

2 Competências para chave melhorar a governança local

Série Liderança Eleita Local



Local Government
and Public Service
Reform Initiative



UN-HABITAT

Manual do usuário

Série Liderança Eleita Local

Competências chave para melhorar a governança local

Volume 2: Manual do usuário



Copyright © Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos 2005

ISBN 92-1-131730-4HS/746/05E

Competências-chave para Melhoria da Governança Local

Volume 1: Guia rápido

Série 92-1-131728-2

TERMO DE RESPONSABILIDADE

As designações utilizadas e a apresentação do material nesta publicação não implicam a expressão de nenhuma opinião por parte do Secretariado das Nações Unidas concernentes ao estado legal de nenhum país, território, cidade ou área, ou suas autoridades, ou concernentes à delimitação de suas fronteiras ou limites relativos ao sistema econômico ou ao grau de desenvolvimento. Podem-se reproduzir passagens ou segmentos sem autorização, com a condição de que se cite a fonte.

Desenvolvido e impresso em Nairobi pelo Escritório das Nações Unidas em Nairobi.

Tela da capa de © Christopher Oywecha

A publicação da Série Liderança Eleita Local foi possível graças ao apoio financeiro do Governo Holandês e do Open Society Institute [Instituto Sociedade Aberta], através da Iniciativa de Local Government Public Service Reform Initiative [Reforma do Serviço Público e Governo Local]

Publicado por:

Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos (UN-Habitat)

P.O. Box 30030 GPO 00100

Nairobi, Quênia

Fax: (254-20) 623092 (Escritório TCBB)

E-mail: tcbb@unhabitat.org

Sítio Web: www.unhabitat.org

Iniciativa de Reforma do Serviço Público e Governo Local do Instituto Sociedade Aberta

P.O. Box 519, H-1397

Budapeste, Hungria

Fax: (36-1) 327 3105

E-mail: lgprog@osi.hu

Sítio Web: www.osi.hu/lgi

Prefácio

Uma das iniciativas mais bem-sucedidas da UN-Habitat para aumentar a capacidade de governos locais, de seus líderes e de muitos outros interessados locais, em todo o mundo, concretizou-se por intermédio dos esforços de sua Divisão de Capacitação e Treinamento (TCBB). Através do desenvolvimento e da disseminação de materiais de treinamento prático, e do treinamento de instrutores, a TCBB conseguiu ampliar seu alcance e sua influência sobre funcionários públicos e comunidades com o desejo e o compromisso de melhorar e promover a boa governança local. Sobretudo, essas ferramentas amigáveis para o usuário abriram as portas para que um número crescente de mulheres se juntassem às fileiras de funcionários públicos capazes de alavancar recursos comunitários para combater a pobreza e promover mudanças positivas em suas instituições governamentais. Entre essas ferramentas encontra-se a série Liderança Eleita Local.



A UN-Habitat desenvolveu e publicou a série Liderança Eleita Local pela primeira vez há uma década, com grande sucesso em muitas regiões do mundo através de diversos programas de treinamento, tendo sido traduzida para mais de 25 idiomas ao longo dos anos. Esperamos que esta nova série Liderança Eleita Local estabeleça novos critérios de referência de serviço para os governos locais e seus líderes, pois já existe uma rede de instrutores e de instituições de treinamento. Sua dedicação e compromisso com o desenvolvimento de lideranças eleitas são notórios. Sem o esforço dessas pessoas seria impossível alcançar o mundo inteiro com as oportunidades de aprendizagem que se encontram incorporadas à série.

Este trabalho contribui de forma marcante para a Campanha Global por Governança Urbana, lançada pela UN-Habitat em 1999 para dar suporte à implementação da meta, presente na Agenda Habitat, de “desenvolvimento de assentamentos humanos sustentáveis em um mundo urbanizado”. O objetivo da campanha é contribuir para a erradicação da pobreza através da melhoria da governança urbana. Existe um consenso crescente de que a qualidade da governança urbana é o fator mais importante para a erradicação da pobreza e a prosperidade das cidades. Com base nesse consenso, a campanha concentrou-se em contribuir para a capacidade dos governos locais e de outros interessados para que eles possam implementar de forma plena as iniciativas de boa governança.

São muitas as pessoas a agradecer na concretização deste projeto: o apoio financeiro através do financiamento do governo da Holanda e do Open Society Institute; o comitê de especialistas que cedeu seu tempo para compartilhar suas idéias e sabedoria; as centenas de instrutores que contribuíram para um melhor entendimento de como fortalecer a série; a equipe de profissionais da UN-Habitat que orientou o projeto e os produtos para um resultado positivo; e os autores principais da série, Dr. Fred Fisher e David Tees.



Anna Kajumulo Tibaijuka
Diretora Executiva, UN-Habitat

Prólogo

Publicada pela primeira vez em 1994, a edição inicial da série Liderança Eleita Local (LEL) foi traduzida para 25 idiomas e usada em muitas regiões do mundo. Centenas de instrutores foram treinados para facilitar oficinas de liderança eleita e centenas de milhares de funcionários locais eleitos e nomeados participaram dos programas de liderança usando os materiais. Além disso, a série LEL foi utilizada por centenas de organizações não-governamentais e comunitárias para fortalecer suas habilidades e competências de gestão e liderança.

Com base no sucesso da série original e nas constantes mudanças na governança local, desafios urbanos e o conhecimento e compreensão crescentes sobre questões como governança e sustentabilidade, a UN-Habitat decidiu revisar e atualizar a série LEL, de modo a atender às necessidades de aprendizagem de uma nova geração de líderes eleitos locais. Foi conduzida uma pesquisa global com usuários, e uma equipe representativa de funcionários eleitos, instrutores e especialistas em governança reuniu-se na sede da UN-Habitat no fim de 2002 para revisar os dados da pesquisa, refletir sobre suas experiências como usuários da série original, revisar os materiais em profundidade a fim de determinar como aperfeiçoá-los ao máximo e chegar a um consenso sobre uma lista abrangente de medidas recomendadas, a serem tomadas para analisar os materiais com base em tempos de mudança e crescente demanda.

Diversos fatores ditaram o desenvolvimento desta nova série de materiais sobre liderança eleita local.

- ❑ Foi confirmado que os papéis e responsabilidades cobertos pela série original eram, em boa parte, ainda válidos. As competências básicas exigidas de funcionários eleitos para desempenhar funções de liderança dentro de suas jurisdições não mudaram.
- ❑ Embora as competências básicas não tenham mudado, a necessidade de um conhecimento mais profundo sobre tais competências e as habilidades para aplicá-las cresceu ao longo dos anos. O mundo está muito mais complexo, e os desafios da liderança eleita local exigem mais do que há uma década.
- ❑ O reservatório de experiências valiosas sobre governança e liderança eleita, e os problemas que os líderes locais enfrentam nos complexos ambientes urbanos de hoje vêm crescendo ao longo da última década. Era tempo de usar esse reservatório e conhecimento como recursos para aprendizagem e desenvolvimento significativos das lideranças eleitas.
- ❑ Finalmente, na última década houve uma profunda mudança no entendimento do que sejam uma boa governança e uma eficiente liderança eleita. Questões de igualdade, inclusão, subsidiariedade, engajamento cívico, responsabilização, transparência e os antigos padrões de eficácia e eficiência ganharam novo significado, entendi-

mento e importância como obrigações da liderança eleita e critérios para medir o desempenho da governança.

Com base nestes fatores e na sabedoria de todos aqueles que contribuíram para a nova série, existem diversas mudanças fundamentais que marcam este trabalho.

- ❑ A série reconhece representação e liderança como os papéis e responsabilidades centrais do funcionário eleito. Eles devem representar seus eleitores e demonstrar liderança nessa representação. Ambos os papéis são complexos e exigentes.
- ❑ A fim de cumprir esses papéis e responsabilidades centrais, o líder eleito deve ter conhecimentos e habilidades nas seguintes competências: comunicação, facilitação, uso do poder, tomada de decisão, formulação de políticas, habilitação, negociação, financiamento, fiscalização e desenvolvimento institucional.
- ❑ Estas competências devem ser exercidas dentro dos princípios da boa governança, conforme definido por padrões internacionais. Esses princípios estabelecem o contexto dentro do qual cada habilidade de competência deve ser aplicada.
- ❑ As funções de instrutor e gerente de treinamento são consideradas essenciais para o sucesso do desenvolvimento de lideranças eleitas. Foi elaborado um Manual do usuário abrangente para dar apoio às suas iniciativas. Além disso, quase noventa ferramentas para treinamento individual e de governança estão disponíveis para ajudá-lo a projetar experiências de aprendizagem relevantes, com base nas necessidades de seus eleitores.

Esperamos que os usuários considerem esta nova série muito enriquecedora.

Fred Fisher e David Tees
Autores principais

Agradecimentos

A presente edição revista da série Liderança Eleita Local beneficiou-se das contribuições de muitas pessoas e muitos parceiros.

Antes e acima de tudo, gostaríamos de agradecer aos participantes da reunião do grupo de especialistas realizada em Nyeri, Quênia, em outubro de 2002, que promoveram animadas discussões sobre as muitas facetas desta série de treinamento, seu uso em vários países e sobre como melhorá-la com base em sua experiência coletiva e nos resultados da pesquisa com usuários anteriormente conduzida. Eles tornaram possível um consenso sobre importantes acréscimos, exclusões e mudanças no conteúdo, na estrutura e no processo dos materiais de treinamento que vão assegurar seu uso e serviços continuados a um público internacional formado por funcionários de governos locais, instituições de capacitação e seu pessoal. Suas valiosas observações e recomendações deram forma à estrutura e à substância desta série revista de Liderança Eleita. A esse respeito, gostaríamos de mencionar, particularmente, as contribuições da Sra. Habiba Eid, do Centro de Desenvolvimento Sustentável para Treinamento e Capacitação, Egito; Sr. Artashes Gazaryan, da SPTC/VDM, Lituânia; Sra. Anna Laczkowska, do Centro de Treinamento FSDL, Polônia; Sr. Patrick Senelart, da Habitat e Participação, Bélgica; Srs. Kulwant Singh e K.K. Pandey, do Instituto de Gestão de Assentamentos Humanos (HSMI), Índia; Sr. Mohamed Soumare, do Meio Ambiente e Desenvolvimento do Terceiro Mundo (ENDA); Sra. Ana Vasilache, da Partners Foundation for Local Development (FPDL), Romênia; Sra. Luba Vavrova, do Centro de Assistência ao Governo Local, Eslováquia; Sr. Nestor Vega Jimenez, da IULA-CELCADEL, Equador; e também os Srs. David Tees e Fred Fisher, que, além de consultores, são os principais autores da série revista.

Além disso, gostaríamos de agradecer as contribuições de diversos parceiros na Pesquisa com Usuários da primeira edição da série Liderança Eleita, conduzida antes da reunião do grupo de especialistas mencionada acima. Os resultados da pesquisa foram providenciais para fornecer informações à agenda da reunião e para revisar e aprimorar esta série, de forma geral. Particularmente, agradecemos as contribuições do Centro de Treinamento FSDL, Polônia; HSMI, Índia; Habitat e Participação, Bélgica; e Centro de Assistência ao Governo Local, Eslováquia. O Instituto de Treinamento do Governo, do Quênia, através de Nelson Mong'oni, Samuel Githaiga e Absalom Ayodo; e o Meio Ambiente e Desenvolvimento do Terceiro Mundo (ENDA), através de seus funcionários Mohamed Soumare, Bachir Kanoute e Fatou Ly Ndiaye, que também colaboraram com a elaboração deste manual, inclusive na Pesquisa com Usuários.

Este exercício nunca se teria tornado realidade sem a iniciativa, o apoio direto e a orientação da UN-Habitat, por intermédio de muitos de seus funcionários-chave. Somos gratos pelo apoio vital, os conselhos e as contribuições destas pessoas, chefiadas por Gulelat Kebede, Rafael Tuts,

Tomasz Sudra, John Hogan, Sarika Seki-Hussey, Hawa Diallo, Mohamed El-sioufi e Liz Case. Agradecemos, ainda, o apoio oferecido na revisão interna destes manuais por Winnehl Tubman e Bridget Oballa.

Nosso reconhecimento muito especial aos principais autores desta série Liderança Eleita revista, Fred Fisher e David Tees, que trabalharam incansavelmente para assegurar a alta qualidade em toda sua elaboração e finalização.

Todas estas contribuições deram forma à presente edição que, acreditamos, oferecerá muitas oportunidades para o desenvolvimento das capacidades de governos locais, seus líderes e interessados.

Rafael Tuts,
Chefe da Divisão de
Treinamento e Capacitação,
UN-Habitat

Sumário

Introdução.....	1
Papéis e responsabilidades dos governos locais.....	2
Um ambiente de treinamento em transformação.....	2
Outros recursos.....	4
O que esses materiais não cobrem.....	4
Eslováquia: um estudo de caso sobre capacitação do governo local.....	6
Parte I: Adaptando e traduzindo.....	11
Parte II: Gerenciando o processo de planejamento.....	15
A arte de construir relações de trabalho eficazes.....	15
Algumas idéias sobre como encontrar patrocinadores e clientes.....	17
O dilema patrocínio–financiamento.....	18
Sobre esses clientes.....	18
O <i>marketing</i> do treinamento de lideranças eleitas.....	19
Treinando instrutores.....	21
Encontrando um porto seguro para o treinamento de lideranças eleitas.....	24
Opções de treinamento e avaliações de impacto.....	25
Parte III: Projeto e entrega do treinamento.....	27
Administrando fatores externos.....	28
Saiba o que quer realizar e diga-o claramente.....	30
Dedique-se à adaptação e à criatividade.....	32
A arte de projetar eventos de aprendizagem.....	33
O ofício de implementar projetos de treinamento.....	34
O refinamento de facilitar atividades de aprendizagem.....	36
Instruções.....	36
Monitorando as atividades de grupos pequenos.....	37
Facilitando o processo de apresentação de relatório.....	38
Algumas outras ferramentas importantes do ramo do treinamento.....	39
Seja flexível.....	40
Enriqueça o conteúdo.....	40
Demonstre equilíbrio e ritmo.....	41
Processse o quê, o porquê e o como da aprendizagem.....	42
Incentive a participação, mas não exagere.....	43
Comemore as oportunidades de aprender.....	43
Divirta-se!.....	43
Parte IV: Ajudando a garantir a aplicação da aprendizagem.....	44
Planejando a transferência da aprendizagem.....	44
Desafio do aeroporto/pré-oficina.....	45

Estratégias da oficina para auxiliar a aplicação da aprendizagem.....	47
Meu plano para aplicar o que aprendi	47
Parte V: Expandindo a base de clientes.....	51
Variações sobre o tema da liderança eleita.....	51
Cruzando fronteiras e outras oportunidades	52
Parte VI: Kit de sobrevivência do instrutor	54
Apresentações.....	54
Discussões	56
Estudos de caso e incidentes críticos	57
Estudos de casos tradicionais	57
Incidentes críticos	57
Dramatização	58
Simulações	59
Instrumentos	60
Modelo de projetos de Oficinas de Treinamento de Instrutores (OTI)	61
Conclusão.....	69

Introdução

Liderança e aprendizado são indispensáveis um ao outro.

John F. Kennedy

Com base nas experiências e informações de muitos instrutores, gerentes de treinamento, autoridades eleitas e outros que usaram a série original de manuais Liderança Eleita Local (LEL), mudamos substancialmente o foco e o conteúdo deste manual. Ele não é mais um guia para o instrutor apenas, embora instrutores e gerentes de treinamento ainda sejam o foco central desta discussão. Entre outros usuários importantes encontram-se aqueles que vão:

- ❑ adaptar e muitas vezes traduzir a série para uso em seus países;
- ❑ gerenciar o processo de planejamento e preparação como um todo para intervenções de treinamento bem-sucedidas;
- ❑ entregar o treinamento com ênfase em abordagens “aprender fazendo” e interativas; e
- ❑ usar a série de formas que não apenas envolvam líderes eleitos locais, mas outros homens e mulheres estratégicos, que podem ser autoridades locais ou líderes comunitários.

