

Desenvolvimento de um processo participativo

Autor: Marcos Afonso Ortiz Gomes

1.1. A Participação como Base do Processo

O caminho racional e sustentável de um processo de desenvolvimento comunitário passa necessariamente pela participação ativa dos agentes envolvidos com o mesmo. A participação popular, assim como a descentralização das decisões tem se mostrado como sendo o caminho mais adequado para se enfrentar os inúmeros problemas com a comunidade. Desse modo, a participação é o caminho para a motivação e o entusiasmo das pessoas, ingredientes necessários para o desenvolvimento de um processo participativo.

A participação não deve ser vista meramente como um instrumento necessário para a solução dos problemas mas sim, como uma necessidade do homem de se auto-afirmar, de interagir com a sociedade, de criar, de realizar, de contribuir.

Podemos analisar a importância de um processo participativo por dois ângulos:

- Instrumental: será sempre mais eficaz se fizermos a coisa em conjunto;
- Afetivo: sentimo-nos em, mas seguros, mais confiantes trabalhando em sociedade.

1.1.1. A Participação

Começamos por tentar entender o que significa o termo participação, tão mencionado nos dias atuais ou por quem procura desenvolver um trabalho participativo. Participar significa fazer parte de um grupo, tomar parte das decisões e ter parte do resultado. O importante não é o quanto se toma parte, mas o como se faz. Deste modo, “a participação comunitária é um processo mediante ao qual as diversas camadas têm parte no planejamento, na produção, na gestão e no usufruto dos bens de uma comunidade”.

1.1.2. Níveis de Participação

Podemos também analisar os diferentes níveis de participação:

1. **Informação:** os dirigentes informam os membros da organização sobre as decisões já tomadas.
2. **Consulta facultativa:** os dirigentes solicitam opiniões, críticas, idéias para depois tomarem as decisões.
3. **Co-gestão:** a administração é compartilhada mediante um colegiado, que também pode tomar decisões.
4. **Autogestão:** é o grau mais alto de participação, onde o grupo determina seus objetivos, escolhe os meios e controla sua execução. Neste nível, os membros tomam as decisões e assumem a responsabilidade pelas mesmas.

O processo participativo envolve a subida da população para os níveis mais altos do processo decisório, terminando com os que decidem e mandam executar e os que escutam, executam e sofrem as conseqüências das decisões. Neste processo, o nível igualitário de poder deverá ser estabelecido. “Quando o governo controla o povo, mas este não controla o governo, é sinal que ainda falta muito para se chegar a uma sociedade participativa”.

1.1.3. O Planejamento

Num processo de planejamento coletivo, não adianta oferecer a comunidade a participação no planejamento das ações, se não envolvermos a mesma comunidade na realização do estudo e diagnóstico da sua situação. Há, portanto, a necessidade de abrir mão do controle do processo e estar aberto aos caminhos que a comunidade possa decidir serem melhores para si.

O processo de participação depende em muito da própria estrutura social da comunidade ou organização, mas também do grau de flexibilidade e descentralização que se estabelece, influenciando diretamente o nível de envolvimento.

1.1.4. O que determina a participação

Para isso, devemos observar:

- Em primeiro plano, os aspectos culturais de uma comunidade, que determinará diretamente a forma de participação.
- Um segundo fator é a frequência com que o grupo se reúne, sendo que a participação será tanto melhor quanto mais acostumado a se reunir for o mesmo.
- Quanto melhor o grupo entender que os objetivos a serem tratados forem relevantes para si, maior será seu grau de participação.
- Quanto mais apropriado for o ambiente físico, as técnicas e instrumentos que utilizarmos, poderemos ter uma melhor participação.
- Quanto melhor for a postura, a atitude de quem promove a participação, mais fácil será o processo participativo.
- Quanto mais eficiente for o mecanismo de realimentação do processo, em que o grupo possa avaliar os resultados do seu trabalho, maior será o interesse em participar.
- Quanto maior for o diálogo que estabelecermos em um grupo, maior será o nível de interesse e de participação.
- O padrão da comunicação será determinante, onde as pessoas saibam falar, ouvir e entender o pensamento dos demais.
- O tamanho do grupo influi no nível de participação, quanto maior o grupo, tende a ser menor a participação.

A participação deve ser entendida como um processo, que deve ser aprendido, aperfeiçoado pela prática, mas fundamentalmente praticado nos diferentes meios em que convivemos.

1.1.5. Princípios que Regem a Participação

Como tudo, a participação também tem seus princípios, deste modo, a participação:

1. É uma necessidade humana e, por conseguinte, constitui um direito das pessoas.
2. Justifica-se por si mesma, não por seus resultados.
3. É um processo de desenvolvimento da consciência crítica e de aquisição de poder.
4. Leva à apropriação do desenvolvimento pelo povo.
5. É algo que se aprende fazendo e se aperfeiçoa.

6. Pode ser provocada e organizada, sem que isto signifique necessariamente manipulação.
7. É facilitada com a organização, e a criação de fluxos de comunicação.
8. Devem ser respeitadas as diferenças individuais na forma de participar.
9. Pode resolver conflitos, mas também pode agregá-los.
10. Não se deve “sacralizar” a participação: ela não é panacéia nem é indispensável em todas as ocasiões.

