual possam ser anotados comentários e observações sobre aulas, apresentações e oficinas.
- Faça algumas reuniões com toda a equipe de formadores e o G2 para uma avaliação conjunta do processo e sugestões.
- Crie um sistema de documentação das atividades com recortes de jornais, fotografias, desenhos e demais materiais produzidos.
- Mantenha um "diário de bordo" com os alunos/as no qual ele/as anotam suas observações diárias livremente.

### Avaliação dos Capacitandos

Para uma boa avaliação, não basta a comprovação de domínio do conteúdo programático – é preciso verificar também a capacidade adquirida para colocar o que foi aprendido em prática, tanto nas tarefas de implementação do SISNAMA e suas funções locais, quanto na sensibilidade para a promoção dos princípios articuladores na gestão local: participação, sustentabilidade, transversalidade e controle social.

Em um programa no qual a participação é um eixo fundamental, o processo de avaliação deve pautar-se pela mesma lógica. A avaliação participativa não é um mecanismo externo ao curso ou programa, nem uma atividade a ser realizada ao final. É uma "parte solidária da totalidade representada por uma estratégia ou um estilo de gestão pedagógica que abre marcos de participação e decisão aos agentes direta ou indiretamente envolvidos no processo."<sup>5</sup> O processo de avaliação participativa é um instrumento de transformação voltado para uma prática responsável e criativa.

Deve-se evitar um processo de avaliação burocrática dos capacitandos, não estimulante, e que não contribua para a continuidade do Programa através da identificação das práticas, metodologias e conteúdos que mais agradaram e resultaram em um processo de reflexão crítica e em propostas práticas para a implementação ou melhoria do sistema de gestão ambiental. O processo de avaliação dos capacitandos deve estar ligado aos objetivos e resultados desejados e gerar indicadores para a avaliação nacional do Programa.

### Tipos de Avaliação

Em um programa de formação como o PNC, temos diversos níveis de avaliação: desde a avaliação dos alunos e formadores, de cada curso e/ou módulo, do programa em cada estado, município e do programa como um todo. Aqui estamos tratando mais diretamente da avaliação de cursos de formação.

### Podemos trabalhar com quatro níveis para avaliar um curso de formação:

- 1 - pela reação dos capacitados – o que pensaram e sentiram sobre a formação;
- 2 - pela aprendizagem – o quanto seus conhecimentos e habilidades melhoraram devido ao curso;
- 3 - pelo comportamento – até onde houve mudanças de comportamento e uso das capacidades aprendidas;
- 4 - pelos resultados – os efeitos do desempenho das pessoas formadas em suas organizações municípios.

### Avaliação da Aprendizagem do Conteúdo

Uma das formas de avaliar a aprendizagem do conteúdo é a utilização de pré-testes. Um questionário aplicado no início do curso ou módulo serve para se obter uma linha de base dos conhecimentos, atitudes e habilidades dos participantes. A aplicação de um questionário semelhante, com algumas perguntas mais objetivas, solicitando exemplos, aplicado ao final do módulo ou curso, permite que a turma como um todo seja avaliada e que cada aluno avalie sua aprendizagem.

<sup>5</sup> Jacobo Waiselfisz - Avaliação Participativa  
- [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias\\_08\\_p059-066\\_c.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_08_p059-066_c.pdf)