Em outras palavras, incentivamos um amplo leque de homens, mulheres e organizações a usar este manual. Como sugerido nos títulos a seguir, o manual está organizado em torno de tarefas e papéis específicos, associados ao uso dos materiais.

Parte I: Adaptando e traduzindo: para adaptadores, tradutores e seus colaboradores.

Parte II: Gerenciando o processo de planejamento: para gerentes de treinamento, instrutores e encarregados de organizar eventos de aprendizagem para funcionários eleitos e outros.

Parte III: Projeto e entrega do treinamento: voltado para instrutores, mas o envolvimento de outros usuários é bem-vindo.

Parte IV: Ajudando a assegurar a aplicação da aprendizagem: também para instrutores.

Parte V: Expandindo a base de clientes: para todos que acreditam que o desenvolvimento da liderança não tem limites.

Parte VI: Kit de sobrevivência do instrutor: para instrutores que querem criar os próprios projetos.

Antes de apresentarmos a você as várias tarefas associadas com as responsabilidades que acabamos de mencionar, queremos revisitar os parágrafos de abertura do manual original. Ao relermos o que dissemos há uma década ou mais, fica evidente que certas coisas ainda são relevantes. Também é óbvio que muito mudou. Na verdade, a seção de abertura do manual original, *Elected Officials Training: a Changing Mandate*, faz-nos recordar que a mudança é uma das constantes com as quais vivemos. Não só o mandato

mudou, mas o nível de sofisticação do treinamento em todo o mundo mudou. Tentaremos ter essas duas idéias em mente ao reconstruir este manual. Apesar das grandes mudanças, acreditamos que a primeira afirmação no manual original ainda seja relevante: **Treinar funcionários eleitos locais pode ser a coisa mais importante que você, como membro da equipe de treinamento, fará nos próximos anos.**

Papéis e responsabilidades dos governos locais

Os papéis e as responsabilidades de governos locais continuam a mudar, e seguirão mudando à medida que os problemas sociais, econômicos e ambientais que enfrentam continuarem a aumentar. Agora, precisamos acrescentar segurança ao mandato. A maioria dos governos locais não tem verbas nem recursos para resolver esses problemas de forma eficiente, e precisam ser encontradas estratégias diferentes. Cada vez mais os governos locais serão chamados a exercer papéis habilitadores, facilitadores e empoderadores se seus eleitores tiverem acesso aos tipos de programas e serviços de que precisam e querem. Isto significa que outros interessados, tais como o setor privado e organizações não-governamentais, serão convocados a trabalhar nas arenas da prestação de serviços, tradicionalmente vista como responsabilidade do governo local. Isto não nega a atuação do governo local nessas áreas, mas modifica os papéis que ele desempenha, desde provedor direto até de estimulador, habilitador e talvez regulador, a fim de assegurar que os produtos e serviços atendam a padrões predeterminados.

A ênfase cada vez maior no governo local como ponto focal para o desenvolvimento das localidades e seus mandatos crescentes e em transformação, botam um pesado fardo nos ombros de funcionários eleitos e respectivas equipes. Não apenas estes precisam demonstrar conhecimento sobre um conjunto de problemas inter-relacionados cada vez mais complexos, como também têm de desenvolver novas habilidades e atitudes em resposta à natureza mutável de seu papel. E precisam descobrir, na maioria dos lugares no mundo, como fazer mais com menos. Diante destes desafios, a necessidade de fornecer um treinamento criativo e produtivo, bem como oportunidades de desenvolvimento, a funcionários nomeados e eleitos do governo local nunca foi tão grande.

Um ambiente de treinamento em transformação

Há algumas diferenças no atual ambiente de treinamento de governos locais que não existiam há cerca de uma década. Há uma conscientização e um entendimento maiores, bem como um comprometimento em relação a algumas questões fundamentais que definem governança e liderança locais neste novo milênio. Questões como descentralização, sustentabilidade, equi-

dade, inclusão, transparência, responsabilização, engajamento cívico, entre outras, tornaram-se parte da retórica comum na definição da paisagem urbana e do governo local. A UN-Habitat e outras organizações internacionais gastaram excessivamente nos últimos anos definindo o que constitui uma boa governança urbana. Embora alguns entre os que participaram desses longos diálogos possam achar que finalmente acertaram, suspeitamos que qualquer iniciativa assim definitiva é, na melhor das hipóteses, um trabalho em andamento.

O mesmo poderia ser dito sobre a arte de facilitar a aprendizagem individual, de grupo e da organização – o que algumas pessoas podem dizer que é somente outro nome para treinamento. No entanto, acreditamos que o “treinamento” também deu um grande passo adiante na década passada. Um dos autores participou recentemente de um evento de aprendizagem envolvendo equipes de três pessoas de nove países e entidades políticas do sudeste da Europa, a antiga Iugoslávia. O foco era preparar essas equipes para voltarem para casa e ajudar os governos e as associações profissionais locais a abordar problemas de transparência e responsabilização, usando recursos de aprendizagem produzidos pela UN-Habitat, pela Partners Foundation for Local Development, da Romênia, e pela International City/County Management Association. Além de preparar planos de ação para o país, os participantes também desenvolveram a minuta de um código de ética para profissionais de treinamento da região. Foi uma sessão de treinamento? Sim e não. Também ocorreram algumas discussões entre os organizadores em relação a se o evento deveria ser chamado de treinamento de instrutores ou treinamento de facilitadores.

Conceitos e estratégias de aprendizagem experiencial e orientada para a ação tornaram-se mais comuns nos últimos anos, e esperamos que estes materiais reflitam a realidade. Embora os projetos ou ferramentas de treinamento que você encontrará no verso de cada livro ainda sejam adaptados a um ambiente de treinamento low-tech, esperamos sinceramente que muitos usuários se proponham a reprojotá-los a fim de atender às necessidades de aprendizagem de seus clientes. Embora muitos instrutores possam ficar contentes em pegar as ferramentas e usá-las como originalmente projetadas, outros podem vê-las como um trampolim para desenvolver oportunidades de aprendizagem mais intensas dentro de grupos de trabalho como conselhos municipais, e suas organizações.

Para aqueles de nós que praticam a arte de facilitar a aprendizagem individual, de grupos (equipes) e organizações, existe outro empolgante recurso disponível que mal existia há dez anos. É a explosão de oportunidades de nos comunicarmos rápida, fácil e detalhadamente sobre qualquer tópico que possa vir à mente, até mesmo governança local e aprendizagem. Estamos, evidentemente, nos referindo à Internet e à world wide web como a nova universidade aberta e praticamente gratuita de conhecimento, habilidades e inspiração que se acha na ponta de nossos dedos, não importa em que parte do mundo estejamos. Como instrutores (facilitadores de aprendizagem), gerentes de treinamento ou qualquer que seja seu papel ao usar estes materiais, incentivamos você a enriquecer seu conhecimento e sua consciência sobre

o que o mundo lá fora está dizendo sobre governança local e a profissão de aprendizagem.

Outros recursos

Fizemos diversas referências nos Volumes aos excelentes documentos que existem atualmente a respeito do conteúdo e do processo de aprendizagem de lideranças eleitas. A propósito, você vai encontrar muitas dessas referências nas notas de pé de página, portanto, não as ignore totalmente. Se você ainda não possui as publicações conjuntas da UN-Habitat, do Departamento do Governo Britânico para o Desenvolvimento Internacional e da Unidade de Planejamento de Desenvolvimento da University College London sobre a implementação da Agenda Habitat e de uma urbanização sustentável, você deve adquiri-las imediatamente. São publicações ricas em conceitos, estratégias e histórias da vida real sobre como os governos locais estão lidando e tendo êxito em seus esforços diários para alcançar níveis mais altos de boa governança para seus cidadãos.

Em relação ao lado do processo concernente ao desafio de treinamento, também é fundamental que você acesse a Internet e seu rico estoque de recursos sobre como ajudar com mais eficácia os outros a aprender. Quando você digitar os nomes de muitas das competências da liderança eleita, como, por exemplo, facilitação ou formulação de políticas, sem dúvida surgirão milhares de firmas e indivíduos tentando vender seus serviços de treinamento, você também vai descobrir informações muito úteis. Assim sendo, navegue na Internet enquanto se prepara para a próxima oficina de treinamento para funcionários locais.

O que estes materiais NÃO cobrem

Na primeira edição deste manual, mencionamos o que os volumes da série não cobriam. Ao revisar essa discussão, consideramos grande parte dela ainda relevante, e algumas seções e idéias muito ultrapassadas. A seguir, apresentamos uma versão atualizada dessa discussão.

Seria impossível cobrir os vários papéis, normas, instruções permanentes e outras ordens legislativas que regulamentam o comportamento de funcionários eleitos e seus fóruns legislativos. Primeiro, eles diferem de país para país. Segundo, estão sujeitos a mudanças frequentes. Estas necessidades de aprendizagem são evidentemente importantes, mas o desenvolvimento de materiais de treinamento para abordá-las deve permanecer uma responsabilidade nacional.

Infelizmente, os limites legais do cargo eletivo estão mais aptos a dizer o que o funcionário eleito não pode fazer do que o que pode fazer para responder a um ambiente em rápida transformação. Não estamos sugerindo que os

funcionários eleitos locais não devam conhecer esses aspectos do cargo. Eles são importantes e devem ser incluídos no treinamento. Incentivamos você a estar absolutamente ciente desses limites e a providenciar sessões informativas ou outros fóruns onde eles possam ser discutidos.

Finalmente, os materiais de treinamento não incluem informações sobre as normas legais e administrativas específicas do seu país, nem informações técnicas sobre os muitos desafios que os governos locais enfrentam. Por exemplo, não há explicações sobre as várias abordagens para o desenvolvimento de assentamentos humanos, sobre como construir um aterro sanitário, os prós e contras de diferentes abordagens de cuidados de saúde primários, tampouco estratégias para o desenvolvimento econômico local. Apesar de importantes, estas questões não são cobertas por estes materiais de treinamento.

Isto não impede a discussão de tais questões no treinamento que estamos recomendando. Na verdade, incentivamos você a “envolver” o treinamento em torno dos problemas reais que os participantes do treinamento combatem no momento. Falaremos mais a esse respeito mais adiante.

Antes de pesquisarmos as responsabilidades e tarefas fundamentais associadas ao planejamento e à entrega do treinamento de lideranças eleitas, queremos compartilhar com você uma história de sucesso.

Eslováquia: um estudo de caso sobre capacitação do governo local e dez lições de liderança

No fim de 1995, uma associação profissional internacional de governos locais foi contratada por uma agência de desenvolvimento bilateral para ajudar a desenvolver a governança e as capacidades gerenciais dos governos locais da Eslováquia. Quando sugeriu a possibilidade de usar a Série Liderança Eleita Local da UN-Habitat como parte do programa de capacitação, o consultor técnico da contratada encontrou um bombardeio de resistência da parte do chefe de projeto da agência financiadora. A lista de objeções parecia não ter fim. De acordo com o chefe de projeto, não havia instrutores locais que pudessem dar o treinamento e os materiais não eram adequados. Para que pudessem ser usados, teriam de ser traduzidos para o eslovaco, o que seria caro e demorado. Além do mais, ele não confiava na organização local que tinha a autorização do país para fornecer treinamento aos governos locais. Como se pode ver, não era um ambiente muito receptivo para se lançar um novo programa. Mencionamos este conjunto de respostas negativas porque é aqui que muitos programas de treinamento potenciais começam – e muitas vezes terminam. No entanto, existem situações em que este tipo de resistência fortalece a determinação dos envolvidos. Lição nº 1: Às vezes é preciso perseverar, contra todas as probabilidades.

Como mais tarde se soube, outra agência de desenvolvimento bilateral acabara de concluir um programa de treinamento de instrutores (OTI) de três anos, envolvendo mais de cem instrutores eslovacos. Esse fato pouco conhecido dentro da comunidade de desenvolvimento ajudou a superar a primeira objeção do chefe de projeto. Doze dos instrutores-chefes foram contratados, no fim das contas, como freelancers, para iniciar um abrangente programa de liderança eleita. Outro graduado no OTI foi contratado em horário integral para trabalhar com o consultor técnico da contratada. Lição nº 2: Não acredite em tudo que ouve, particularmente daqueles que não apóiam suas idéias desde o início.

Reconhecidamente, a diretora da fundação responsável pelo treinamento de funcionários locais da Eslováquia não foi muito receptiva, mas por bons motivos. Ela havia se decepcionado com programas de ajuda estrangeiros que insistiam em realizar programas dentro do país à maneira deles, fazendo apenas consultas pro forma aos interessados locais. Soa familiar? Apesar disso, o consultor técnico conseguiu convencê-la a considerar a possibilidade de realizar um programa de liderança eleita usando os materiais da UN-Habitat. Em um retiro de dois dias, com a participação de sete dos diretores regionais de treinamento da fundação, a diretora e o consultor técnico, eles chegaram a um consenso para realizar o programa de liderança eleita se pudessem obter o necessário apoio dos demais. Lição nº 3: Acredite no poder das conversas francas, inclusivas e honestas.

Em uma conversa entre o consultor técnico e o diretor de um instituto regional, preocupado em promover a boa governança, soube-se que poderia haver verbas disponíveis para dar apoio ao programa eslovaco. O diretor concordou em assumir os custos de tradução e impressão. Lição nº 4: Recorra à sua rede de indivíduos e instituições com idéias afins.

Embora isto soe bastante lógico, muitos de nós nunca se arriscam a buscar a ajuda de outros quando têm uma boa idéia. É fácil demais prejudicar a possibilidade de uma resposta negativa e agir como se a recusa já tivesse ocorrido.

Após ultrapassar todos os obstáculos, o consultor técnico estava sendo pressionado pela agência financiadora a contratar instrutores do país doador para conduzir as sessões de treinamento para funcionários eleitos. Embora fosse mais caro e duvidoso em termos de capacidade sustentável de fornecer um treinamento a longo prazo, a agência queria resultados concretos que pudessem ser relatados à sede. O chefe de projeto da agência finalmente concordou em dar ao consultor técnico e seu colega dois meses para produzir resultados, mas insistiu que eles incluíssem um número razoável de participantes para justificar o atraso. Tentar atingir a necessidade da agência em ter um número quantificável de pessoas treinadas e ao mesmo tempo desenvolver uma capacidade de treinamento no país que atendesse às necessidades de treinamento do governo local parecia ser uma missão impossível.

O consultor técnico e seu colega eslovaco viajaram por toda a Eslováquia para encontrar diretores de treinamento regionais e entrevistar funcionários eleitos que pudessem estar interessados em participar do treinamento e possivelmente se tornar futuros instrutores do programa de liderança eleita. Lição nº 5: Envolver seus parceiros e clientes em potencial o mais cedo possível no planejamento de qualquer nova intervenção e mantenha-os envolvidos.

Dados os objetivos aparentemente contraditórios de se produzir rapidamente um grande número de funcionários eleitos e ao mesmo tempo iniciar o desenvolvimento de um quadro de treinadores no país, o consultor e seu colega tomaram diversas decisões ousadas e arriscadas. Decidiram organizar quatro oficinas consecutivas, de cinco dias cada uma, no mesmo local, envolvendo um total de 54 funcionários eleitos e oito instrutores a serem recrutados do programa de OTI anteriormente mencionado. O número total foi determinado, em parte, pelas dimensões do local. Diversos observadores também foram convidados, inclusive um avaliador externo do instituto que financiou a tradução e a publicação da Série Liderança Eleita Local. Os organizadores tinham de atingir diversos objetivos concomitantes em um único programa: 1) apresentar e testar um novo programa de treinamento baseado em princípios da aprendizagem experiencial; 2) dar aos oito instrutores uma oportunidade de trabalhar com a série da UN-Habitat e com funcionários eleitos, ambas experiências iniciais para todos os treinadores; e 3) alcançar um nível de sucesso que assegurasse a todos os envolvidos que o programa poderia e deveria continuar. Lição nº 6: Não tenha medo de correr riscos, mas minimize-os envolvendo os interessados-chave tanto no planejamento como na implementação do que quer que você decida fazer.