Para facilitar o desenvolvimento de um processo participativo e evitar a frustração que sentimos depois de um encontro de trabalho pela falta de soluções para os problemas, é que desenvolvemos alguns métodos e instrumentos que podem facilitar a participação.

Neste sentido, ainda podemos analisar que muitos comportamentos, métodos e instrumentos clássicos são resultados de uma postura dominante e patriarcal – do tipo “sei mais e, portanto, vou pensar e decidir por vocês”. É esta postura que em muitos casos inibe a participação, como em outros, é a simples falta de métodos. Neste sentido, vamos tratar de alguns mecanismos que podem nos auxiliar neste sentido.

2. Alguns Instrumentos para Melhorar a Participação

2.1. A Visualização

A visualização é um dos principais instrumentos para se desenvolver um processo participativo. É também possível desenvolvermos um trabalho com apoio da visualização e não provocarmos a participação, porém será difícil realizarmos um processo participativo sem o uso da visualização. No universo de um processo participativo, entendemos que a visualização pode ser utilizada fora do mesmo, para infinitas possibilidades, porém, dificilmente funciona sem a visualização. Sem a visualização é muito difícil assegurarmos a credibilidade no processo, podendo ser posta em dúvida...

De um modo geral, os seres humanos possuem cinco sentidos, isto é, cinco canais de percepção. Porém, é comum no processo de comunicação grupal utilizar-se apenas a audição.

Num processo grupal, a atenção e a concentração aumentam consideravelmente quando se faz o uso da comunicação visual. Do mesmo modo, a atenção aumenta quando a audição está associada à visão, sendo fixada com maior eficiência na memória grupal, aumentando consideravelmente a memorização, tornando o trabalho grupal mais eficiente.

O uso da visualização, principalmente da escrita, melhora o grau de ação e de interação dos participantes. Em vez de permanecerem numa posição essencialmente perceptiva, facilitamos deste modo, que os integrantes tenham um espaço para a interação grupal. A participação ativa eleva o grau de retenção das informações por parte dos participantes, além de tornar o evento mais dinâmico, eficiente, leve e agradável.

escutado ----- esquece-se

visto ----- recorda-se

executado ----- compreende-se

2.1.1. Importância da Visualização Móvel

A visualização móvel, com o uso de tarjetas (fichas) coloridas, como elemento importante da comunicação, revela uma série de vantagens obtidas através do registro visualizado das contribuições verbais dos participantes, entre elas:

- estabelece-se um foco comum de atenções, onde se registra as idéias do grupo, mantendo-se acessíveis para todos, o tempo todo.
- facilita a coleta e a estruturação de idéias, de forma sintética, estimulando assim, a síntese das mesmas, com objetividade.
- exige a distinção entre as idéias essenciais e as secundárias, exigida pela necessidade de escrita e pela percepção do grupo, que requer idéias claras.
- permite, se desejado, a manifestação oculta dos participantes, elevando a interação, através do aumento significativo do número de contribuições.
- facilita a manifestação, mesmo que anônima, das pessoas mais tímidas, que por outro processo não se manifestariam.
- torna explícito as opiniões comuns, divergências, desentendimentos, conflitos e atritos, instantaneamente, como também os fatos que podem bloquear ou prejudicar o desenvolvimento de um trabalho grupal.
- facilita a expressão de certas idéias, que muitas vezes por forma verbal se tornariam difíceis.
- possibilita o armazenamento de idéias e informações para usos e discussão posterior, sem o risco de se perderem ou não serem lembradas.
- estabelece uma identificação, uma relação direta do grupo para com o resultado, permitindo que cada participante veja suas idéias registradas e possa identificar sua parcela de contribuição no trabalho conjunto.
- reduz a possibilidade de repetição de discussões sobre temas já acordados e concluídos, racionalizando a discussão e permitindo que esta seja aprofundada.
- possibilita a modificação/estruturação dos painéis, pois as fichas são móveis, por isso é chamada de visualização móvel. Somente após o encerramento das apresentações e discussões é que devemos colar em sua disposição definitiva.
- aumenta a transparência do processo grupal, evitando, assim, a manipulação e a perda de credibilidade.
- passa a ser o material básico para a documentação, na forma original, fotografado ou copiado, mantendo-se assim, a fidelidade do resultado apresentado, sem manipulações. Desta forma, este material poderá ser utilizado posteriormente em novos trabalhos, em uma monitoria ou avaliação futura.

2.1.2. Orientações para o Uso da Visualização Móvel

Para uma eficiente utilização da visualização móvel, devemos deixar claro perante os participantes de que o modo não seja visto como um limitador para o conteúdo a ser registrado mas sim, que o conteúdo defina o formato ou o tipo de visualização. Assim, o tipo de visualização ou forma de tarjeta será utilizado será definido em função do conteúdo a ser transmitido visualmente.

Uma preocupação para o moderador e para os participantes é a de que a visualização seja legível e visível para todos. Do mesmo modo o acesso aos materiais de visualização deverá estar sempre em uma posição de fácil acesso a todos, evitando

que a acomodação ou a inibição de alguns seja a razão para que alguma idéia não seja registrada.

O uso da visualização móvel nos permite, com maior facilidade, a transformação de um processo grupal em desenvolvimento em um produto consistente, palpável, transparente e, principalmente, com credibilidade.