Tipo de avaliação O que é medido	Descrição e características da avaliação	Exemplos de ferramentas e métodos	Relevância e aspectos práticos
Reação	<p><b>A avaliação reativa</b> diz respeito a como as pessoas se sentiram e quais foram suas reações pessoais à formação.</p> <p>Por exemplo: Gostaram do curso? O consideraram relevante? Gostaram do local, do estilo, da duração, da logística?</p> <p>Mede o nível de participação, de esforço requerido para melhor aproveitamento da aprendizagem e verifica o potencial de aplicação do que foi aprendido.</p>	<p>Podem ser usados questionários de avaliação, matrizes com "carinhas felizes", uma conversa que pode ser anotada e analisada depois do curso. O questionário pode ser preenchido pela internet ou podem ser solicitados relatórios dos participantes.</p>	<p>Pode ser feita imediatamente após a formação, é fácil obter as reações e não é caro reunir as informações ou analisá-las.</p>
Aprendizado	<p><b>A avaliação da aprendizagem é a medida do aumento dos conhecimentos ou capacidade</b> em relação ao início do processo: As pessoas aprenderam o que se pretendia ensinar? Tiveram as experiências que se desejava? Até que ponto avançaram ou mudaram depois do curso? Foi na direção pretendida?</p>	<p>Normalmente é feita através de testes ou "estimativas" antes e depois do curso ou através de entrevistas e observação também antes e depois. Para que não fique inconsistente é preciso que os métodos de avaliação estejam bem relacionados aos objetivos da aprendizagem.</p>	<p>É relativamente fácil quando o tópico do curso é técnico e objetivo. É mais difícil e complexo quando se trata de avaliar desenvolvimento pessoal, por exemplo.</p>
Comportamento	<p><b>A avaliação do comportamento</b> consiste em verificar até onde as pessoas aplicam o que aprenderam e mudam seus comportamentos, o que pode ocorrer imediatamente ou levar meses, dependendo da situação.</p> <p>As pessoas estão usando o que aprenderam em seu trabalho? Houve uma mudança notável na forma com que desempenham suas atividades? A mudança de comportamento e os conhecimentos adquiridos se mantêm? As pessoas são capazes de transmitir o que aprenderam a outras pessoas? Estão cientes das mudanças ocorridas com elas?</p>	<p>Para avaliar se houve mudanças é preciso realizar entrevistas e observações ao longo do tempo. Avaliações breves não são confiáveis porque as pessoas mudam de formas diferentes e assim é preciso um processo contínuo que possa ser analisado de forma a diminuir o julgamento subjetivo de quem realiza a avaliação. A avaliação pode usar indicadores e critérios pré-definidos.</p> <p>A auto-avaliação pode ser útil. A realização de atividades durante o curso também pode ser uma ferramenta, verificando, por exemplo, a habilidade do grupo de criar um Plano de Ação, de analisar um estudo de caso ou propor soluções para determinadas questões.</p>	<p>As mudanças de comportamento são mais difíceis de quantificar e interpretar do que as reações e a aprendizagem. Sistemas simples de perguntas e respostas não são adequados e a observação por terceiros pode ter desvios. Mas mesmo assim a aplicação deste nível de avaliação é importante pois, afinal, de que importa se as pessoas gostaram do curso e aprenderam bem seu conteúdo, se nada mudar? É preciso o apoio e envolvimento de outros níveis (G1 / G2) , que possam identificar os benefícios, desde o início do processo.</p>
Resultados	<p><b>A avaliação dos resultados é o efeito da formação no trabalho ou ambiente</b> como resultado de um melhor desempenho das pessoas formadas – é o teste final.</p>	<p>Esta avaliação só pode ser realizada posteriormente. O desafio é identificar como relacionar o que foi aprendido com as mudanças observadas. É importante que os indicadores dessas mudanças estejam claros para todos os envolvidos. Caso tenha sido criado um plano de ação, verificar o seu cumprimento seis meses ou um ano depois, pode ser uma forma de avaliar resultados.</p>	<p>Individualmente não é tão difícil medir os resultados, mas em uma organização ou município, fica mais complicado. Não apenas porque será preciso depender de outras pessoas, mas também devido à frequência, escala e mudanças nas estruturas, papéis e responsabilidades, além das mudanças externas que podem influenciar nos resultados.</p>

Ao preparar o processo de avaliação é importante se perguntar para quem ele é dirigido: Aos formados? Aos formadores? Ao G2 estadual? Ao G1? Ou melhor, como seus resultados podem prover informações relevantes a cada um destes atores para que as usem da melhor forma possível no desempenho de suas atividades?

O que foi descrito como objetivo do programa e do curso? Quais os resultados esperados? Quais as expectativas de cada grupo?