Apesar do caos de haver quatro oficinas de cinco dias acontecendo simultaneamente no mesmo complexo hoteleiro, o programa foi um sucesso. Cada um dos quatro grupos trabalhou a maior parte do tempo isolado dos demais, mas foi reservado um tempo durante todo o treinamento para reunir os quatro grupos em atividades de construção de comunidades e de *feedback*. Na avaliação final e na sessão de planejamento prospectivo, 42 dos 52 funcionários eleitos disseram-se interessados em participar de um programa de acompanhamento de treinamento de instrutores. Os participantes deram uma importante recomendação para pessoal e instrutores. “Não tínhamos idéia de que o treinamento seria tão interativo e prático”, disseram. “Chegamos ao programa esperando ouvir palestras. Se você realmente quer que o programa tenha sucesso, precisa oferecer demonstrações ou algo que explique do que se trata.” Lição nº 7: Solicite *feedback*, leve-o a sério e aja de acordo com ele.

Com base nas recomendações dos participantes, a fundação de treinamento e os centros de treinamento regionais organizaram 13 oficinas de *marketing*, de um dia de duração, em diversas partes da Eslováquia. As oficinas foram projetadas para descrever a série, demonstrar a abordagem aprender-fazendo e recrutar participantes para diversas oficinas regionais. Também foi tomada a decisão de oferecer a série inteira, cerca de 15 dias de treinamento residencial, em cada uma das sete regiões, por um período de 4-6 meses. Nove meses depois, numa comemoração nacional, 249 participantes receberam certificados de conclusão do programa integral de liderança eleita. As duas ações foram baseadas em um confronto com a sabedoria convencional. Lição nº 8: Pense e aja de maneira criativa.

O entusiasmo desses esforços iniciais de treinamento de funcionários eleitos resultou em um dos mais bem-sucedidos programas locais de treinamentos e desenvolvimento já realizados. Durante os três primeiros anos do programa:

- ❑ mais de 160 instrutores foram treinados para servir a instituições da sociedade civil e ao governo local da Eslováquia;
- ❑ mais de 50 manuais de treinamento em diversas áreas especializadas foram adaptados ou elaborados para uso em oficinas e oportunidades de aprendizagem auto-dirigidas;
- ❑ milhares de funcionários da comunidade e do governo local concluíram com êxito um amplo leque de programas de treinamento; e
- ❑ a rede de instituições regionais de treinamento do governo local foi expandida para onze e se fortaleceu com o tempo.

O ímpeto não parou nas fronteiras da Eslováquia. Os materiais e instrutores foram usados em muitas outras partes do mundo para iniciar e sustentar iniciativas de capacitação da sociedade civil e de governos locais. Lição nº 9: Seja ousado em suas ações e deixe que os outros compartilhem da colheita dos esforços coletivos.

A propósito, você pode estar interessado no que aconteceu aos 42 funcionários eleitos da maratona de quatro oficinas que manifestaram interesse em se tornar instrutores. Do grupo, 27 concluíram diversas semanas de treinamento formal e *on-the-job* para se formarem instrutores. Muitos deles ainda trabalham no treinamento de funcionários do governo local na Eslováquia e

em outros países da região. Lição nº 10: Confie em seus colegas e deixe-os livres.

Decidimos incluir do sucesso do treinamento de lideranças eleitas na Eslováquia porque ele simboliza o melhor do espírito da capacitação. Ele também nos lembra que os riscos em treinamento e capacitação, particularmente no nível do governo local, podem ser difíceis de vender às pessoas que controlam os recursos. Ainda que seja impossível descrever todos os eventos impressionantes que derivaram dos programas de liderança eleita na Eslováquia, um é particularmente memorável e importante em termos de capacitação. Muitos dos envolvidos no treinamento de lideranças eleitas também assumiram a tarefa de escrever um manual para os funcionários recém-eleitos. O manual passou a ser o foco de mais de 2 mil eventos de treinamento e orientação, envolvendo cerca de 25 mil funcionários locais recém-eleitos no ano de sua primeira publicação. Esses eventos, que tiveram lugar no mesmo dia em toda a Eslováquia, foram chamados de Dobry Den Samasprava (Bom Dia, Governo Local) e transmitiram uma importante mensagem aos cidadãos sobre o papel dos governos locais em suas vidas cotidianas.

Quatro anos depois, uma nota de um funcionário da Associação Eslovaca de Governos Locais informou que o manual original havia sido revisado, publicado e distribuído a todos os funcionários recém-eleitos do governo local. As iniciativas de capacitação desencadeadas pelo programa de treinamento de liderança urbana continuam.

*Não se pode criar experiência,
É preciso passar por ela.*

Albert Camus

Parte I: Adaptando e traduzindo

As tarefas de adaptar e traduzir estes materiais vão depender de várias circunstâncias. Se o treinamento for conduzido em inglês em seu país e se você tiver um quadro de instrutores experientes e aptos a modificar os materiais de treinamento de forma a atender às necessidades deles, é possível que você consiga usar a série como publicada. Ou você pode achar que são necessários novos materiais para refletir com mais precisão os hábitos culturais e políticos de seu país ou sociedade. Neste caso, você pode querer produzir um suplemento para ser usado pelos instrutores e outras pessoas.

O suplemento pode incluir, por exemplo, conceitos, princípios e estratégias adicionais de uso habitual em seu país e que precisam ser destacados no treinamento; a adaptação ou exclusão de ferramentas de gestão e treinamento que sejam impróprias ou por qualquer motivo inaceitáveis pelos participantes potenciais do treinamento; e o desenvolvimento de novas ferramentas de gestão e treinamento que seriam mais fáceis de usar e aceitáveis por sua clientela de treinamento. Incentivamos tais acréscimos e modificações.

Se for preciso traduzir os materiais para o idioma local, as tarefas tornam-se mais complexas. Antes de tudo, verifique com a UN-Habitat se alguma outra instituição ou grupo já traduziu a série para o seu idioma. Na época da publicação destes manuais, a série inicial havia sido traduzida para 25 idiomas diferentes. Se esta nova série não existir em seu idioma, considere fazer tanto a adaptação como a tradução, se a análise do texto original concluir que será necessário ou desejável. A adaptação incluiria, por exemplo, estudos de caso locais, incidentes críticos e dramatizações, bem como modificações nos exemplos do texto para torná-los mais específicos do país.

A seguir encontram-se algumas diretrizes a serem consideradas caso sejam feitas a adaptação e a tradução.

1. Não se intimide por seus instintos naturais de honrar os direitos do autor e da editora.

Em outras palavras, não hesite em fazer mudanças no texto e em outras características importantes dos materiais. Embora muitas vezes haja regras e normas que o advertem para não reproduzir, modificar ou de forma alguma mutilar documentos publicados pertencentes a outras pessoas, isto não se aplica quando se trabalha com esta série de treinamento. Um motivo pelo qual a série de liderança eleita e outros documentos da UN-Habitat fazem tanto sucesso é a liberdade que os usuários têm para torná-los mais compatíveis com as circunstâncias específicas. Infelizmente, esta mensagem amigável nem sempre se traduz em ação.

Por exemplo, em um dos países onde um dos autores trabalhou, ele achou que havia sido claro sobre a permissão para fazer mudanças necessárias e proveitosas no texto. Só depois que a versão para uso no país foi traduzida e publicada no idioma local foi que ele descobriu que poucas mudanças, se existiram, foram feitas em partes cruciais da série. Logo antes da primeira sessão de treinamento com funcionários eleitos, uma das instrutoras que

trabalharam na equipe de adaptação e tradução reclamou que alguns dos exercícios de treinamento era “africanos demais” para serem usados em seu país. Com base nesta e em outras experiências, aprendemos algumas lições importantes. Não parta do pressuposto de que a permissão para alterar os materiais foi claramente comunicada. Mesmo que tenha ficado claro para todos os envolvidos, não suponha que a adaptação, mesmo dos materiais mais básicos, tais como estudos de caso e dramatizações, foi feita. Se você é responsável pela gestão do processo de adaptação, seja mais responsável do que nós fomos na situação acima descrita.

2. Reúna uma pequena equipe de usuários em potencial, instrutores, especialistas em linguagem e outros interessados-chave para ajudar na adaptação e tradução.

A tarefa de adaptar e traduzir estes materiais não deve ser deixada a cargo de uma só pessoa, embora uma só pessoa deve ser responsável por reunir as percepções e contribuições de outros para chegar ao produto final.

A seleção dessa equipe é importante e pode, em raras ocasiões, ser problemática. Por exemplo, você quer um ou dois funcionários eleitos que estejam abertos à necessidade de treinamento e compreendam a importância de introduzir novos conceitos, princípios e estratégias em seus esforços rotineiros como líderes eleitos. Esses representantes podem fornecer um teste de realidade sobre o uso dos materiais em seu ambiente de trabalho. Por outro lado, você não quer que bons princípios e práticas de governança importantes, como transparência, inclusão de mulheres em bases de igualdade, entre outros, sejam excluídos porque seu público de treinamento argumenta que “não fazemos assim em...” Será importante incluir um ou dois instrutores em sua equipe, pois eles serão o principal canal entre o uso dos materiais e a comunidade de aprendizagem. Selecione-os com base no conhecimento que têm de princípios e estratégias da educação de adultos e no compromisso que demonstram com a aprendizagem experiencial, ou seja, com o aprender-fazendo. Informe-os, antes que se comprometam a trabalhar com sua equipe, de que eles serão responsáveis por ajudar a revisar dramatizações, incidentes críticos e situações com base em sua experiência de campo e informações de outros membros da equipe de adaptação.

Pode ser importante, ainda, contar com um especialista em lingüística na equipe, além do tradutor. Por exemplo, pode haver algumas palavras problemáticas mesmo dentro do mesmo idioma. Por exemplo, na série de liderança eleita inicial, em alguns países, o papel de Formulador de políticas criou algumas dificuldades para instrutores e participantes. “Política” era com frequência interpretada como “política partidária”. O papel do Lobista também era difícil de traduzir. Os especialistas em lingüística também serão valiosos para ajudar a interpretar alguns dos provérbios e metáforas que freqüentam as páginas destes documentos.

3. Definam de comum acordo algumas regras básicas para trabalharem juntos como uma equipe, antes do início do processo de adaptação e tradução.

Por exemplo, como sua equipe vai tratar controvérsias e diferenças de opinião sobre o que adaptar e por quê? Seja claro sobre o papel e a responsabilidade de cada membro da equipe. Estabeleça objetivos, produção, resultados esperados e cronogramas realistas para atingir marcos importantes.

4. Crie um relacionamento de trabalho com provérbios, metáforas e outras ferramentas lingüísticas que fazem parte do processo de aprendizagem.

Esta é uma diretriz bastante difícil. Mas pare um momento ou dois para analisar que essas ferramentas de linguagem são usadas para enriquecer o processo de aprendizagem, não apenas na sala de aula, mas no trabalho, em casa e na comunidade. Provérbios em uma conversa, segundo um antigo dito venezuelano, são como tochas na escuridão.

No processo de adaptação, pense em adicionar ou substituir os provérbios que incluímos por outros que sejam especiais para sua cultura, país ou região. Para isso, certifique-se de que eles se encaixam no contexto dos objetivos de aprendizagem. E assegure-se de que sejam edificantes e inspiradores; em outras palavras, incentive o leitor ou participante do treinamento a associá-los com suas próprias aspirações como líder eleito local. Todos os volumes estão repletos de metáforas, porque é dessa maneira que a maioria de nós mantém conversas significativas. À medida que avança o processo de adaptação e tradução, altere, modifique e acrescente as metáforas usadas para que elas sirvam aos seus próprios meios de comunicar e aprender.

5. Se for traduzir os materiais para outro idioma, contrate o melhor tradutor disponível e não deixe que ele trabalhe no vácuo.

O processo de tradução é importante demais e difícil de ser realizado sem uma interação de apoio com uma pequena equipe de instrutores e funcionários eleitos bilíngües que se encarreguem de ler as traduções e de fornecer *feedback* construtivo. Tivemos uma experiência instrutiva quando trabalhamos com uma equipe bilíngüe na elaboração de um conjunto de manuais de treinamento sobre gestão financeira de governos locais. Grande parte do diálogo sobre como traduzir certos termos técnicos aconteceu entre dois continentes e às vezes as interações eram, bem, divertidas. Como parte dos termos técnicos passava de um idioma para o outro e depois retornava ao idioma original, o iniciador da conversa muitas vezes não reconhecia o conceito que estava sendo discutido. Nunca subestime a dificuldade e a importância dos processos de adaptação e tradução.

6. Compartilhe a riqueza da sua experiência e do seu trabalho com os outros

A tradução destes materiais de aprendizagem pode ser uma tarefa cara e demorada; portanto, pense em como você pode compartilhar seus produtos finais e experiência com outros que se comunicam no mesmo idioma. Quando estávamos redigindo estes pensamentos, um dos autores contatou o Ismailia Training Centre, no Egito, com pessoas-recurso de outro país da região que está passando por mudanças significativas em seus processos e sistemas governamentais. O Ismailia Centre traduziu a série de liderança eleita inicial

para o árabe e conta com vários instrutores experientes que se ofereceram para ajudar a estabelecer um programa de liderança eleita naquele país.

Uma oportunidade para reflexão

A adaptação e, se necessário, tradução da série de liderança eleita será uma das primeiras e mais importantes providências que você vai tomar após a decisão de usar estes materiais. Pare por um instante e reflita sobre como você e outras pessoas vão assumir esta responsabilidade. No espaço abaixo, escreva suas idéias sobre que tipos de adaptação podem ser necessários para tornar os materiais mais aceitáveis e úteis em seu país e sua cultura; algumas das pessoas-chave a serem envolvidas na adaptação e tradução; e qual o melhor caminho para executar esta parte do processo.

Parte II: Gerenciando o processo de planejamento

Para cortar depressa uma árvore, gaste duas vezes o tempo afiando seu machado.

Provérbio chinês

Esta parte do Manual do usuário fica um pouco confusa, porque são muitas as tarefas associadas com a gestão do processo de planejamento. Por exemplo, como você se organiza para conduzir um treinamento de lideranças eleitas? Quem pode ser ou serão os patrocinadores? Como se comercializa este treinamento e as atividades de acompanhamento? É preciso realizar uma estimativa de necessidades de treinamento quando já se tem em mãos o material de treinamento? Como se capacita o instrutor para fazer este tipo de treinamento se este não existe? O desafio de treinar lideranças eleitas é único, e muitos instrutores relutam em reconhecer que este não é apenas mais um programa de treinamento de gestão. E como você vai medir o impacto deste treinamento no indivíduo, na entidade eleita à qual ele serve e na comunidade?

Para dar sentido a esta confusão, vamos começar com uma técnica que deve lhe servir bem em diversas situações. Nós a tomamos emprestada da profissão de consultor, mas funciona igualmente bem em treinamentos e outros empreendimentos. O que estamos prestes a discutir é chamado, entre outras coisas, de “Fazer um contrato com seu cliente”. Não se trata de um contrato jurídico, mas psicológico. Agora, a maioria das pessoas não se refere a ele dessa maneira, provavelmente porque o termo soa muito clínico. No entanto, tanto o conceito como a estratégia têm uma rica história na ajuda a profissões como consultor, instrutor e coach, para mencionar apenas alguns. Além disso, é uma excelente ferramenta gerencial e uma ferramenta eficaz para também ser usada por mulheres e homens em seus negócios. Pense em incluí-la em seu próximo programa de treinamento para funcionários eleitos.