Permite assim a transformação das exposições e troca de idéias em um conteúdo formulado sinteticamente e acordado entre todos. Assim, reduzimos o risco de manipulações, muitas delas inconscientes, gerada pela má interpretação da comunicação verbal.

A escrita facilita, ainda, que as manifestações sejam transformadas em responsabilização pelo grupo. Transformamos o prazer da conversa aberta e franca em compromisso de realização perante o grupo, assim como o direito individual de falar no dever de cumprir.

A visualização móvel permite uma maior agilidade perante situações diversas, diferenciando-se dos meios visuais normalmente empregados (retro-projetor, quadro-negro, transparências, projetor de slides, etc.). Isto não significa que estes outros meios também não possam ser integrados em um processo participativo.

Tradicionalmente, a visualização é realizada pelo instrutor ou professor, geralmente utilizando o quadro negro. Num processo participativo, devemos procurar que ela passe a ser também uma tarefa dos participantes, através do registro e apresentação das suas idéias e contribuições aos demais participantes.

2.1.3. Elementos da Visualização Móvel

As informações transmitidas, além de faladas, devem ser visualizadas através da escrita com uso de letras grandes, símbolos gráficos ou qualquer tipo de imagem, desde que facilmente entendidas pelo resto do grupo.

Na visualização móvel, as tarjetas (denominação espanhola para uma espécie de ficha ou cartão) aliadas à escrita passam a ser os seus instrumentos fundamentais.

Estas tarjetas foram desenvolvidas ao longo do tempo para o uso geral, de um modo geral, em grupos de 3 a 30 participantes, o que não quer dizer que acima deste número não seja viável a sua utilização, necessitando, para isto, o cuidado em ampliar o tamanho das letras. Em geral, elas devem garantir a sua leitura até uma distância de, aproximadamente, 8 metros.

Na procura de formas que pudessem contemplar em seu interior os mais diversos conteúdos (títulos, complementações, textos longos ou curtos, etc), aliado a uma estética de apresentação, foram desenvolvidos inúmeras forma de tarjetas que pudessem dar ao moderador e aos participantes a possibilidade de se expressar não somente pela escrita, mas pela forma, pela cor ou pela disposição do seu conjunto.

O uso das tarjetas, na forma e cores apropriadas para cada situação é tarefa do moderador e também dos participantes, já que a responsabilidade pelo resultado deve ser compartilhada, não existindo regras preestabelecidas.

Os formatos e cores mais utilizados são, em geral:

Cores – normalmente trabalha-se com 4 cores (branco, amarelo, rosa e verde), procurando-se tonalidades claras que não ofusquem as letras. Outras cores poderão ser utilizadas (azul, laranja, caqui, etc), procurando evitar a utilização de um leque muito grande de cores em uma única vez, fazendo que o colorido do painel se sobreponha ao conteúdo. Devemos ter em mente que as cores e formatos devem somente auxiliar a despertar a atenção dos participantes para o conteúdo e não para a sua forma.

Formatos – os mais utilizados são:

- Retangulares: tarjeta padrão (10,5 x 21,5 cm) e tiras (10,5 x 55 cm).
- Ovais (10,5 x 14 cm)
- Circulares nos tamanhos de 10, 14 e 21 cm de diâmetro.
- Nuvens em tamanhos variados.

Outros formatos e tamanhos poderão ser utilizados, dependendo da conveniência ou como em muitos casos, para favorecer a otimização da matéria prima.

O uso das formas livres (nuvens), linhas, setas, pontos, raios, desenhos, etc., são de livre decisão e escolha por parte do visualizador (moderador ou participante) assim como o uso das formas e cores.

Estruturação – a estruturação das tarjetas em um painel fixador para apresentação também é de responsabilidade do visualizador, que ao longo da explanação deverá procurar estabelecer sua lógica utilizando suas formas e cores para transmiti-la.

Não existem regras de estruturação envolvendo cores e formas, porém o bom gosto e a lógica do visualizador serão imprescindíveis, isto é, para títulos, uma forma e cor, para subtítulos, outra cor e forma, para palavras chave, letras maiores, sublinhados, ou em outra cor...

Símbolos – para o auxílio da moderação, foram desenvolvidos alguns símbolos de rápida aplicação e de entendimento universal, ou seja:

- ? – ponto de interrogação – significando que este item deve ser esclarecido posteriormente;
- stop – pare – representando que o grupo decidiu por não aprofundar a discussão deste ponto, ficando em aberto;
- ! – exclamação – destacando um aspecto importante a ser lembrado posteriormente;
- raio – tempestade – significa que este ponto houve divergência, conflito sobre este aspecto, que não houve consenso.

Escrita – a escrita é um outro elemento importante na visualização, devendo ser clara, sintética, porém, auto-explicativa. Um moderador deverá, sempre que possível, desenvolver a escrita a ponto de desenvolver as necessidades anteriores, mas cuidados em relação aos participantes.

Os participantes devem estar livres para escrever, bem ou mal, evitando-se que certas pessoas se sintam inibidas em função de possuírem uma escrita não muito bonita. Em certos casos, o moderador poderá auxiliar, porém, muito cuidado também neste ponto, pois certas pessoas podem sentir-se ofendidas se receberem a oferta de auxílio do moderador para escreverem suas tarjetas.