Existem várias maneiras de conduzir um **processo contínuo de avaliação**. Abaixo algumas sugestões que podem ser úteis:

Ao conduzir as avaliações, tenha em mente que questionários, por exemplo, só serão vistos pelos organizadores. É bom que o grupo tenha um tempo para debater entre si o que cada um achou de uma aula, oficina, apresentação ou do curso como um todo. Assim, dê oportunidades para que façam isso em grupo, em uma conversa guiada, que pode ser simplesmente com duas frases para cada um completar:

- eu não gostei quando...
- eu gostei quando...

Mas também permita que os participantes permaneçam anônimos. Podem ser preparados cartazes com perguntas como:

- Suas expectativas foram atendidas?
- O que você achou mais útil?
- O que você achou menos útil?
- Como pode ser melhor da próxima vez?
- Sugestões para melhorar
- A coisa mais importante que eu aprendi foi ...

Os participantes colam suas respostas nos cartazes apropriados e depois todos podem ver todas as respostas e conversar sobre o que foi percebido.

Essa técnica também pode ser usada para uma avaliação permanente, se os cartazes permanecerem sempre em sala, cada um com títulos como:

- Eu não gostei...
- Eu gostei...
- Sugestões de conteúdo

Essas mesmas perguntas também podem ser usadas para uma avaliação individual ou em pequenos grupos.

- Sugestões de atividades

Ao preparar um questionário de avaliação final, não esqueça de perguntar:

A carga horária foi adequada? E a utilização de recursos e equipamentos? O ambiente foi propício? Após a oficina, você continua se identificando com o trabalho na área de Gestão Ambiental? Houve promoção da integração entre os participantes? Houve estímulos à troca de idéias e experiências? O conteúdo abordado estava de acordo com as necessidades de melhoria do trabalho?

Vale lembrar que não é necessário que os participantes se identifiquem.

## Avaliações diárias

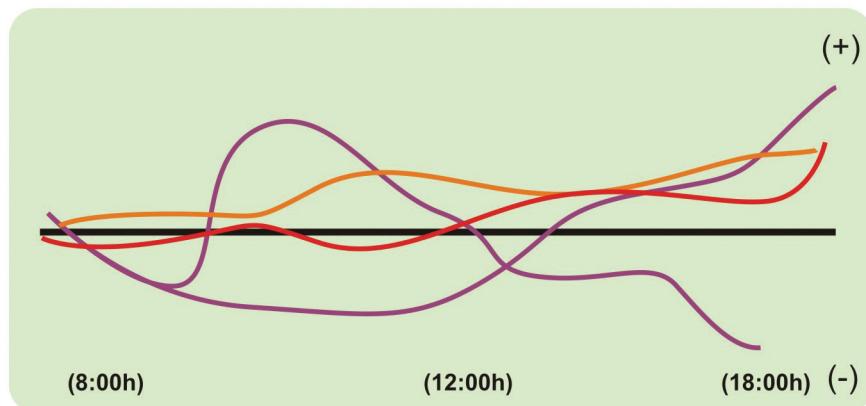
O/A facilitador/a explica que é importante obter uma avaliação diária dos participantes sobre todos os aspectos do curso (não apenas o conteúdo, mas também aspectos ligados à organização e logística) para que se possa fazer as mudanças necessárias. Sugere que sejam selecionados dois voluntários para cada dia de curso, cuja tarefa será obter as reações de todo o grupo e apresentá-las na manhã do dia seguinte.

- Tenha sempre um caderno ou agenda no qual possam ser anotados comentários e observações sobre aulas, apresentações, oficinas.
- Faça algumas reuniões com toda a equipe de formadores e o G2 para uma avaliação conjunta do processo e sugestões.
- Crie um sistema de documentação das atividades com recortes de jornais, fotografias, desenhos e demais materiais produzidos.
- Mantenha um “diário de bordo” com os alunos/as no qual ele/as anotam suas observações diárias livremente.