A arte de construir relações de trabalho eficazes

Ed Schein escreveu um importante livro em 1965, chamado *Organizational psychology*. Nesse livro, ele pegou o conceito de “contrato social” e deu-lhe ênfase organizacional. Eis o que ele tinha a dizer na época:

A noção de contrato psicológico implica que o indivíduo tem diversas expectativas em relação à organização e que a organização tem diversas expectativas em relação a ele. Estas expectativas englobam não só quanto trabalho deve ser feito

por qual pagamento, mas também todo um padrão de direitos, privilégios e obrigações entre o trabalhador e a organização.¹

Se você substituiu os seu instrutor pelo individual e cliente de treinamento, você pode ver como este conceito aplica. Desenho de aprendizado (DA) tem descrito o que está envolvido ao aplicar um contrato psicológico entre duas pessoas ou entidades ou melhor do que temos visto. Os elementos do DA acreditam que é importante cobrir o encontro inicial entre o instrutor e o cliente

- ❑ *Reconhecimento pessoal.* Esta é a primeira troca de informações e sentimentos entre o gerente e o cliente do treinamento. O objetivo é fazer contato e estabelecer um relacionamento de trabalho. Por exemplo, expresse seu agradecimento pela oportunidade de se encontrarem. Se o cliente iniciou o contato, então é um bom momento para saber por que o cliente decidiu procurá-lo. Se você, como gerente do treinamento, iniciou o contato, então pode querer dizer por que quis fazer a reunião e como o contato foi feito.
- ❑ *Comunicação e compreensão da situação.* Esta é a parte da discussão em que você fala sobre o papel do funcionário eleito e dos desafios inerentes a esse importante papel comunitário. Se você iniciou a discussão, fale um pouco sobre treinamento de lideranças e o que ele engloba. Se o cliente tem reservas sobre se envolver, este é o momento de entender quais essas reservas e discuti-las.
- ❑ *Desejos e necessidades do cliente.* Neste ponto da conversa, é importante entender por que o cliente pode querer se envolver no treinamento de lideranças eleitas, quais são suas expectativas quanto ao treinamento e por que ele acha que poderia ser um investimento importante para a entidade eleita e para o município. Se você iniciou a conversa, então é importante ajudar o cliente a expressar o que ele pode oferecer para ajudar a tornar o treinamento eficaz. Pode ser uma ajuda financeira, logística ou mesmo simbólica, como endossar o programa. Discuta as preocupações do cliente em relação a custos, horários e formato do treinamento, bem como outras questões que possam estar associadas com o planejamento e a implementação do treinamento.
- ❑ *Desejos e ofertas do gerente do treinamento.* Agora é o momento da conversa em que você vai deixar claro o que vai precisar do cliente para que o treinamento seja bem-sucedido, e o que você pode trazer para o relacionamento de treinamento. Isto pode incluir questões tais como o número de participantes necessários para conduzir um programa de treinamento de sucesso, como o treinamento será entregue, a qualidade dos instrutores, possíveis locais, o comprometimento de tempo necessário, qual será o conteúdo e o processo do treinamento, e outros “desejos e ofertas” que você tem que influenciarão o sucesso desse relacionamento de trabalho.
- ❑ *Encerrando a conversa.* Se vocês chegaram a um acordo para dar início ao treinamento, resuma os pontos-chave do acordo e fale

¹ Schein, E.H. Organizational psychology. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1965, p.11.

sobre os próximos passos. A maioria das primeiras conversas sobre treinamento de lideranças eleitas provavelmente não vai resultar em um compromisso sólido de imediato e, portanto, você deve falar sobre etapas de acompanhamento. De outro modo, você pode ter perdido seu tempo e o deles. Planeje outra reunião para breve, a fim de caminhar para um compromisso mais firme. Se este não for o grupo ou a pessoa certa com quem é preciso trabalhar para iniciar o treinamento de lideranças eleitas, então determine quem é mais indicado e pergunte à pessoa com quem você está falando se ela pode ajudar a fazer o contato.

O que acabamos de abordar é um processo para estabelecer um relacionamento de trabalho com seu cliente de treinamento de lideranças eleitas. Também pode descrever o processo que você gostaria de realizar ao “fazer um contrato” com sua equipe de treinamento.

Algumas idéias sobre como encontrar patrocinadores e clientes

A maior parte do que vamos dizer a seguir pode ser do conhecimento de muitos, se não de todos. Se for o caso, considere este como um curso de reciclagem. Como muitas vezes os patrocinadores são diferentes dos seus clientes de treinamento em potencial, vamos observar primeiro essa coleção de interessados-chave. Existem dois tipos básicos de patrocinador: os que fornecem apoio financeiro ou outros tipos concretos de apoio e aqueles que emprestam seu nome e prestígio, até mesmo influência, para apoiar o treinamento do governo local.

Sua lista de apoio concreto deve incluir as habituais instituições doadoras, como, por exemplo, instituições de desenvolvimento multilateral e bilateral, fundações, organizações privadas, ONGs internacionais e nacionais que desejam apoiar iniciativas de capacitação de governos locais, entre outras. Se você tem uma associação de governos locais ou diversas associações que representam os governos locais do seu país, elas também podem ser fontes de apoio direto se acreditarem que o treinamento de lideranças eleitas pode trazer benefícios à sua missão. O mesmo vale para as associações profissionais. O governo central pode prover verbas para apoiar o treinamento ou ajudar a apresentar você a terceiros que eles sabem que estariam interessados em apoiar suas iniciativas de treinamento.

Alguns dos mesmos patrocinadores que você pensou que poderiam fornecer apoio monetário ou outro tipo de apoio direto também podem estar aptos a dar apoio moral, endossando seu esforços de treinamento de liderança ou provendo acesso a interessados-chave. Pense na possibilidade de conduzir uma análise de interessados para identificar possíveis patrocinadores diretos e indiretos. Você poderia fazer o mesmo para identificar clientes em potencial para o treinamento. Por interessado entendemos qualquer pessoa, grupo ou organização que tenha interesse, a favor ou contra, e seria afetado de algu-

ma maneira por oportunidades de liderança eleita ou pelas conseqüências do treinamento. Como se pode ver, até o planejamento de um treinamento de lideranças eleitas pode produzir efeitos contrários. Alguns indivíduos, grupos ou organizações podem ver o treinamento como uma concorrência ao que eles têm a oferecer e se opor às suas iniciativas. Ou funcionários locais pouco esclarecidos que mantêm a rédea curta na tomada de decisão e alocação de recursos podem ver esse treinamento como ameaçador ao seu poder.

O dilema patrocínio–financiamento

Antes de seguirmos adiante, é essencial falar sobre a armadilha do financiamento de longo prazo, que freqüentemente é associada com muitos dos tipos de patrocinadores que acabamos de mencionar. Muitos serviços e programas freqüentemente morrem aos poucos depois que o apoio financeiro do patrocinador é encerrado. Diante desta realidade, você precisa desenvolver uma estratégia para sustentar o treinamento depois que o doador ou patrocinador deixa a cidade e deve planejar essa estratégia antes de aceitar o dinheiro.

Eis algumas sugestões: desenvolva uma tabela de preços variável para os participantes do treinamento. À medida que a aceitação e a popularidade do treinamento de lideranças eleitas crescerem, você pode aumentar os preços sem sofrer grandes perdas nas matrículas. Certifique-se de incluir o máximo possível dos custos de desenvolvimento, como por exemplo materiais, traduções, treinamento de instrutores, na doação ou contribuição inicial. Caso contrário, você pode se ver forçado a aumentar os custos depois para recuperá-los. Em um certo país, os centros de treinamento regionais são apoiados pelo governos locais através de uma modesta cobrança baseada na população. Em troca, os governos locais são representados no conselho de políticas do centro e obtêm descontos e até isenções do valor da matrícula para participar de programas de treinamento.

Sobre esses clientes

Em relação aos seus clientes em potencial, será útil discutir a proposta de treinamento com decisores-chave e pessoas influentes dentro das fileiras dos funcionários eleitos do governo local. Estamos falando daqueles indivíduos ou instituições que podem ajudá-lo a mobilizar um número suficiente de funcionários eleitos do governo local para viabilizar o treinamento. Entre eles podem estar os líderes políticos ou executivos das associações de municípios ou governos locais; funcionários influentes da mídia que podem ter a atenção de funcionários do governo local; líderes de organizações não-governamentais respeitadas que estejam desejando melhorar o desempenho e a responsabilização do governo local; funcionários eleitos locais estratégicos que adquiri-

ram o respeito e “o ouvido” dos colegas; e outros que você poderá identificar à medida que analisar esta tarefa.

É fácil definir os “clientes” do treinamento dentro de uma faixa demasiadamente estreita, ou seja, como apenas aqueles homens e mulheres eleitos que participarão das oficinas. Na verdade, a clientela do seu treinamento pode ser muito mais ampla. Na Eslováquia, destacada no estudo de caso de abertura, os clientes incluíram mais do que funcionários eleitos. Os sete centros regionais de treinamento estabelecidos para servir aos governos locais foram importantes clientes, pois representavam mecanismos fundamentais para a gestão da entrega do treinamento. O programa de liderança eleita representou um valioso produto para eles oferecerem aos governos locais em suas respectivas regiões, e ainda representa. A recém-criada associação de instrutores e seus membros, estabelecida com a ajuda da agência doadora bilateral que financiou o programa de treinamento de instrutores, tornou-se um dos outros clientes estratégicos temporários. Em outras palavras, um cliente é qualquer pessoa, grupo ou organização que seja servida por ou utilize os serviços do que quer que seja oferecido.

Acreditamos, ainda, que exista um mercado muito maior para esta série de liderança do que funcionários eleitos apenas. A série inicial foi usada de forma eficaz em diversas arenas. Na Parte V, compartilhamos algumas idéias sobre como construir uma base de clientes que vá além da noção de que o treinamento de lideranças eleitas significa apenas isso.

O *marketing* do treinamento de lideranças eleitas

Como qualquer novo produto, esta série de liderança eleita vai se beneficiar de um *marketing* criativo de sua parte. Ainda que cada país tenha valores e comportamentos próprios em relação ao *marketing*, caberá à equipe de cada país decidir o que será mais eficaz para promover esta nova oportunidade de treinamento. Com base em nossa experiência e em outros que executaram iniciativas de *marketing* bem-sucedidas, eis algumas idéias para você considerar:

- ❑ Divulgue a série de liderança eleita para o maior número de fontes de mídia possível e também como você pretende usá-la. Promova a conscientização sobre a necessidade do treinamento de lideranças eleitas, oportunidades para fornecer esse treinamento e os benefícios a serem obtidos. Pense em dirigir-se àquele público que está preocupado em melhorar a qualidade da governança local. Isso inclui clubes de serviço, câmaras de comércio e outros que você conhece em seu país que dão apoio ao desenvolvimento dos governos locais.
- ❑ Contate líderes eleitos estratégicos, que ditam tendências e influenciam os colegas, e peça-lhes ajuda para mobilizar apoio para o treinamento de lideranças eleitas.
- ❑ Se você tem uma ou mais associações de governos locais ou de profissionais de governos locais, como, por exemplo, diretores financeiros

ros, envolva-os em seus esforços de *marketing*. Se eles dispõem de um boletim ou jornal, consiga uma entrevista com o editor e envie um breve artigo descrevendo a série e como ela pode ajudá-los a atingir as metas e objetivos da associação.

- ❑ Seja convidado para a reunião anual ou outras reuniões de membros da associação. Ofereça-se para fazer apresentações para explicar a série e para atrair o interesse pelo treinamento de acompanhamento. Realize eventos de treinamento de demonstração curtos com base na série. Pense em usar o questionário de avaliação Satisfação com o Desempenho de Papéis e Competências, do capítulo de Introdução do Volume 3 (Conceitos e estratégias) desta série LEL como um recurso em tais sessões.
- ❑ Trabalhe com instrutores e organizações de treinamento que estabeleceram relacionamentos de trabalho com o governo local e outras instituições públicas e civis. Evidentemente, eles podem ser seus concorrentes. Se este for o caso, tente descobrir como colaborar para que haja uma situação em que todos envolvidos saiam ganhando.
- ❑ Inspirando-se na experiência eslovaca anteriormente descrita, organize oficinas de demonstração e informação em bases sub-regionais dentro do seu país. Eles descobriram que muitos funcionários eleitos tinham uma percepção errada sobre como seria o treinamento. Os participantes dessas oficinas esperavam palestra sem graça, e não oportunidades de aprendizagem interativas e orientadas para habilidades. Também ajudou o fato de que esses eventos de aprendizagem de um dia eram gratuitos. Considere isso um investimento, um custo esperado de lançamento de um novo programa.
- ❑ Faça avaliações periódicas ou dirigidas das necessidades de treinamento de funcionários eleitos locais, com foco parcial nos papéis e competências abordadas nesta série de treinamento. O questionário de auto-avaliação constante do capítulo de Introdução do Volume 3 pode ser modificado para fazer parte de sua pesquisa de estimativa de necessidades. Divulgue os resultados e use-os para reunir apoio moral e financeiro para lançar um programa de liderança eleita.
- ❑ Depois que o programa tiver um número suficiente de “ex-alunos”, realize avaliações de impacto para saber como os participantes usaram seus novos conhecimentos e habilidades para serem líderes mais eficientes. Use esses dados e testemunhos pessoais de participantes estratégicos no *marketing* de novos programas. Além disso, use o *feedback* da avaliação para fortalecer suas iniciativas de treinamento de lideranças eleitas.
- ❑ Se sua região ainda não conta com uma organização dedicada a capacitar outras instituições responsáveis pela capacitação do governo local, considere a possibilidade de criar uma. Com o apoio da Iniciativa de Reforma do Serviço Público e do Governo Local do Open Society Institute, da Hungria, a Partners Foundation

for Local Development (FPDL), da Romênia, realizou um programa regional muito bem-sucedido de capacitação em governança e liderança local para países da Europa Central e Oriental. Eles promovem programas de treinamento de instrutores com base em materiais novos, como esta série, e outras iniciativas de apoio contínuo a instrutores e instituições de treinamento da região. A reunião anual do comitê diretor da FPDL, que inclui usuários do programa, avalia o progresso, compartilha idéias e materiais, e recomenda novas iniciativas para futuro apoio com base em suas necessidades coletivas.

Em resumo, promova a conscientização sobre oportunidades de treinamento de lideranças eleitas de todas as maneiras possíveis. Se você não sabe o que está disponível, é difícil motivar-se para se beneficiar dessas fontes. Organize oficinas de demonstração na associação municipal e outras reuniões similares. Ponha seu show na estrada, oferecendo oficinas de demonstração curtas, com meio dia ou um dia de duração, sempre que houver um aglomerado de clientes em potencial. Junte forças com interessados-chave preocupados com a boa governança no seu país e desenvolva uma estratégia que incorpore o treinamento de lideranças eleitas como um dos principais componentes. Crie um programa de capacitação de treinamento e treine instrutores, e depois mobilize-os para ajudar no *marketing* do seu programa. Organize isso de forma a ser interessante para todos. Realize avaliações de impacto com participantes quando eles chegarem do treinamento. Use os resultados dessas avaliações para melhorar seu programa e promover programas futuros, através de testemunhos pessoais de participantes anteriores e exemplos concretos do impacto do treinamento sobre o desempenho das lideranças eleitas.

Treinando instrutores

*Um só braço não consegue segurar
duas melancias.*

Provérbio turco

É evidente que você não pode oferecer um treinamento de lideranças eleitas sem um quadro de instrutores. O que não é tão evidente para muitos é a facilidade com que se pode atender a essa necessidade. Seja uma questão de pura sorte ou planejamento e execução brilhante da parte dos iniciadores da primeira edição destes materiais de treinamento, eles criaram um modelo de treinamento de instrutores (OTI) que parece funcionar em diversos ambientes culturais e geográficos. Vamos examinar alguns dos indicadores de qualidade por trás do sucesso desses OTIs, e como funciona o mecanismo de difusão da inovação.