Para os títulos, colocar em letras grandes e em tarjetas maiores e ainda, se preferir, pode-se sublinhar ou contornar o mesmo. O uso de letras grandes pode ser muito usado quando se quer destacar algo.

2.1.4. Recomendações para a Escrita

A apresentação deve ser clara e não só bonita, por isso:

- a visualização deve ser legível e visível para todos os participantes, mas:
- a visualização não fala por si mesma. Ela só serve de apoio à expressão oral, e

- a visualização não substitui o conteúdo, pelo contrário, revela a sua falta.
- portanto, devemos ao início de um trabalho grupal, apresentar e explicar algumas regras, que poderão auxiliar os participantes na tarefa não muito fácil da escrita, como por exemplo:
- uma única idéia por tarjeta, pois facilita a sua posterior estruturação;
- três ou no máximo quatro linhas por tarjeta, facilitando a sua leitura;
- usar letras de forma, o que facilita a leitura;
- usar letras maiúsculas e minúsculas, que facilita a leitura e compreensão da frase, pois só as maiúsculas são difíceis de decifrar.
- escrever com letras grossas, utilizando o lado mais grosso do pincel, que permite um melhor “contraste” para as letras e sua leitura a 8 m de distância;
- formular frases que contenham um verbo, evitando equívocos e mal entendidos;
- utilizar mesmas cores e formas para mesmos assuntos, facilitando a interpretação das cores e formas;
- manter os pincéis sempre fechados, pois a sua carga é altamente volátil, secando rapidamente.

2.1.5. Alguns alertas importantes

Devemos ter como princípio básico que todas as contribuições realizadas pelos participantes devem ser imediatamente registradas em tarjetas e expostas em um painel fixador para que possam ser lidas e, assim, obter a concordância do seu autor em relação ao conteúdo visualizado.

Devemos tomar o cuidado com considerações muito generalizadas, pois poderão causar dificuldades de interpretação mais tarde. Estas tarjetas deveriam ser substituídas por outra(s) de maneira a deixar o conteúdo mais claro e preciso, no decorrer da discussão. As tarjetas podem ser reescritas, desde que com a autorização do autor; e somente trocadas de local com o consentimento do grupo.

2.2. A Problematização

Num trabalho participativo, o moderador deve sempre que possível, utilizar perguntas relevantes para provocar a reflexão, procurando evitar a dominação de alguns participantes sobre os demais, procurando facilitar a interação. Deste modo, promove-se a mobilização de experiências e idéias de todos os participantes.

Através de uma pergunta, podemos iniciar ou alimentar um processo de debate, orientando a reflexão individual e o coletivo de reflexão sobre determinado tema. Para que isto ocorra de forma eficiente, é fundamental que ela seja cuidadosamente e, sempre que possível, previamente elaborada.

2.2.1. Alguns Cuidados

Devemos tomar alguns cuidados na formulação de um pergunta orientadora. A pergunta deve:

- Despertar curiosidade
- Ser de interesse coletivo

- Ativar a diversidade de opiniões
- Despertar confiança
- Levantar novas perguntas
- Estar bem visualizada

Por outro lado, deve evitar:

- Conduzir simplesmente às respostas “sim/não”
- Ser desagradável, difícil ou incomoda para o grupo ou pessoas
- Levar a justificativas ou sentimentos de culpa
- Ser exclusiva para alguns no grupo
- Ser mudada, uma vez colocada

A arte recai em colocar a pergunta certa na hora certa.

Há várias formas de se evitar um debate através de perguntas, indo desde a livre discussão até a coleta de idéias de forma escrita e pessoal. O fundamental é que se garanta a manifestação de idéias e pensamentos, evitando a dominação de alguns sobre os demais. Devemos evitar, do mesmo modo, que alguns não se manifestem por falta de oportunidade, por inibição ou mesmo por medo ou respeito à hierarquia predominante.

Um procedimento que se comprovou sendo muito útil para responder a pergunta é a coleta de idéias.

2.3. A Chuva e a Coleta de Dados

No processo de desenvolvimento de uma comunidade, a participação ativa dos presentes se faz necessária e, para isto, utilizaremos técnicas que provoquem a participação das pessoas, dentre elas a chuva e a coleta de idéias.

Esta técnica serve para coletar e ordenar idéias, opiniões, propostas, etc. com relação a um determinado tema.

Para tirarmos o máximo proveito desta técnica, permitindo que os presentes se manifestem, alguns procedimentos devem ser respeitados.

2.3.1. Procedimento

- o moderador inicia o procedimento explicando o uso das tarjetas. Esta explicação deve ser em maior ou menor grau dependendo da familiaridade dos participantes com a visualização (ver recomendações para escrita).
- o moderador apresenta a pergunta orientadora, sempre de forma visualizada, certificando-se de que foi bem entendida.
- os participantes do evento respondem a pergunta, individualmente ou em mini grupos. Esta decisão deverá ser prevista com antecedência, em função do número de participantes, do tempo disponível, ou ainda da necessidade de um número maior de opiniões. É importante que cada participante disponha de tempo suficiente para responder a pergunta orientadora com tranqüilidade. O número de tarjetas também poderá ser limitado, variando de acordo com a pergunta orientadora ou com o número de participantes.