Também podem ser realizadas avaliações rápidas diariamente. Alguns métodos para isto:

- uma linha que represente 0 marcada com o início do dia, o meio e o final, com o sinal de + acima e o de – abaixo. Cada pessoa traça uma linha subindo e descendo de acordo com o que achou de cada momento do dia. Esse “humorômetro” também pode ser usado ao longo de todo o curso.

## Humorômetro



Um quadro com “carinhas” ( ☺ ☻ ☻ ) para cada atividade do dia para que as pessoas marquem.

	Dinâmica apresentações	Dinâmica princípios	Palestra	Trabalho em grupos	Júri
☺					
☻					
☻					

Ao final de um dia ou de um módulo, pergunte à turma o que considera importante ser avaliado e registre em colunas nas quais cada um anotará uma nota de zero a cinco ou uma “carinha”. Não deixe de debater os resultados com o grupo.

	Conteúdo	Dinâmicas	Palestrante	Facilitador/a	Energia do grupo	Organização
☺						
☻						
☻						

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O material apresentado neste caderno é uma referência metodológica com a orientação dos princípios do PNC. Busca auxiliar as pessoas envolvidas no Programa a desenvolvê-lo de forma coerente com esses princípios, de acordo com as especificidades e parcerias locais.

O mais importante ao planejar o uso destas ferramentas para abordar o conteúdo dos Cadernos de Formação, é ter em mente que o objetivo do Programa é promover a descentralização e o fortalecimento do SISNAMA, envolvendo as três esferas de governo e a sociedade.

Ao final, espera-se estados e municípios mais autônomos, capazes de assumir a responsabilidade pelo planejamento e execução eficientes da gestão ambiental, e a formação de cidadãos conscientes, aptos e dispostos a participar deste processo.

Um futuro melhor e mais sustentável depende do que fizermos ou deixarmos de fazer hoje.  
Mãos à obra!

# BIBLIOGRAFIA



- BORDENAVE, J.E.D. **O que é participação.** São Paulo: Ed. Brasiliense, 1983.
- BUARQUE, S.C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável – metodologia de planejamento.** Rio de Janeiro: Ed. Garamond Universitária, 2002.
- CEDPA. **Training Trainers for Development.** EUA, 1995.
- CHRISTIAN Council of Sweden. **Aprendendo a trabalhar com conflitos.** Suécia, 2000.
- COLETTE, M.M. **Moderação.** Disponível em: [www.sere.org.br/moderacao.doc](http://www.sere.org.br/moderacao.doc)
- DFID. **Tools for development – A handbook for those engaged in development activity.** Reino Unido, 2002.
- EMATER, MG. **Metodologia participativa de extensão rural para o desenvolvimento sustentável.** Belo Horizonte, 2006.
- FERREIRA, S. da S. **Novas rotas para os núcleos socioeducativos da Cidade de São Paulo.** Disponível me: <http://dev1.cenpec.org.br/dev1/bin/view/Artigos/NovasRotas>
- GUJIT, I.; PRETTY, J.; THOMPSON, J.; SCOONES, I. **Participatory learning and action.** IIED. Reino Unido, 1995.
- ICLEI. **Local Agenda 21 Planning Guide.** Canadá, 1996.
- JORDAN, A.; CERQUEIRA, R. de. **Formação de facilitadores.** Projeto BNDES – Desenvolvimento Local – PNUD. Brasília, 2002.
- MARTINHO, C. **REDES – Uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização.** Brasília: WWF, 2003.
- UNITED NATIONS Population Fund and Youth Peer Education Network. **Youth Peer Education Toolkit – Training of Trainers Manual.** EUA, 2005.
- WILCOX, D. **The guide to effective participation.** Reino Unido: Delta Press, 1995.
- WWF. **Aprenda fazendo:** apoio aos processos de educação ambiental. Brasília, 2000.
- VALARELLI Leandro Lamas - **Indicadores de resultados de projetos sociais**  
[http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_tmes\\_jul99.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_jul99.cfm)



Apoio



Parceiros



Realização

Ministério do  
Meio Ambiente