Indicador de qualidade (IQ) n° 1: Ao longo dos anos, a edição inicial da série liderança eleita provou ser de fácil utilização. Em outras palavras, os instrutores, particularmente os recém-recrutados, usar a série com facilidade e com um alto nível de confiança. Embora alguns críticos a tenham considerado básica demais, ingênua até, logo no início de sua elaboração, decidimos sacrificar a abrangência e a complexidade em prol da simplicidade e da facilidade de utilização. Dado o sucesso da primeira edição, fomos agora desafiados a manter essas qualidades, tornando-as atuais e relevantes num ambiente de lideranças eleitas locais em rápida transformação.

IQ n° 2: As ferramentas em cada manual são projetadas para serem modificadas a critério do instrutor. Incentivamos os instrutores a experimentá-las, melhorá-las e, quando necessário, aproveitar apenas a idéia central e construir sua própria experiência de aprendizagem em torno dela. Em seus OTIs, encoraje seus participantes a incorporar as próprias idéias com base nas necessidades de seus clientes de treinamento.

IQ n° 3: É importante ter uma pequena equipe de instrutores competentes para treinar outros instrutores. Não estimulamos cego a guiar cego. Nossa experiência na condução dos OTIs sugere que uma equipe de duas pessoas é suficiente para fazer um OTI eficaz com esta série de treinamento. Mas não há normas rígidas sobre quantas pessoas devem ser incluídas na equipe de treinamento OTI. Qualquer quer seja o número, essas pessoas devem ter um profundo conhecimento sobre o que está nos manuais e confiança em sua capacidade e habilidade de dirigir eventos de aprendizagem experiencial. “Experiencial” é uma palavra pomposa para experiências de aprendizagem, baseadas em habilidades e no aprimoramento do conhecimento interativo, que fazem uso de necessidades, atributos pessoais e experiências dos participantes. É importante que os instrutores estejam dispostos a correr riscos em seus projetos e na entrega do treinamento, e a experimentar o fracasso ocasionalmente.

IQ n° 4: A qualidade e o número de participantes são também ingredientes importantes para o sucesso do OTI. Antes de falarmos sobre a qualidade dos participantes, vamos falar de números. Recomendamos manter o número de participantes em suas oficinas em não mais de 16. Os projetos de OTI que funcionaram com um sucesso previsível foram muito intensivos, tornando-se difícil administrar mais de 16 pessoas. Grupos de 12 ou 16 mostram-se eficazes, uma vez que muitos dos OTIs com que estamos familiarizados usaram equipes de quatro pessoas para projetar e entregar módulos de treinamento a outros com base na série de liderança eleita. Voltaremos a falar de projetos de OTI daqui a pouco; primeiro, vamos

examinar os tipos de homens e mulheres que você pode pensar em recrutar para seus OTIs de LE.

- **Embora o recrutamento de futuros instrutores de liderança eleita dependa um bocado das práticas locais e possíveis instruções dos financiadores do OTI, queremos compartilhar algumas lições aprendidas com iniciativas anteriores, reunidas a partir de uma ampla gama de ambientes culturais e geográficos.**
- É mais fácil quando os participantes do OTI vêm de organizações que vão apoiar seus esforços para lançar um programa de liderança eleita quando voltarem para casa.
- As oportunidades de sucesso para lançar e manter programas “de volta para casa” aumentam se os participantes vêm como equipes que podem trabalhar juntas após o treinamento.
- Exigir experiência anterior em treinamento não parece ser um fator importante para o sucesso dos participantes do OTI, nem a idade, embora, em ambos os casos, sejam úteis os relacionamentos de tutoria nos estágios iniciais do desenvolvimento dos instrutores.
- Algumas pessoas que obtiveram os melhores resultados como instrutores de liderança eleita são jovens profissionais ou funcionários eleitos experientes. Um dos participantes do primeiro programa de liderança eleita regional conduzido pela FPDL tinha 20 anos. Foi um dos mais bem-sucedidos e prolíficos instrutores a sair de seus programas de OTI, e trabalhou em diversos países na Europa do Leste e Central. Uma mulher, que por muitos anos integrou o conselho eleito de seu vilarejo na Eslováquia, demonstrou interesse em se tornar instrutora depois de passar pelo programa de treinamento. Ela acabou tornando-se um de seus instrutores mais bem-sucedidos e participou como instrutora-líder em OTIs realizados no Cazaquistão e em Montenegro.
- Quando existem instrutores experientes entre os recrutados para participar do OTI, é importante que eles cheguem à experiência com uma atitude aberta e disposta a novas aprendizagens. Eles provavelmente não trabalharam com funcionários eleitos, e acreditamos que o ambiente de trabalho de funcionários eleitos locais seja a um só tempo único e desafiador. Os materiais de treinamento também podem ser bem diferentes dos que eles usaram no passado.

IQ n° 5: Por fim, o projeto do OTI. Embora haja muitas maneiras de projetar oficinas de OTI, o sucesso de um projeto em particular que funcionou extremamente bem em muitas partes do mundo nos dá confiança para recomendá-lo. Ele se baseia

em uma experiência de duas semanas em que os participantes são imediatamente imersos em atividades de pequenos grupos para projetar experiências de aprendizagem, que são, em seguida, entregues a co-instrutores da oficina ou a líderes eleitos da área onde o OTI está sendo conduzido.

Em vez de cansá-lo com descrições de como esses OTIs são conduzidos, incluímos no fim deste manual dois projetos de oficina que evoluíram de esforços de OTI envolvendo os autores e dois instrutores da FPDL.

Dois comentários finais sobre iniciativas de OTI baseadas nos materiais de liderança eleita. Não espere que todos os participantes se tornem instrutores competentes e bem-sucedidos de funcionários eleitos com base em um OTI de duas semanas. Nem fique preocupado demais com a qualidade inicial do treinamento que os participantes do seu OTI entregarão quando voltarem para casa, com base numa experiência tão breve. Aprendemos ao longo dos anos que é melhor ter instrutores do mesmo país ou cultura trabalhando com seus funcionários eleitos, embora possam não ser instrutores lapidados, do que um instrutor de fora com grande experiência. Os novos instrutores que se formam em seus OTIs terão outra vantagem: vão trabalhar com materiais de fácil utilização e é bem provável que os participantes da oficina deles terão expectativas modestas quanto à qualidade do treinamento de funcionários eleitos com base em sua experiência anterior.

Até que ponto o projeto de OTI proposto e os materiais de treinamento de lideranças eleitas (LEL) são versáteis? Boa pergunta. Oferecemos o seguinte testemunho em defesa dos materiais. Um dos autores trabalhou como co-instrutor em um OTI no Egito, para apresentar o programa de liderança eleita em países de língua árabe. Ao mesmo tempo, Ana e Nicole, da Partners Foundation for Local Development, estavam na Índia conduzindo o primeiro programa de OTI de liderança eleita no país. Após duas semanas de treinamento apenas, e sem treinamento de acompanhamento ou consulta, os participantes de cada um desses programas foram bem-sucedidos na elaboração de programas sustentáveis em seus respectivos países. Treinar instrutores que treinam outros sem sua assistência constante é capacitação em sua melhor forma.

Encontrando um porto seguro para o treinamento de lideranças eleitas

Outro aspecto do processo de planejamento de LEL que achamos que vale a pena discutir diz respeito a encontrar e assegurar uma sede para o treinamento. Isso pode ser a parte mais difícil e problemática de todo o planejamento e processo de gestão. Não há fórmula mágica ou resposta fácil. O que podemos oferecer são algumas possibilidades. Se você pode contar com uma ou várias organizações nacionais que representam os governos locais, como, por exemplo, a associação de municípios ou funcionários eleitos, acreditamos ser este um lugar para começar sua exploração. Organizações de pesquisa e

desenvolvimento sem fins lucrativos que trabalham com os governos locais podem ser outra opção. A universidade ou outras instituições educacionais com institutos de serviços públicos e associações profissionais que cuidam das necessidades e preocupações de profissionais do governo local também representam possíveis sedes para o seu treinamento de lideranças eleitas e serviços associados.

Empreendedores individuais que oferecem o treinamento de LEL também são um recurso potencial na mistura de opções de gestão, mas raramente têm a profundidade de capacidade ou estatura para fornecer sustentabilidade de longo prazo. Sugerimos uma análise com interessados das organizações que possam assumir responsabilidades de gestão de caráter geral para o seu programa de treinamento de lideranças eleitas.

Opções de treinamento e avaliações de impacto

*O rato que tem apenas um buraco
é logo apanhado.*

Provérbio árabe

As duas últimas questões sobre a gestão do processo de planejamento para as quais achamos importante chamar sua atenção são opções de entrega e avaliação do impacto do seu investimento em treinamento de LEL. Mais adiante discutiremos a utilização da série com público formado por funcionários não-eleitos, mas vamos primeiro examinar as oportunidades diretamente associadas aos funcionários eleitos.

O público mais lógico da LEL é o que se conhece no meio de treinamento como “grupos estranhos”. Em outras palavras, aqueles indivíduos que participam da oficina podem ou não se conhecerem uns aos outros. As opções para organizar um treinamento de liderança eleita para um grupo desses são muitas. Você pode organizar programas residenciais em que os participantes precisarão de hospedagem por uma ou mais noites, dependendo do seu projeto. Há vantagens óbvias no treinamento residencial, embora o custo de hospedagem possa ser um fator a considerar. Na Eslováquia, os participantes foram recrutados para participar de diversas oficinas de 2-3-dias, marcadas ao longo de um período de cerca de 4-6 meses. Os participantes passaram por toda a série de papéis e competências como um grupo. Eles desenvolveram um laços fortes e de confiança dentro de cada grupo que melhoraram muito as oportunidades de aprendizagem, em grupo e individual. Se você tiver os recursos, recomendamos veementemente esta abordagem.

Outras opções incluem várias oficinas com duração de um dia cobrindo competências selecionadas ou a série toda. Essas sessões podem incluir funcionários eleitos individuais que estão interessados em melhorar suas habilidades, todos os funcionários eleitos de um governo local que querem saber mais sobre suas responsabilidades de fiscalização ou funcionários eleitos de

diversos governos adjacentes. Esta última opção pode ser uma oportunidade de reunir funcionários eleitos de mais de uma jurisdição que precisam trabalhar juntos a fim de resolver problemas regionais. Comece com o treinamento e passe para assuntos mais importantes. Em outras palavras, use o treinamento como veículo para ajudá-los a começar o processo de diálogo ao longo das linhas jurisdicionais.

Você também pode organizar oficinas para grupos especiais de funcionários eleitos, como, por exemplo, mulheres; funcionários eleitos locais chefes, prefeitos ou qualquer que seja o rótulo oficial em seu país; ou presidentes de comitês específicos, como, por exemplo, financeiro. Ainda que o tempo e as opções de participantes não sejam infinitas, elas são numerosas. Você tem estímulo para ser criativo na expansão das oportunidades de treinar funcionários eleitos. Um instrutor empreendedor que conhecemos conduziu oficinas curtas em colaboração com uma reunião anual da Associação de Governos Locais, para aumentar a conscientização sobre a disponibilidade do treinamento e para recrutar participantes para oficinas futuras.

Finalmente, a avaliação de impactos! Se você não considerou a possibilidade de fazer algum tipo de avaliação de impacto sobre o treinamento de lideranças eleitas que você oferece, sugerimos veementemente que você o faça. Avaliar o impacto do treinamento na aprendizagem e no comportamento individuais é importante e deve ser feito, mas recomendamos ir um pouco além em suas iniciativas de avaliação. Avalie, por exemplo, o impacto do treinamento nas deliberações e decisões da entidade eleita do participante e no desempenho dos programas e serviços do governo local. Como qualquer desses impactos pode ser pequeno quando apenas um ou dois membros da entidade eleita participaram do treinamento, o potencial aumenta quando mais colegas eleitos compartilham a experiência de aprendizagem. Se você quer provocar mudanças no nível organizacional ou da corporação, recomendamos envolver o máximo de funcionários eleitos possível do mesmo governo local no treinamento de lideranças eleitas. Para saber mais sobre avaliações de impacto, solicite à UN-Habitat um exemplar do *Manual for Evaluating Training's Impact on Human Settlements*.

Parte III: Projeto e entrega do treinamento

Na discussão a seguir, você vai encontrar uma lista de verificação geral de alguns fatores-chave de projeto e entrega que deve você ter em mente; um exame de alguns dos fatores mais mundanos, porém importantes a considerar, tais como duração, local e equipamentos; a importância da adaptação e da criatividade no uso desses materiais; a arte de redigir declarações de meta e objetivo; e como projetar eventos de aprendizagem que vão garantir que seus clientes retornem.

A entrega do treinamento é outro daqueles assuntos complicados. Também inclui muitas tarefas de planejamento, embora elas sejam diferentes das que acabamos de ver. Existem muitos fatores a considerar para projetar e entregar experiências de aprendizagem engajantes, eficientes e eficazes. A lista de verificação abaixo tem como alvo alguns dos mais importantes, seguida de discussões mais detalhadas sobre cada um. A propósito, eficácia tem a ver com fornecer experiências de treinamento que satisfaçam as necessidades de aprendizagem imediatas e de curto prazo de seu cliente. Eficiência é como você entrega o treinamento. Engajamento é o processo de envolver seus participantes através do compartilhamento de suas idéias, experiências de vida e opiniões sobre o futuro.

- ❑ Um treinamento eficaz, eficiente e engajante é impelido pelo propósito. Sua capacidade de redigir declarações de objetivo claras e concisas que descrevam aonde você planeja chegar durante a experiência de aprendizagem é a tarefa de projeto mais importante que você realizará.
- ❑ A qualidade dos seus eventos de aprendizagem será determinada em grande medida pelo tempo e a energia que você investe em adaptar esses materiais ao contexto situacional de seus participantes.
- ❑ Eventos de aprendizagem holísticos envolvem a infusão de novos conhecimentos, idéias e percepções, bem como as oportunidades para os participantes processarem e aplicarem essas infusões com base em suas experiências e necessidades individuais e coletivas.
- ❑ O projeto de aprendizagem mais criterioso pode ser sabotado por fatores externos. Felizmente, a maioria deles está dentro do seu controle, mas precisam ser administrados.

Como a necessidade de enfrentar o último conjunto de fatores muitas vezes precede os esforços de sentar-se e projetar o evento de treinamento, vamos examiná-los primeiro.

Administrando fatores externos

É impossível projetar e entregar um programa de treinamento eficaz sem levar em conta diversos fatores externos que muitas vezes vão determinar o sucesso que você terá ao começar o treinamento. Ainda que a maioria deles possa ser óbvia para muitos de vocês, ainda é válido repassá-los.

1. Expectativas

Na medida do possível, reduza a diferença entre a sua expectativa como instrutor e a expectativa dos participantes. É provável que suas oficinas sejam mais eficazes se os participantes souberem com antecedência o que vão aprender e o processo a ser usado para facilitar sua aprendizagem. Mencionamos anteriormente que a equipe de um país organizou oficinas de *marketing* de um dia para apresentar a série e demonstrar as técnicas de treinamento experiencial. Isto pode ser importante se seu público tende a ter experimentado apenas treinamentos baseados em palestras no passado. Você também pode elaborar um calendário de treinamento e fornecê-lo às organizações clientes, como, por exemplo, associações municipais, para que elas possam avisar quando as oficinas sobre vários temas estarão disponíveis, sua duração e local.

Incentivamos que você negocie um contrato mutuamente acordado com potenciais clientes de treinamento. Estes clientes podem ser um grupo ou uma associação de governos locais ou mesmo uma instituição educacional que queira ampliar seus serviços aos governos locais. Contratos de treinamento individuais permitem que o instrutor e a organização cliente sejam muito mais explícitos sobre o conteúdo e a programação do treinamento. Em todo caso, é importante que as informações sobre o conteúdo e as abordagens do treinamento sejam especificadas com antecedência para que os participantes conheçam as oportunidades de aprendizagem oferecidas.