- o moderador deve aguardar até que todos tenham terminado de escrever. Em seguida, procurar misturar as tarjetas coletadas, procurando romper as estruturas que por ventura existam favorecendo o anonimato dos autores.
- o moderador, em conjunto com os participantes, inicia a estruturação das idéias coletadas, lendo e mostrando todas as idéias coletadas, uma a uma, posicionando-as no painel, em forma de nuvens, por proximidade de temas, tomando o cuidado de que o agrupamento seja decidido pelos participantes e não induzidos pelo moderador. Esta etapa de estruturação necessita de tempo e espaço nos painéis, evitando o atropelo na estruturação.
- depois de procedida a estruturação das idéias, dar um título que sintetiza as idéias agrupadas, nuvem por nuvem, procurando escreve-los em tarjetas de cor e forma diferenciadas das demais.
- proceder a discussão e elaboração dos resultados, procurando conclusões, resumos, propostas, não esquecendo de visualizar também os resultados desta análise.

2.3.2. As Vantagens

Possibilita a manifestação anônima dos participantes, além de permitir que todos participem ativamente.

Permite que os participantes formulem as suas contribuições, mantendo-se a sua originalidade. A freqüência das tarjetas sobre determinado tema informa sobre a tendência sobre suas prioridades.

Exige a formulação clara de idéias, revelando a dificuldade de expor idéias concisas ou até mesmo a sua falta.

Facilita a responsabilização de todos, pois os mesmos se identificam com os resultados na medida em que visualizam as suas contribuições no painel. Este fato pode ser quebrado se o moderador fizer ou deixar-se manipular por parte dos participantes, quebrando a neutralidade do mesmo.

Aumenta a organização, porque rapidamente poderão surgir formas de organização e interação que poderão levar as mesmas em função da dinâmica dos trabalhos.

Cuidado especial deve ser dedicado na hora de decidir sobre a pergunta orientadora e da previsão do tempo a ser dispensado para a coleta e a estruturação das idéias, tendo em vista que nem sempre a dinâmica pode ser aquela prevista pelo moderador.

Alguns exemplos de perguntas orientadoras:

- O que queremos alcançar com nosso trabalho?
- Quais são as alternativas de solução que podemos identificar?
- O que podemos/devemos preparar até...?
- Quais são os problemas relevantes que podemos identificar?
- Quais são os fatores relevantes que inibem...?

Existem outras formas de coletar idéias de um grupo, tanto com uso de tarjetas como outras formas de registro, cada uma tem suas vantagens. O principal deste processo recai justamente na forma de registro de idéias. Caso o registro não seja realizado, o processo não foi além de um bom debate – “quais foram as nossas conclusões do mesmo?”.

2.4. Dinâmica de Grupos

O trabalho com um grupo de pessoas deve ser visto como um processo em desenvolvimento, de aprendizagem, de educação, de criação, etc. Como todo processo, o trabalho grupal necessita de uma certa dinâmica para ser produtivo.

Para isso, desenvolveram-se técnicas para se alcançar esta dinâmica, tornando os trabalhos grupais mais espontâneos e eficientes. Entre estas técnicas de trabalho grupal, está a divisão, em alguns momentos, do grande grupo em pequenos grupos, visando agilizar os trabalhos.

Para a aplicação desta técnica, elaboramos alguns comentários e recomendações.

2.4.1. A Importância do Trabalho em Pequenos Grupos

Em alguns trabalhos grupais nos deparamos com a necessidade de desenvolver o trabalho em plenário e em alguns casos, em pequenos grupos.

Na visão de um processo participativo, o trabalho em pequenos grupos se torna uma ferramenta de extrema valia, permitindo aumentar a eficiência da participação grupal, sem predomínios de certos indivíduos, principalmente quando existem certas estruturas hierárquicas ou algumas daquelas pessoas “falantes”.

O eixo central de um evento grupal consiste no trabalho intensivo em pequenos grupos, visando aumentar a eficácia do tempo disponível, da comunicação e garantir a qualidade dos resultados.

A realização de trabalhos em pequenos grupos auxilia na melhoria da dinâmica dos trabalhos, fazendo com que as pessoas se movimentem, possibilitando a troca de local, reduzir o cansaço e aumentando a disposição das pessoas.

Com poucas pessoas, cada uma disporá de mais tempo para contribuir na discussão e provocando uma maior participação principalmente daquelas pessoas mais tímidas, que em plenário não o fariam. Do mesmo modo, podem-se reduzir as predominâncias individuais, muito comuns em sessões plenárias, onde certas pessoas centralizam o domínio da palavra. Por esse motivo, convém que as discussões, em sua maior parte, devam ter lugar nos pequenos grupos de trabalho. Se não houver disponibilidade suficiente de salas para tal finalidade, poder-se-á organizar pequenos grupos num mesmo recinto.

Através do trabalho em pequenos grupos, temos a possibilidade de encaminhar um leque maior de temas, principalmente quando o tempo disponível for reduzido, já que os pequenos grupos formulam uma proposta e somente discussões e complementações serão feitas em plenário.

A fim de manter a comunicação dentro do grupo e para viabilizar a socialização dos resultados, é importante que se procure assegurar a alternância das sessões plenárias e trabalho em pequenos grupos.

O número de integrantes para um pequeno grupo ideal está na casa de 3 a 7 pessoas, sendo que abaixo deste, poderá faltar a chamada “massa crítica” e o resultado ser pobre e, acima de 7 pessoas, poderá ocorrer que algumas delas não opinem por acomodação ou por inibição.

2.4.2. Critérios para Organizar Pequenos Grupos

Ao decidir por formar pequenos grupos de trabalho, a moderação deve formular os critérios pelos quais irá orientar a sua constituição.

- Por livre adesão, onde cada um decide qual o tema vai tratar. Neste caso, poderá ocorrer uma distribuição das pessoas não muito uniforme, prejudicando

o trabalho. Caso isto ocorra, o moderador deverá negociar com o grupo o remanejamento de alguns participantes, procurando uma distribuição igualitária entre os grupos. Esta negociação poderá demandar tempo, o que no caso de sua falta, deverá ser um fator a determinar a escolha de um outro critério para a formação de pequenos grupos.

- Ao azar, decidindo-se a formação de pequenos grupos por sorteio (1,2,3,4...), por blocos de participantes (direita, central, esquerda, etc...), sexo, idade, profissão, região, etc. Este critério facilita a formação rápida de pequenos grupos, porém podemos enfrentar a resistência de algumas pessoas que podem não concordar com o critério ou com o resultado do mesmo, podendo prejudicar o resultado final. A existência de atritos entre alguns participantes deve ser analisada antes de se decidir por outro critério.
- Por repetição de pequenos grupos já formados, ganhando-se tempo na sua formação, porém perdendo-se fortemente em intercâmbio e integração dos participantes, favorecendo a formação de blocos e de predominâncias individuais.

2.4.3. Algumas Preocupações na Preparação

Antes de decidir por realizar um trabalho grupal, devemos considerar as razões que estão levando a fazê-lo:

- Devemos discutir em plenária ou em pequenos grupos? Qual é a melhor estratégia?
- Quais os temas que devemos discutir neste momento?
- Quais os resultados que devemos alcançar?
- Devemos tratar todos os temas ou prioriza-los?
- Temas iguais ou distintos em cada pequeno grupo?
- Quantos pequenos grupos iremos formar?
- Qual o critério que vou adotar para formar os pequenos grupos?
- As tarefas para os pequenos grupos estão claras e objetivas?
- As perguntas orientadoras estão bem formuladas?
- Podem ocorrer resistências a esta proposta de trabalho?
- Os locais de trabalho existem e estão disponíveis e arrumados?
- Existem materiais suficientes e disponíveis para todos os pequenos grupos?
- As orientações gerais para os pequenos grupos foram repassadas e estão entendidas?

2.4.4. Plenária X Grupo

Para entendermos melhor, de um modo geral, as principais funções da plenária e dos pequenos grupos são:

- Sessão plenária: introdução ao tema, identificação das áreas de problemas e distribuição destas áreas para vários pequenos grupos.
- Grupo de Trabalho: análise dos problemas, alternativas de solução, síntese dos resultados para a apresentação; é o momento de criação intensiva.

- Sessão Plenária Final: socialização dos resultados dos pequenos grupos com a discussão, complementação dos resultados e elaboração de conclusões conjuntas.

Para o bom desenvolvimento de um trabalho grupal, devemos tomar alguns cuidados básicos.

2.4.5. Recomendações para o Trabalho em Pequenos Grupos

1. Preparar um lugar adequado de trabalho (onde vamos trabalhar?) e com os materiais que serão adequados (que materiais são necessários?), procurando:
 - Sentar-se em semicírculo;
 - Evitar o uso de mesas, preferindo o uso de cadeira com braço;
 - Organizar o material para a visualização.
2. Escrever o tema, a pergunta orientadora de forma legível e certificar-se de que foi claramente entendida, procurando-se esclarecer exatamente qual é a tarefa do grupo.
3. Organizar o grupo e distribuir as tarefas, verificando quem irá moderar, quem organizará a visualização e quais as etapas do trabalho, possibilitando:
 - Pôr-se de acordo sobre o procedimento;
 - Pôr-se de acordo sobre a visualização.
4. Procurar estabelecer um horário de trabalho, verificando:
 - Quanto tempo irá requerer cada etapa;
 - Cuidado sempre com o uso do tempo;
 - Verificando constantemente o tempo estimado e o consumido para cada etapa.
5. Permitir um momento de reflexão individual de cada participante, sem falar com ninguém (assegurar pelo menos um minuto de reflexão individual, sem falar).
6. Coletar as idéias em tarjetas, permitindo a todos que se manifestem.
7. Proceder a leitura, esclarecimentos, ordenação e análise de todas as contribuições, verificando:
 - Quais são os pontos em comum
 - Quais são as contradições ou divergências entre as idéias coletadas.
8. Visualizar os resultados e concluir a respeito, procurando verificar o que o grupo deseja transmitir à plenária.
9. Verificar o que ainda falta para a conclusão da tarefa do grupo.
10. Preparar a apresentação, verificando quem irá apresentar cada uma das conclusões/etapas preparadas.
11. Não esquecer de arrumar o local de trabalho, guardando todos os materiais utilizados.

Esta seqüência de passos visa garantir um trabalho de grupo organizado, eficiente e produtivo.

Devemos ter clareza que eleger um relator para a apresentação do trabalho não significa que os outros membros do grupo permaneçam passivos. O princípio da ajuda mútua é especialmente válido para o trabalho intensivo em pequenos grupos.