2. Duração e controle do tempo

O número de oficinas a serem conduzidas, sua duração, e o seqüenciamento e controle de tempo dos exercícios de treinamento dependem de diversas considerações. Se programar o treinamento como um programa único (por exemplo, com uma ou duas semanas de duração), envolvendo participantes de muitas organizações, você terá um controle considerável sobre o conteúdo e o programa. Uma série de oficinas de dois ou três dias projetadas para cobrir a série inteira traz um projeto e um problema de programação diferentes. Como os materiais fornecem muitos exercícios de aprendizagem opcionais para cada papel e competência, há uma quantidade substancial de liberdade de projeto embutida em seu uso. Seja particularmente cuidadoso em incluir tempo suficiente para que os participantes processem integralmente as informações cobertas em cada exercício ou oficina antes de passar

ao seguinte. Inclua um tempo para reflexão no projeto global para que os indivíduos e pequenos grupos possam informalmente explorar com mais detalhes os problemas e tópicos abordados.

3. Local e instalações físicas

É importante criar um ambiente que dê suporte à aprendizagem, isole os participantes das distrações rotineiras e incentive-os a pensar e agir de maneiras novas e diferentes. Um dos piores locais para um treinamento é a sala de reuniões oficiais. Por outro lado, alguns dos melhores locais têm sido ambientes um tanto rústicos e remotos. Esses tipos de ambiente parecem estimular uma maior disposição para ser aberto e correr riscos em suas interações com os demais.

As instalações físicas também são importantes. Procure locais para as oficinas que ofereçam privacidade, equipados com mobília móvel e com espaço suficiente para que diversos grupos pequenos se reúnam ao mesmo tempo. Auditórios e prédios grandes e abertos não costumam ser flexíveis o bastante e não têm a intimidade necessária a uma interação eficaz. Também é importante providenciar para que os participantes não sejam interrompidos por não-participantes, ligações telefônicas ou outros incômodos durante as sessões de treinamento.

Também pode se útil buscar instalações que promovam o equilíbrio de gêneros na participação. Por exemplo, você pode considerar a idéia de providenciar uma creche, o que pode ser o que você precisa para dar às mulheres uma igual oportunidade de participação.

4. Equipamentos e material didático

Certifique-se de ter acesso a materiais e equipamentos que possam ser facilmente transportados ou ser fornecidos pelo local do treinamento. Itens essenciais incluem flipcharts, cavaletes, diversos blocos e marcadores, e um projetor de transparências ou outro equipamento audiovisual compatível com suas necessidades e expectativas. Verifique se o equipamento se encontra em bom estado de funcionamento e tenha planos de contingência para quando algo não funcionar. A experiência nos ensina que tudo que puder sair errado sairá, e no último momento. Prepare com antecedência os materiais para distribuição aos participantes, incluindo instrumentos, questionários, listas de verificação e folhas de trabalho, e providencie o acesso a equipamentos ou serviço de cópias no local do treinamento. Os notebooks também se tornaram um equipamento-padrão em oficinas. Eles podem ser auxílios inestimáveis para copiar dados e informações compiladas in loco, projetar apresentações de PowerPoint e para jogar paciência depois que os participantes mais jovens tiverem saído para dançar.

5. Número de participantes

Discutimos anteriormente o número de participantes que consideramos ótimo para o treinamento de instrutores. Embora não sejamos dogmáticos sobre o número de funcionários eleitos que se podem incluir em programas de treinamento de lideranças eleitas, acreditamos que há algumas boas diretrizes a considerar. Grupos de 16 a 24 pessoas são ideais para uma facilitação por um ou dois instrutores. Esses números também se aplicam a sessões de trabalho de grupos pequenos de quatro, seis ou oito integrantes cada um. Se você começar a incluir mais de 24 pessoas, embora saibamos que este número é arbitrário, isso torna a experiência menos íntima, mais impessoal e reduz o tempo que cada integrante do grupo tem para contribuir para a interação. Infelizmente, essas decisões muitas vezes são determinadas por restrições de financiamento.

Cobrimos somente alguns dos importantes fatores externos que podem influenciar a qualidade da experiência de aprendizagem que você vai projetar e entregar para o benefício de outras pessoas. Evidentemente existem muitos outros, mas não queremos privá-lo da oportunidade de descobri-los por si mesmo quando começar a trilhar o caminho do treinamento de lideranças eleitas.

Saiba o que quer realizar e diga-o claramente

*Se conhece o bom arqueiro não por suas flechas,
e sim por sua pontaria.*

Provérbio inglês

Como dissemos antes, um treinamento eficaz, eficiente e engajante é movido por objetivos. Sua habilidade de redigir declarações de objetivos concisas e claras, que descrevam o que você planeja realizar durante a experiência de aprendizagem, é a tarefa de projeto mais importante que você vai assumir. Eis algumas idéias sobre como fazer isso, algumas delas pouco convencionais.

O melhor mapa para guiá-lo até experiências de aprendizagem bem-sucedidas é a afirmação clara de sua meta geral e de seus objetivos. Se você for capaz de enunciá-los com clareza, aumentará tremendamente suas chances de sucesso. Agora, redigir metas e objetivos de aprendizagem pode ser um negócio sem chato e entediante. Não conhecemos um instrutor que goste desta parte. Mas, mesmo assim, tem de ser feito. O velho adágio, “Se você não sabe aonde está indo, provavelmente não saberá quando chegar lá”, aplica-se ao projeto de aprendizagem. Não é uma alternativa muito atraente, nem para você nem para os participantes das suas oficinas.

A propósito, estamos empregando dois termos, meta e objetivo, para descrever aspectos do seu mapa de aprendizagem. Vemos a meta como a concretização das expectativas gerais que você espera satisfazer em relação aos seus

participantes como resultado da experiência de aprendizagem. É o objetivo mais alto que você espera alcançar, uma afirmação da visão global da aprendizagem. Objetivos são sub-metas, ou declarações daquilo que você quer realizar através de experiências de aprendizagem específicas durante a oficina.

Não fique preocupado com esses termos. Eles são para a sua conveniência e para o esclarecimento de seus convidados aprendizes. Ao revisar alguns dos outros materiais de treinamento que havíamos escrito ao longo dos anos, descobrimos que substituímos propósito por objetivo. Provavelmente isto enlouquece os especialistas pedagógicos, mas parece funcionar. Em um manual de gerenciamento geral, fizemos a seguinte afirmação sobre uma das ferramentas de aprendizagem: “O propósito deste exercício é ajudar os participantes a desenvolver planos de ação que vão aplicar importantes percepções sobre o desenvolvimento de pessoal ao seu próprio desempenho como gerentes.”

Muitos livros de treinamento recomendam redigir objetivos da seguinte maneira: Ao fim do treinamento, os participantes serão capazes de demonstrar sua habilidade de escrever uma declaração de política, ou alguma outra tarefa concreta. Isto implica que vamos testá-los de alguma forma para ter certeza de que eles podem fazê-lo. Parece acadêmico demais para um monte de funcionários eleitos que querem aprender a ser líderes mais eficazes. Diante disso, vamos lhe oferecer nossa preferência em relação a essa onerosa tarefa de projeto de treinamento, mas não antes de deixar claro que você deve sentir-se à vontade para redigir seus objetivos de aprendizagem da maneira que achar que afirma com clareza o que você planeja alcançar na oficina.

Muitas vezes redigimos objetivos de aprendizagem com base no que é possível realizar através da aprendizagem experiencial. Isto inclui:

1. aumento de conhecimento e compreensão;
2. habilidades novas ou aprimoradas, sejam técnicas ou relacionais;
3. atitudes e valores novos ou modificados; e
4. atos criativos.

Os dois primeiros são objetivos de aprendizagem padrão associados ao conhecimento e treinamento com base em habilidades. Os dois seguintes são mais difíceis de defender. Vamos examinar o terceiro, sobre atitudes e valores. Alguns ainda argumentam que é impossível modificar esses atributos por meio do treinamento. Por quê? Pegue, por exemplo, alguém que acredite que as mulheres não têm o direito de ser funcionárias eleitas. É uma atitude, mas pode também ser um valor no qual essa pessoa acredita. Através de uma experiência de aprendizagem, essa pessoa começa a entender a importância da igualdade e equidade de gêneros e, em particular, como é importante ter as mulheres representadas em sua entidade eleita. Para além da oficina, ele vai demonstrar a nova atitude e o novo valor apoiando as mulheres em seus esforços para se elegerem. Às vezes a mudança de atitude começa quando seguramos o espelho mais alto para que eles possam ter a chance de ver a si mesmos como os outros vêem.

Não há dúvidas de que ajudar os outros a mudar atitudes e valores é um objetivo de aprendizagem difícil de atingir, mas com frequência ele está

na linha de frente de importantes mudanças na comunidade. E nós argumentaríamos que os funcionários eleitos têm a responsabilidade de estar ali. Portanto, não se esquite dessas oportunidades de aprendizagem com maior carga emocional.

O quarto objetivo, “atos criativos”, é mais curioso do que difícil. E se você pedir aos participantes que desenvolvam um plano de ação como parte de seus objetivos de aprendizagem ou resultados? Ele mal se encaixa nas três primeiras categorias, então, inventamos uma quarta.

Em última instância, o resultado da aprendizagem é, evidentemente, a mudança de comportamento. Se o comportamento do funcionário eleito não mudar em decorrência da aprendizagem de novos conceitos ou estratégias, da aquisição de habilidades novas ou aprimoradas ou mesmo da modificação de algumas atitudes e valores numa experiência de aprendizagem, então o investimento do treinamento está perdido.

Outra importante distinção a se ter em mente ao projetar programas de aprendizagem é a diferença entre rendimento e resultado. Por exemplo, quando os participantes demonstram saber como desenvolver novas políticas que vão tornar ilegal a discriminação étnica nas práticas de emprego do governo local, trata-se de um “rendimento”. Quando eles voltam para suas organizações e ficam à frente da tarefa de implementar uma nova política que torna ilegal a discriminação étnica, com base no conhecimento e nas habilidades adquiridas em uma oficina de liderança eleita, trata-se de um “resultado”.

Dedique-se à adaptação e à criatividade

Simplesmente falando, você precisa tirar proveito das oportunidades em seu ambiente de trabalho imediato para tornar os materiais e o treinamento que você vai conduzir tão relevantes, oportunos e centrados no cliente quanto possível. Eis algumas diretrizes para orientar o treinamento:

1. Se decidir usar estudo de caso, dramatização (role play), simulação ou qualquer outra ferramenta de algum destes volumes em seus programas de treinamento, adapte-a para atender às suas necessidades e às necessidades dos participantes. Troque nomes, lugares, circunstâncias e qualquer outro aspecto que diga: “Não inventado aqui!”
2. Fale com alguns funcionários eleitos antes de finalizar o seu projeto de oficina. Pergunte-lhes se têm alguma experiência interessante que se adapte aos tópicos que você pretende cobrir. Se tiverem, verifique se é possível incorporá-las em seu projeto.
3. Sempre que possível, explore as experiências dos participantes no papel ou na competência que você está cobrindo. Use-as para criar novos exercícios de aprendizagem ou para modificar os apresentados. Por exemplo, você pode criar uma dramatização no próprio local com base em algo que pode estar incomodando muitos participantes da oficina. Ou pedir que

um funcionário eleito descreva uma situação particularmente difícil que ele ou ela esteja vivenciando e dividir os demais em pequenos grupos de discussão para determinar o que eles poderiam fazer nesta situação.

4. Procure no Volume 3 desta série, Conceitos e estratégias, dicas para desenvolver seus próprios exercícios. Por exemplo, muitos dos exercícios de reflexão já estão prontos para serem transformados em experiências de aprendizagem na oficina.
5. Não tenha medo de se desviar do projeto ou agenda da oficina quando perceber uma oportunidade de aprendizagem significativa emergindo do diálogo e da energia que criados pelos participantes.

A arte de projetar eventos de aprendizagem

Um machado sem cabo não corta a madeira.

Provérbio suaíli

Se você for capaz de decidir com clareza o que quer realizar durante uma oficina, um seminário ou algum outro tipo de evento de aprendizagem planejado, você terá ultrapassado o primeiro e mais importante obstáculo do treinamento. Estamos, é claro, pressupondo que você também chegou a estas conclusões ao consultar seus clientes e respectivas necessidades de treinamento e transformou suas idéias em declarações de propósito, metas e objetivo concisas, compreensíveis e viáveis. Assim sendo, o próximo passo é imaginar como realizá-los dentro do tempo designado. Este é o quebra-cabeça do projeto de treinamento.

Como dissemos em nossos comentários gerais anteriores a esta discussão sobre projeto e entrega de treinamento, eventos de aprendizagem eficazes, eficientes e engajantes implicam três atividades inter-relacionadas: 1) infusão de novos conhecimentos, idéias e percepções; 2) oportunidades para os participantes processarem essas infusões, com base em suas experiências individuais e coletivas; e 3) aplicação do que aprenderam às suas necessidades e oportunidades da organização, da equipe de trabalho e individuais. Projetos de aprendizagem holísticos devem, sempre que possível, incluir uma mistura de informações, processamento e aplicação. Usamos o termo “holístico” para denotar a noção de que estas são partes inter-relacionadas de uma experiência de aprendizagem completa.

Os dois primeiros destes componentes inter-relacionados são comuns à maioria dos projetos de treinamento experienciais. Fornecemos novas idéias, informações, conceitos e estratégias e projetamos uma espécie de experiência interativa para que os participantes possam processar os novos dados. O terceiro, aplicação, é menos freqüente, sobretudo porque é mais difícil projetá-lo no treinamento, ou pelo menos parece. A aplicação é evidente quando

conseguimos que os participantes concluam um plano de ação, projetem um novo formulário de declaração de renda em uma oficina de gestão financeira ou elaborem uma lista de interessados que pode ser importante considerar ao realizar um projeto de desenvolvimento comunitário.

O mais importante a lembrar sobre esses três componentes inter-relacionados do projeto de aprendizagem holístico é sua total flexibilidade. Você pode começar com qualquer um dos componentes e passar para os outros dois na seqüência que quiser. Enquanto é bastante comum dar uma palestra, por exemplo, e em seguida realizar algum tipo de exercício para processar o conteúdo da palestra, é menos comum começar com um exercício e depois inserir a palestra. Quando se dá conta de que pode iniciar com qualquer dos três componentes e passar para os outros dois na seqüência que escolher, você tem um dos mais importantes dividendos de valor agregado da aprendizagem experiencial a seu critério. Para saber mais a respeito dessa abordagem, sugerimos que você adquira uma das publicações da UN-Habitat, *Designing Human Settlements Training*, ou baixe-a do website. O manual vem em três versões, para países africanos, asiáticos ou europeus. Não importa o “sabor” geográfico, por volta da página 50 do Volume Um você vai encontrar tudo sobre como misturar os componentes do seu projeto de treinamento.

O ofício de implementar projetos de treinamento

Cada um dos volumes da série *Liderança Eleita Local* compõe-se de exercícios e atividades desenvolvidos e seqüenciados de forma a fornecer uma experiência de aprendizagem abrangente para funcionários eleitos. Várias atividades, dramatizações, estudos de caso, simulações, instrumentos, entre outros, foram reunidos em diversas combinações. Estas, por sua vez, são projetadas para ajudar os participantes a compreender os conceitos e as idéias apresentados no Volume 3 desta série.

Os exercícios que incluímos na série estão estruturados mais ou menos da mesma maneira, embora o assunto varie de volume para volume e entre os papéis e competências apresentados. Por exemplo:

- Cada exercício começa com uma estimativa do tempo necessário. Os tempos ou faixas de tempo são uma estimativa do tempo que o exercício leva para ser concluído. Embora manter-se dentro da faixa de tempo recomendada seja, bem, recomendado, não se escravize. Use o bom senso. Se o exercício levantou discussões importantes e acaloradas, não as interrompa dizendo “Desculpem, mas programamos uma dramatização e precisamos ir em frente.” Este é um exemplo do instrutor atendendo às necessidades dele e não às dos participantes, e é muito improdutivo. Se demorar mais para concluir um exercício do que programado, você pode compensar esse tempo em outro momento da oficina ou discutir com os participantes a necessidade de acrescentar um pouco mais de tempo à programação.