O mesmo é válido para apresentação dos resultados à plenária, que deverá estar a cargo de vários membros do respectivo grupo, evitando, deste modo, o predomínio de uma só pessoa.

2.4.6. Recomendações para a Apresentação em Plenário

Ao dirigir-se a plenária para apresentar um trabalho grupal, devemos evitar longos comentários, principalmente aqueles que não foram desenvolvidos no pequeno grupo. Procurar falar devagar, em voz alta e, se possível, variar a sua tonalidade, demonstrando confiança e segurança para com o conteúdo e a forma de apresentação. Procurar apresentar o essencial, indicando as dúvidas e levantando novas questões, é a melhor maneira de provocar uma discussão enriquecedora com a plenária.

No contato com a plenária, o moderador deve:

1. Estabelecer o contato com o auditório, olhar para o grupo, captando-se a sua atenção;
2. Efetuar a apresentação em conjunto, evitando designar um só apresentador, resultando em uma apresentação mais viva, dinâmica e sem estrelas;
3. Indicar e apontar para as tarjetas durante a sua leitura, coordenando a visão e a audição, assoviando então imagem, corpo e voz;
4. Ler todas as tarjetas, pois a visualização não fala por si mesma;
5. Evitar comentários extensos e intermináveis, apresentando somente resultados do grupo, não realizando comentários sobre os quais o grupo não os fez ou gostaria de ter feito;
6. Não justificar os resultados apresentados, procurando se esquivar da responsabilidade pelo mesmo, alegando que “não havia concordado com as idéias, mas como era vontade da maioria, aceitou”;
7. Coordenar o debate, permitindo perguntas durante a apresentação ou sugerindo que sejam guardadas até o final da apresentação;
8. Visualizar a discussão na plenária sobre painéis do grupo correspondente. Neste caso, pode-se optar por registrar as contribuições da plenária em tarjetas de cor e/ou forma diferentes, caracterizando a produção do pequeno grupo e as contribuições da plenária.

Um alerta especial recai sobre o desejo e a reação de justificar-se perante o grupo, num ato reflexivo involuntário visando à autodefesa.

Neste caso, quando surgirem críticas por mais severas que sejam, procure ser amável com o participante, indo até mesmo para um “obrigado” pela afirmação, sugestão ou observação. O moderador poderá dialogar com o grupo, induzindo algumas perguntas relevantes:

- Você tem alguma sugestão para melhorar isso?
- Você poderia explicar melhor esta sua observação?
- O que acha que deveríamos mudar?
- Poderíamos esclarecer isso em outro momento ou oportunidade?

É importante que estas perguntas e reações do moderador não sejam pura retórica, pois isto não funciona. O grupo percebe automaticamente quando o moderador está tentando se esquivar do problema.

2.4.7. Diferentes Técnicas de Apresentação

A apresentação de um trabalho visualizado para um grupo de participantes pode desenvolver-se de várias formas, porém a melhor delas certamente será aquela em

que o apresentador se sentir mais confiante e descontraído. Existem diferentes técnicas de apresentação, cada uma com sua função e praticidade, entre elas:

Iniciar a apresentação sem nada no painel, com todas as tarjetas de posse do moderador/apresentador. Desta forma, consegue-se prender toda a atenção para a tarjeta a ser colocada, porém, neste caso, o moderador deverá sentir-se plenamente seguro da ordem das mesmas e da estruturação no painel.

Com todas as tarjetas previamente fixadas ao contrário, e sendo viradas conforme for se desenvolvendo a apresentação. Este tipo de técnica também pode ser aplicado quando o moderador não sentir-se muito seguro quanto á estruturação.

Com todas as tarjetas abertas, para aqueles casos em que as tarjetas já estão coladas e nos casos em que o apresentador quer ganhar tempo ou ainda por falta de segurança na estruturação simultânea.

Com todas as tarjetas cobertas individualmente e apresentação se desenvolve como espécie de “strip-tease”, onde o moderador vai revelando o conteúdo das tarjetas, uma a uma. Neste caso as tarjetas são previamente fixadas (coladas ou não) cabendo ao moderador retirar a que cobre o conteúdo.

Com segmentos do painel cobertos, onde o moderado vai gradativamente retirando, expondo somente o bloco a ser apresentado.

Mostrando no começo somente “macro-estruturas” isto é, os títulos e/ou palavras-chave. Neste caso, o moderador desperta a atenção dos participantes para os complementos a serem expostos, assim como se estabelece uma certa dinâmica de apresentação. Assim, também, o moderador não corre o risco de enfrentar dificuldades na estruturação final.

2.5. O Moderador / Facilitador

O moderador é a pessoa que irá orientar o grupo para o desenvolvimento do processo e para a utilização das ferramentas. É o elemento de apoio metodológico e instrumental para o grupo, servindo de orientação para o seu trabalho. Um moderador, para o bom desempenho da sua tarefa, necessita conhecer bem o seu papel e delimitar clareza o seu comportamento.