- ❑ À estimativa de tempo segue-se o objetivo do exercício. Cada um deles é orientado para o desempenho, ou seja, concebido para ser uma avaliação realista e específica do que os participantes vão saber ou serão capazes de fazer como resultado de sua participação ativa no exercício. O teste de um bom objetivo é que os participantes possam entendê-lo e considerar-se a si mesmos capazes de atingi-los.
- ❑ Em seguida ao objetivo está o procedimento passo-a-passo indicando em detalhes o que você e os participantes devem fazer na seqüência adequada. Chamamos isso de “o processo”. Ocasionalmente, o processo inclui variações ou alternativas para sua consideração, em particular se o exercício destina-se a participantes que trabalham juntos e podem estar interessados em melhorar o desempenho da equipe. Uma estimativa de tempo pode ser estabelecida para as várias etapas do processo.
- ❑ A descrição do processo é seguida por folhas de trabalho a serem lidas ou preenchidas pelos participantes. Normalmente são casos, dramatizações e descrições de papéis, instrumentos a serem preenchidos, perguntas a serem respondidas por pequenos grupos e outros aspectos envolvendo os participantes. As folhas devem ter instruções claras e ser de fácil leitura. Todas as folhas de trabalho incluídas nos volumes da série são projetadas para serem reproduzidas.

Cada papel e competência inclui um exercício de aquecimento. Esses exercícios são experiências de transição concebidas para servir de ponte entre as novas idéias apresentadas na oficina e o conhecimento preexistente e pontos de vista que os participantes trazem com eles. É através do aquecimento que você começa a conduzir os participantes do conhecido para o desconhecido e dá início ao processo de familiarizá-los o quanto antes uns com os outros, com o processo e com você, no âmbito da oficina.

Vários exercícios fazem uso de um de diversos métodos bem conhecidos de solução de problemas em grupo. Em cada caso, a intenção é transmitir aos participantes o conhecimento prático de um processo útil e, ao mesmo tempo, a experiência em usar o processo para executar uma tarefa de aprendizagem relevante para o papel. Em um capítulo sobre competência, os participantes são apresentados ao *brainstorming*, um dos métodos mais comuns de gerar idéias para resolver um problema ou tomar uma decisão. Em outro capítulo sobre competência, os participantes são incentivados a usar uma análise de forças como instrumento analítico para planejar maneiras de remover obstáculos ao atingimento de um objetivo da liderança. Muitos dos capítulos dos Volumes 3 (Conceitos e estratégias) e 4 (Ferramentas de treinamento) incluem exercícios de aplicabilidade geral por todas as competências. Isto posto, você pode querer conhecer o que está disponível em todos eles antes de projetar oficinas sobre competências e papéis específicos.

Diversas ferramentas de treinamento são projetadas para partir de situações ou problemas trazidos pelos participantes. Trabalhando em pequenos grupos, eles são solicitados a analisar a situação e sugerir cursos de ação

que são então relatados durante uma sessão plenária. Em outros projetos de oficina sugeridos, existem atividades de solução de problemas apoiadas por folhas de trabalho. Estas são concebidas para serem preenchidas pelos participantes trabalhando em pequenos grupos, como um auxílio à análise e para relato posterior. As folhas de trabalho são úteis por, no mínimo, dois motivos: fornecem um registro das reações dos pequenos grupos às tarefas atribuídas e dão aos participantes um registro por escritos dos resultados de seus grupos para levar para casa.

Na conclusão de cada projeto de oficina, há um exercício de transferência de habilidade. A idéia é ajudar os participantes a iniciar a transição de volta ao “mundo real” de funcionários eleitos. É importantes que eles comecem a fazer planos definitivos para experimentar ou mudar alguns aspectos de suas responsabilidades no desempenho do papel. Esses planos são mais eficazes se feitos por escrito, criticados de maneira realista e compartilhados abertamente com os demais participantes.

OBSERVAÇÃO IMPORTANTE! Falamos sobre as ferramentas de cada volume como se elas fossem projetos de oficinas. São, e não são. São porque incluem uma seqüência de exercícios de treinamento que podem ser selecionados para uma oficina com base em uma competência específica abordada nos volumes. A seqüência também é pensada para ajudá-lo a desenvolver um ritmo de aprendizagem em suas oficinas.

No entanto, não pretendemos que você deva usar todos os exercícios em uma só oficina, nem aderir rigorosamente à seqüência em que as ferramentas são apresentadas. Neste aspecto, elas não são projetos de oficinas. Use a imaginação e seu conhecimento sobre projetos, habilidades e experiência para desenvolver um projeto de oficina que dê certo para você e para os participantes.

O refinamento de facilitar atividades de aprendizagem

Mesmo nos arriscando a nos repetir em alguns dos temas, vamos, ainda assim, insistir em algumas pistas sobre como trabalhar com grupos pequenos, uma de nossas técnicas preferidas, como você sem dúvida já descobriu. Vamos nos concentrar em três aspectos da gestão da aprendizagem com pequenos grupos: dar instruções, monitorar seu progresso ou a falta dele e ajudá-los a relatar e processar o que aprenderam.

Instruções

A maioria dos especialistas em instruções está de acordo sobre um fator: comece a instrução com uma justificativa aos participantes para a tarefa ou exercício. Quando sabem por que estão lhes pedindo que façam algo, os participantes interessam-se muito mais em aprender. A começar por este conselho

dos experts, dar boas instruções pode ser encarado como um processo simples, dividido em quatro etapas:

1. **Introduza o exercício com uma justificativa.** Isto deve incluir o objetivo do exercício e qualquer outra coisa que você queira acrescentar que ajude os participantes a enxergar a importância do exercício do ponto de vista deles.
2. **Explique a tarefa.** Descreva o que os participantes farão. Normalmente, a tarefa de um grupo pequeno é obter um produto. Use verbos ativos para descrever o produto, tais como: “Liste os três elementos mais importantes...” ou “Descreva um incidente em que você esteve envolvido que...” Faça a transição da justificativa para a tarefa e para a explicação o mais suavemente possível.
3. **Especifique o contexto.** É importante que os participantes saibam com quem vão trabalhar, em que condições e por quanto tempo. O contexto do exercício explica como eles vão cumprir a tarefa.
4. **Apresentação de relatório.** Explique que eles deverão relatar ao grupo maior os resultados das discussões de seus grupos menores. O propósito não é apenas explicar o que aconteceu, mas fazer avançar o processo de aprendizagem. O relatório permite aos participantes compartilhar mutuamente suas experiências, fazendo-os expandir, integrar e generalizar a aprendizagem a partir de suas experiências individuais ou do grupo menor. Peça-lhes que decidam quem vai representá-los na apresentação do relatório antes de começarem as discussões. Incentive-os a compartilhar esse papel com todos os membros dos grupos pequenos.

Monitorando as atividades de grupos pequenos

Enquanto os participantes estiverem ocupados realizando as tarefas designadas, você precisa se ocupar acompanhando o progresso do trabalho deles. Chamamos isso de monitorar. Não é hora para você ir fazer compras ou procurar aquele namorado dos tempos de colégio que por acaso mora perto do local de treinamento. Monitorar é importante por dois motivos:

- ❑ fornece *feedback* sobre até que ponto os participantes sabem o que se espera que eles façam e até que ponto estão comprometidos com a tarefa. Se você sentir que existe confusão, erros de orientação ou de interpretação em um grupo, pode ser necessário explicar de novo a tarefa, talvez parafraseando as instruções originais ou acrescentando um exemplo;
- ❑ ajuda você a ajustar o tempo necessário para a tarefa. Mesmo o projeto mais cuidadoso de exercício para pequenos grupos vai exigir alguns ajustes na quantidade de tempo necessária para concluir certas tarefas. Cada grupo de participantes é diferente.

Portanto, sua preocupação deve ser no sentido de assegurar aos pequenos grupos tempo suficiente para obter o maior valor didático para seus integrantes.

Depois de dar as instruções aos pequenos grupos, fique em silêncio e espere até que eles tenham chegado a um acordo e iniciado a tarefa. Após alguns minutos, circule para verificar como estão se saindo. Entre na área de trabalho silenciosamente, com cuidado para não interromper. Se lhe fizerem perguntas, e normalmente fazem, responda-as brevemente. Se a pergunta de um dos grupos sugerir que os demais podem estar confusos, interrompa o trabalho e reformule a explicação da tarefa para todos.

À medida que os grupos prosseguem com a tarefa, existem diversos aspectos das atividades dos quais você deve estar ciente e em que deve intervir, se lhe parecer necessário, para ajudá-los a ser mais produtivos.

- O espaço físico e os assentos são adequados a todos os participantes ou alguns ficam isolados?
- Há mudanças no nível de ruído do grupo? Essas mudanças podem indicar que um grupo terminou a tarefa, começou a trabalhar ou está confuso. Em todo caso, verifique.
- Os participantes parecem estar trabalhando na tarefa ou estão batendo papo? Se os participantes estiverem discutindo assuntos não relacionados com a tarefa, podem ter terminado ou podem estar evitando a tarefa. Verifique.
- Com base na tarefa dada e no tempo restante, existem participantes retardatários, adiantados ou no tempo certo? Se o tempo está acabando mas os participantes ainda estão trabalhando intensamente, pode ser melhor dar-lhes mais tempo. Quando notar que alguns grupos terminaram e outros, não, você pode informar o tempo restante: “Faltam dois minutos”, por exemplo.

Facilitando o processo de apresentação de relatório

Por apresentação de relatório não entendemos um recital detalhado, do tipo “foi isto que fizemos durante a reunião”. Na verdade, a expressão “apresentação de relatório” denota uma oportunidade de compartilhar as observações e conclusões mais importantes do tempo gasto por um pequeno grupo numa tarefa.

A logística é um aspecto importante da facilitação da apresentação de relatórios de pequenos grupos. Qual grupo vai fazer o relato, quando e quem vai representá-lo? Que tipos de relatório serão esperados – em papel de jornal, orais sem recursos visuais ou com o PowerPoint? Um dos autores trabalhou em um programa de treinamento em um país da Bacia do Pacífico em que cada grupo deveria apresentar relatórios feitos no computador.

O tempo também é relevante nos relatórios e precisa ser administrado. Por exemplo, cada grupo pode relatar dois ou três itens de sua lista, em vez de todos os itens. Outra abordagem é fazer com que cada pequeno grupo exami-

ne e apresente o relatório sobre um aspecto diferente do mesmo tópico. Finalmente, quando os grupos trabalharem na mesma tarefa e é necessário algum tipo de síntese ou consenso, pode ser usado um procedimento de votação. Por exemplo, peça a cada grupo que escreva suas recomendações numa folha de papel de jornal, que é exposta para que todos possam ver. Quando todas as folhas tiverem sido posicionadas e analisadas, podem-se fazer comparações, anotar as diferenças e esclarecer itens confusos.

Três habilidades são necessárias para facilitar com eficácia o processo de apresentação de relatório:

1. Fazer perguntas para iniciar e esclarecer: Para ajudar a iniciar e a esclarecer os relatórios dos grupos, você precisa ser capaz de fazer perguntas diretas, mas não direcionadoras. Devem ser perguntas abertas, normalmente começando com qual, quando, onde, como ou por quê, tais como “Quais são as implicações deste método, dado seu papel como um funcionário eleito?”

2. Parafrasear. É importante ter certeza de que você está realmente escutando o que o participante quer que você escute. Seu objetivo é assegurar a ele que você está escutando e deseja saber se escutou corretamente. Por exemplo, se alguém relata que “funcionários eleitos têm dificuldade em fazer a coisa certa”, você pode parafrasear ou reformular o que ouviu para esclarecer, dizendo: “Você quer dizer que os funcionários eleitos sabem qual a coisa certa a fazer mas muitas vezes acham difícil implementá-la?”

3. Resumir. Enquanto a paráfrase tem a finalidade de espelhar o significado com uma troca de palavras, resumir é sintetizar ou condensar um relatório aos seus pontos essenciais. A intenção, mais uma vez, é testar a compreensão. Os esforços de um instrutor em resumir ou reduzir as informações ao essencial podem começar com frases como:

“Em outras palavras...”

“Se entendi bem, você...”

“Em resumo, você se sente...”

Algumas outras ferramentas importantes do ramo do treinamento

Embora os exercícios de treinamento em cada papel e competência apresentados forneçam algumas das importantes ferramentas necessárias para construir uma série de oficinas de liderança eleita, eles ainda requerem as habilidades do mestre-de-obras para aplicá-las com sucesso. Eis abaixo algumas idéias sobre como trabalhar com mais eficácia com estas ferramentas.

Seja flexível

A flexibilidade para trabalhar com os materiais de treinamento e os participantes pode ser a habilidade mais importante e, freqüentemente, a mais difícil de desenvolver como instrutor. Embora a maioria dos exercícios possa

provavelmente ser conduzida sem grandes modificações, não recomendamos isso, por vários motivos. Você pode experimentar restrições de tempo que vão exigir que você “corte e ajuste” o exercício para que ele se encaixe no tempo disponível. Os participantes podem ter expectativas diferentes das pressupostas quando o exercício que você quer usar foi desenvolvido. Pode haver algo sobre o exercício que simplesmente não cai bem na cultura na qual você está trabalhando. Os participantes podem ter se adiantado a você e descoberto algo que é importante para eles, e querem falar sobre isso com mais detalhes. Não é hora de dizer: “Fantástico, pessoal, mas tenho esta dramatização programada e temos de fazê-la antes do almoço.” É importante ser flexível, agarrar a oportunidade do momento.

Enriqueça o conteúdo

Tentamos fornecer material suficiente no Volume 3 desta série LEL para você utilizar na maioria das oficinas. Apesar disso, incentivamos você a enriquecer o conteúdo com exemplos locais, novos conceitos ou estratégias que você pode ter descoberto ou mesmo evidências que refutem o que escrevemos tão eloqüentemente. Como descobrimos na primeira série Liderança Eleita, o mundo dos funcionários eleitos está mudando depressa, e o que quer que escrevamos hoje pode estar fora de sincronia com a realidade de amanhã. Ao se preparar para cada oficina, enriqueça o conteúdo com exemplos atuais e novas idéias que se baseiem, ou mesmo refutem, os conceitos, princípios e estratégias que fornecemos.

Há outra oportunidade para o enriquecimento de conteúdos disponível a cada experiência de aprendizagem experiencial, que espera ansiosamente para ser usada a qualquer momento. São as experiências, a sabedoria e as idéias dos participantes. Incluímos nos volumes várias abordagens diferentes para coletar e evocar informações e idéias dos participantes, mas incentivamos você a criar as suas. Uma das técnicas de maior sucesso é obter muitas idéias rapidamente e organizá-las em alguma estrutura lógica usando fichas grandes.

Um dos autores esteve envolvido em uma oficina para identificar as necessidades de treinamento de organizações não-governamentais e comunitárias (ONGs/OCs) na África Subsaariana. Cada participante recebeu diversas fichas, e foi-lhes solicitado que escrevessem em cada uma delas um dos problemas mais importantes que eles percebiam que ONGs e OCs estavam enfrentando em seus esforços de eficácia e eficiência naquela região da África. Em menos de uma hora, os participantes haviam gerado e organizado em grupos mais de 500 idéias. Embora muitas estivessem duplicadas e houvesse interpretações diferentes do mesmo problema, este exercício gerou uma profusão de informações e de conhecimento compartilhado sobre o mundo em que eles viviam e trabalhavam. A partir da visualização de informações e idéias, os participantes trabalharam para determinar que tipos de intervenções de treinamento, se fosse o caso, poderiam ajudá-los a sanar esses problemas e desafios.

Existem, é claro, muitas maneiras de aproveitar a experiência dos participantes e acrescentá-las ao conteúdo de cada oficina, inclusive desenvolver estudos de caso instantâneos ou incidentes críticos com base na experiência deles, em vez de usar os presentes nos volumes; pedir aos participantes que assumam várias posições numa dramatização que reflita uma situação que eles possam estar enfrentando nas próprias comunidades; ou criar uma simulação instantânea a partir de necessidades dos participantes. Por exemplo, a simulação pode envolver uma audiência de orçamento em que os cidadãos têm, pela primeira vez, a oportunidade de participar das deliberações.