2.5.1. Um Bom Moderador deve:

- Preparar o evento conjuntamente com os interessados, esclarecendo quem participa, quais os temas e quais os resultados intencionados.
- Mobilizar os conhecimentos e a energia criativa dos participantes em função dos problemas e objetivos do grupo.
- Facilitar o intercâmbio horizontal, gerando o debate entre os participantes, procurando que se manifestem diversas opiniões e alternativas.
- Orientar o grupo com regras e técnicas para as varias sessões, permitindo aos participantes irem ganhando confiança no trabalho participativo.
- Contribuir para a geração de um ambiente agradável, informal, de confiança mútua, que fortaleça a integração e a cooperação entre os participantes.

2.5.2. Um Moderador Deve Evitar:

- Impor sua linha de análise da situação, influenciando os participantes.

- Realizar “palestras magistrais” depositando sua linha de pensamento na mente dos participantes.
- Improvisar conteúdos, justificar demasiadamente as regras e técnicas durante a sua aplicação.
- Reagir diretamente a situações de conflito, de debate intenso, acalorado, que rompem à dinâmica positiva do grupo.

Por outro lado, o moderador difere-se de um especialista, cuja função é de assessorar, de aconselhar, de transferir conhecimentos e informações úteis ao grupo, que possam facilitar a sua decisão.

O papel do moderador e o do especialista são de igual importância, desde que exercidos no seu devido momento no decorrer do processo.

Se não é possível separar estes dois papéis na mesma pessoa, se torna fundamental e necessário distingui-los frente aos participantes.

A mistura, mesmo que inconsciente, dos papéis dificulta a compreensão e a orientação do grupo e é o fermento do assistencialismo e da manipulação.

2.5.3. A Postura / Atitude do Moderador

O moderador necessita ter confiança no que está fazendo e transmiti-la aos participantes. Do mesmo modo, nunca se considerar imprescindível, insubstituível, procurando sempre manter-se autêntico, coerente.

Assim, necessitará estar aberto aos próprios preconceitos, procurando não precipitar-se frente a qualquer crítica, mas refletindo sobre as mesmas. É fundamental ser receptivos ao comportamento do grupo, mesmo que não concorde com o mesmo, procurando não transmitir as suas próprias necessidades.

O moderador deve saber ouvir e entender, saber opinar e calar, sendo simples no seu jeito de ser. Uma outra virtude é ser respeitoso frente às opiniões dos participantes, saber admitir seus erros, não manipular o processo, sendo um participativo convicto.

Deve ter clareza da sua posição frente ao grupo, da sua autoridade, já que o mesmo ocupa uma posição vantajosa em relação aos demais, devendo ter o conhecimento da direção e orientação do processo.

O moderador deve procurar despertar a auto-estima dos participantes, mobilizando suas necessidades e interesses comuns, tendo como resultado o comportamento grupal, tanto melhor quanto a mobilização do grupo.

2.6. Uma Visão do Conjunto

Quando falamos em um processo participativo, devemos ter uma visão do conjunto que irá compor o mesmo, orientando o desenvolvimento do mesmo. Um processo participativo não é algo estático, mas estará permanentemente sujeito às modificações que a dinâmica indicar serem necessárias.

Este processo de desenvolvimento terá como base as mudanças qualitativas, alcançadas através de pessoas mais capacitadas, de entidades mais organizadas, buscando-se a mobilização de recursos próprios. Este desenvolvimento qualitativo necessita da autodeterminação das pessoas, da sua auto-estima potencializada, resultando em mais decisão e responsabilidade por parte dos mesmos.

O desenvolvimento proposto deve ser decorrência de planejamentos e do desenvolvimento de ações conjuntas. Este processo envolverá, em muitos casos, o manejo de situações complexas. Para um melhor desenvolvimento desse processo, as

condições favoráveis para a responsabilização e a autogestão. Para isto, poderemos utilizar diferentes métodos e instrumentos estruturados para este fim, buscando-se sempre o envolvimento dos diferentes agentes interessados, onde cada um exerça o seu devido papel.

O desenvolvimento de um planejamento e de ações conjuntas deve ter como base o efetivo trabalho participativo. Para isto, a organização de reuniões e eventos em forma de oficina (aprender fazendo), orientados para resultados e ações, apoiando o grupo com instrumentos para que o mesmo saiba e tenha elementos necessários e suficientes para tomar decisões. Este trabalho participativo deverá mobilizar a ajuda mútua, o diálogo e a complementaridade dos envolvidos, buscando-se sempre a mobilização dos potenciais humanos.

Para um efetivo trabalho participativo, o uso de instrumentos e técnicas apropriadas para tal se torna imprescindíveis, como o uso de um moderador, da visualização móvel, da problematização, da avaliação, etc.

Porém, o uso destes instrumentos e técnicas em um processo participativo somente resultará em um desenvolvimento da sociedade na medida em que tivermos pessoas comprometidas com o mesmo e com postura adequada para orientar este processo junto à sociedade.

Referências Bibliográficas:

KRAPPITZ, Uwe; ULLRICH, Gabriele J.; SOUZA, Joelson Passos de. **Enfoque Participativo para o Trabalho em Grupos**, Recife, Assocene, 1988. 138pg.

BROSE, Markus. **Introdução à Moderação e ao Método ZOPP**. PAPP: Capacitação, Recife, 1992. 45pg.

KLAUSMEYER, Afonso; RAMALHO, Luiz. **Introdução às Metodologias Participativas**. SACTES/ABONG, Recife, 1995. 249pg.