Demonstre equilíbrio e ritmo

Projetar oficinas é um pouco como escrever a partitura de um musical. Você precisa levar em conta fatores como seqüência de eventos, equilíbrio dos instrumentos e seu impacto na produção como um todo, e garantir que o ritmo não canse nem o público nem o(s) maestro(s). Por exemplo, o arranjo de exercícios e apresentações deve proceder naturalmente do mais conhecido para o menos conhecido, do menos complexo para o mais complexo, do menos interativo para o mais interativo. Cada componente da oficina deve contribuir para o atingimento das metas. Mesmo os intervalos, as refeições e os tempos livres devem ser posicionados estrategicamente.

E não se esqueça dos quebra-gelos, energizadores e aberturas, tão importantes para o crescimento e a manutenção contínua do grupo. Eles servem às necessidades dos que se unem para aprender e implementar o que estão aprendendo. Como alguns de nós fazem confusão entre essas ferramentas, pode ser útil descrevê-las e saber como diferem.

Quebra-gelos e aberturas têm muito em comum, mas também algumas diferenças. São atividades de assunto relativamente livre, enquanto as aberturas estão freqüentemente relacionadas ao conteúdo da oficina. Os quebra-gelos costumam ser usados quando os participantes da oficina não se conhecem. São concebidos para ajudá-los a se conhecerem e a ficarem mais à vontade como parceiros de aprendizagem. As aberturas, por sua vez, são ferramentas para ajudar os participantes a deslizarem para dentro do assunto. Elas tendem a armar o palco para a aprendizagem interativa; ajudar o grupo, incluindo o facilitador, a evitar inícios abruptos; e geralmente ajuda os participantes a ficarem à vontade com o conteúdo do material. Uma abertura pode ser simples, como, por exemplo, perguntar aos participantes, em pares, o que eles acham que significa “habilitar”, quando essa competência específica é introduzida.

O outro tipo de exercício “criador de clima” e de manutenção de grupo é o energizador. Normalmente, é um evento engraçado para manter altos os níveis de energia coletiva quando o grupo parece encarar um declínio de desempenho. Não hesite em usar essas “ferramentas ambientais de grupo” para abrir suas oficinas, ajudar todos a se conhecerem e para infundir um pouco de adrenalina na comunidade de aprendizagem quando o tanque parece estar

esvaziando. Se quiser saber mais sobre essas ferramentas, verifique com seus colegas de treinamento ou navegue na Internet em busca de idéias. Se essas duas opções falharem, peça ajuda aos participantes. Nossa experiência é a de que a maioria dos grupos conta com indivíduos que têm habilidade em fazer esses tipos de exercício e gostam da oportunidade de se envolverem.

Processe o quê, o porquê e o como da aprendizagem

*Tudo que lhe acontece é seu professor.
O segredo é aprender a sentar-se aos pés
da própria vida e ser ensinado por ela.*

Polly Berends

Parafraseando a metáfora de Polly sobre auto-aprendizagem, tudo que acontece numa oficina é importante. O segredo é manter-se no controle do quê, do porquê e do como de seu projeto de aprendizagem e processá-los. Processar é simplesmente uma atividade concebida para encorajar os participantes a planejar, refletir, analisar, descrever e comunicar do início ao fim da experiência de aprendizagem.

Estes são os eventos que incentivam a transferência de aprendizagem do ambiente da oficina para a vida profissional do mundo real dos participantes. Eis algumas técnicas de processamento a considerar.

- ❑ Use observadores para relatar sobre o processo ou o resultado de um exercício.
- ❑ Peça aos participantes que sirvam de consultores uns para os outros, a fim de estimular o raciocínio e a solução de problemas.
- ❑ Divida os participantes em diversos grupos menores para o rápido processamento de novas idéias e informações, e forneça os meios para os relatórios e discussões de resumos.
- ❑ Reserve tempo para os participantes refletirem sobre o que vêm aprendendo e fazendo.
- ❑ Incentive a aplicação “na volta para casa”, fazendo os participantes desenvolver planos por escrito sobre o que pretendem fazer para aplicar o que aprenderam aos seus papéis e responsabilidades como funcionários eleitos.

Incentive a participação, mas não exagere

Uma função importante do instrutor é estimular os participantes a exercitar mais liberdade em seu pensamento e ações. No entanto, não se deve forçar nenhuma atividade que possa fazê-los sentir-se ameaçados ou intimidados. Isto é particularmente verdade se as pessoas estão participando de uma oficina involuntariamente ou com fortes reservas. Seja sensível aos sentimentos e

necessidades de todos os participantes. Não espere que eles se envolvam com igual entusiasmo em cada uma das atividades.

Comemore as oportunidades de aprender

Cada experiência de aprendizagem significativa é motivo de comemoração. Você terá de definir o que é “significativo” com base em sua experiência e no padrão da sua situação, mas achamos que uma semana ou mais de treinamento merece algum tipo de evento comemorativo. Pode ser um almoço de despedida, a entrega de certificados de participação, uma fotografia do grupo ou algo mais significativo, dependendo do tempo e do comprometimento pessoal de seus participantes. Se você vai ter um grande número de funcionários eleitos participando da série completa de oficinas, vale a pena pensar em fazer um grande celebração ou reunião uma vez por ano. Isto pode dar publicidade ao seu programa e também ser uma oportunidade para torná-lo mais elaborado.

Divirta-se!

Encontramos um provérbio francês enquanto redigíamos esta parte do Manual do usuário que resume uma das qualidades mais importantes de uma experiência de aprendizagem: O dia mais desperdiçado de todos é aquele em que não demos uma risada. Pense em suas experiências como treinador ou participante e nas que você guarda e recorda com carinho. Portanto, divirta-se, sabendo que o riso em meio à aprendizagem é uma mercadoria sem custo e de valor agregado.

Parte IV: Ajudando a garantir a aplicação da aprendizagem

A boa bigorna não teme o martelo.

Provérbio grego

A pesar de ser uma estratégia aceita no mundo inteiro para o desenvolvimento da força de trabalho, o treinamento custa caro. Um bom retorno do seu investimento em treinamento é assegurado quando: (1) o treinamento trata de discrepâncias de desempenho e necessidades de habilidades reais; (2) o treinamento é projetado com competência e entregue por instrutores experientes; e (3) aqueles que fizeram o treinamento aplicam o novo conhecimento e as novas habilidades para melhorar o desempenho profissional. Todos estes fatores devem estar presentes para que o treinamento satisfaça as expectativas de quem investe nele. O terceiro fator, porém, é o mais problemático. A menos que os participantes façam um esforço para usar o que aprenderam para corrigir discrepâncias ou modificar seu comportamento, o investimento se perde. Eis algumas idéias sobre o que você pode fazer para ajudar os participantes a aplicar o que aprenderam quando voltarem para casa ao fim da oficina.

Planejando a transferência da aprendizagem

Há mais de quarenta anos, um observador do ramo do treinamento apontou três condições necessárias à transferência do treinamento: primeiro, o conteúdo do treinamento deve ser aplicável ao trabalho a ser feito; segundo, a pessoa em treinamento precisa querer aprender o que lhe está sendo ensinado; e terceiro, a pessoa em treinamento precisa estar motivada para aplicar o que aprendeu.²

Em um livro de Broad e Newstrom sobre transferência de treinamento, os autores promoveram a idéia de desenvolver parcerias de aprendizagem para aumentar o potencial de finalização do treinamento. Essas parcerias incluem os que dão o treinamento (instrutores), os que são treinados (neste caso, funcionários eleitos) e aqueles com um interesse pessoal e organizacional em usar o treinamento para tornar a organização mais eficiente e produtiva (outros funcionários eleitos, gestores locais estratégicos e, evidentemente, cidadãos). Eles recomendam a implementação de três estratégias de transferência específicas:

1. Antes do início do treinamento, chegue a um acordo com a entidade eleita em relação aos critérios de desempenho especí-

2 Mosel, James N. "Why Training Programmes Fail to Carry Over", *Personnel Psychology* 34, Nº 3, 1957, pp. 56-64.

ficos e incentive os participantes a se responsabilizarem pelos resultados.

2. Durante o treinamento, dê aos participantes objetivos orientados para a aplicação e *feedback* individualizado sobre seu desempenho; trabalhe-os em grupos de apoio para a troca de idéias; e crie oportunidades para desenvolver planos de ação individualizados para a volta para casa.
3. Após o treinamento e no local de trabalho, os debriefings fornecem oportunidades seguras para a prática de habilidades e bem como um reforço positivo para demonstração dos comportamentos desejados.³

A Figura 1 na página seguinte mostra 27 estratégias de aplicação da aprendizagem consideradas adequadas e eficazes aos participantes de uma oficina de liderança eleita. As estratégias estão organizadas numa matriz conforme quando – antes, durante ou após o treinamento – e a quem a responsabilidade deve ser dada para assegurar a implementação da estratégia.⁴

Desafio do aeroporto/pré-oficina

Nossa experiência com tarefas pré-oficina não é muito promissora. Na melhor das hipóteses, parece que os participantes esperam por um atraso em seus planos de viagem para poderem dar uma olhada rápida no material enviado a eles antes da oficina. O desafio para o participante é como ler centenas de páginas de tarefas pré-oficina enquanto passa pelos controles de segurança. No entanto, continuamos esperando e tentando alterar o comportamento pré-oficina, e suspeitamos que você também.

Se tiver a oportunidade de se reunir com algumas das pessoas que vão fazer as oficinas da LEL, essa pode ser uma chance de entender melhor os tipos de desafios que eles enfrentam como funcionários eleitos. Essas conversas podem levar a explorar as possibilidades que o treinamento da série LEL tem para ajudá-los a tratar esses desafios mais. Evidentemente, reunir-se com alguns e não com todos aqueles que virão para a sua oficina pode criar uma situação “nós-eles” no início da experiência de aprendizagem formal.

Diante da realidade do desempenho dos participantes da pré-oficina, sugerimos que você inclua, com qualquer informação que enviar aos seus prováveis participantes, um exemplar do questionário The Role and Competency Performance Satisfaction Self- Assessment Inquiry do Capítulo Um – Introdução à Série Liderança Eleita Local, do Volume 3, Conceitos e estratégias. Peça-lhes que preencham o questionário e reflitam sobre o que esperam ganhar com a experiência de aprendizagem vindoura.

3 Broad, Mary L. and John W. Newstrom. *Transfer of Training: Action-packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co., 1992), pp. 13-4.

4 *Manual for evaluating training's impact on human settlements*. Nairobi: UN-Habitat, 1997, 1997, p.78.

Figura 1: Matriz de aplicação da aprendizagem

	Pré-treinamento	Durante o treinamento	Pós-treinamento
Funcionário eleito principal e colegas eleitos não-participantes	Envolver os líderes eleitos (LEs) na definição de metas de desempenho pós-treinamento	Proteger os LEs em treinamento de distrações e interrupções desnecessárias	Inquirir os LEs para descobrir o que aconteceu e revisar seus planos de aplicação da aprendizagem
	Reconhecimento público para os LEs que participaram de esforços profissionais	Transferir as tarefas programadas dos LEs temporariamente para colegas	Dar oportunidade para os LEs praticarem as novas habilidades e reconhecer publicamente o sucesso
	Reconhecer oficialmente o treinamento de lideranças eleitas como potencialmente benéfico para a eficiência do conselho	Tomar parte de atividades projetadas para encorajar o uso de novas habilidades para melhorar a eficiência geral do conselho	Reiterar esforços para aplicar as novas habilidades e programar briefings com outros membros do conselho conforme adequado
Instrutores	Alinhar o treinamento com necessidades, metas e prioridades dos LEs locais	Desenvolver um entendimento sobre o que os LEs treinados podem fazer para pôr em prática as novas habilidades em seus papéis	Criar expectativas de um sucesso subsequente aos esforços de aplicação da aprendizagem
	Envolver os participantes em estimativas de necessidades e na revisão da relevância de projetos de treinamento	Ajudar os LEs a aplicar a aprendizagem e a visualizar a prática em seus papéis daquilo que aprenderam	Acompanhamento através de comunicações escritas, telefônicas e visitas ao local para revisar resultados e ajudar a remover obstáculos
	Distribuir materiais de pré-treinamento e reunir dados para estimular a disponibilidade e o interesse dos LEs	Usar ajudas de desempenho para melhorar a retenção da aprendizagem e reforçar os compromissos de aplicação	Conduzir pesquisas de avaliação e sessões de reciclagem e resultados de <i>feedback</i> para os LEs e seus colegas
Líderes eleitos participantes	Usar qualquer oportunidade para trazer informações para o planejamento da oficina	Desenvolver um plano para uso das habilidades para melhorar o desempenho pessoal e do conselho	Revisar os materiais de treinamento para retenção do conhecimento e das habilidades
	Antever as muitas oportunidades para um melhor desempenho proporcionado pelo treinamento	Compilar um registro da aprendizagem para evitar esquecimentos após a volta para casa	Revisar os esforços para aplicar a aprendizagem à melhora de desempenho e avaliar os resultados
	Comprometer-se com a participação ativa em todos os eventos de treinamento planejados	Comprometer-se no treinamento com outros colegas eleitos a continuar aplicando o que foi aprendido	Manter contato com outros LEs treinados com quem os compromissos de aplicação foram assumidos

Estratégias da oficina para auxiliar a aplicação da aprendizagem

Compartilhando experiências

A sessão de abertura de uma oficina de liderança eleita não é cedo demais para evocar a importância de como os participantes vão aplicar seus conhecimentos e habilidades recém-descobertos quando voltarem para casa. Se esta é a primeira de uma série de oficinas abertas à participação externa sobre os vários papéis e competências, você pode perguntar se algum participante já fez oficinas da série. Se sim, convide-o a compartilhar suas experiências na aplicação do que aprendeu. Esta técnica de compartilhamento pode dar continuidade e lembrar os outros participantes de que é importante pensar em como aplicarão o que estão prestes a aprender aos desafios de seu papel de liderança local.

Objetivos de aprendizagem

Faz parte da sabedoria convencional incluir, perto do início de qualquer experiência de aprendizagem organizada, uma discussão dos objetivos que você pretende alcançar como um grupo. No entanto, não é tão comum pedir que os participantes desenvolvam seu próprio conjunto de objetivos de aprendizagem, com base no conteúdo e projeto da oficina. Sugerimos que você o faça. Pode ser a introdução do questionário de que acabamos de mencionar, que se acha no Capítulo Um do Volume 3, ou uma variação dele. Peça aos participantes que escrevam seus objetivos de aprendizagem e lembre-os de que serão solicitados a retornar a eles ao fim da oficina, quando prepararem um plano de ação baseado no que planejam fazer ao retornarem para casa.

Planejamento de ações

Suspeitamos que você tem uma versão própria do questionário de exercício para o fim da oficina sobre Planejamento de Ações. Caso não tenha, analise o apresentado a seguir e modifique-o de modo a atender às suas necessidades e de seus participantes. Embora tenhamos incluído os 12 papéis e competências da liderança eleita neste documento de planejamento de aplicação da aprendizagem, você pode editá-los para incluir apenas os que você cobriu em uma oficina específica. Ou incluir todos e solicitar que os participantes levem o documento para cada futura oficina da série, para poderem dar continuidade ao processo de planejamento de ações com base em oportunidades de aprendizagem adicionais.

Meu plano para aplicar o que aprendi

A folha de trabalho a seguir foi concebida para ajudar você a pensar no que aprendeu nesta oficina e em como vai aplicar suas novas percepções, conhecimentos e habilidades de liderança quando pisar de volta no ambiente de pressões e caos do serviço público eleito. Ela é projetada para ser usada em

conjunto com o questionário de pré-oficina The Role and Competency Performance Satisfaction Self-Assessment Inquiry, do Capítulo Um, Introdução à Série de Liderança Eleita Local, no Volume 3.

Embora as seguintes indagações incluam declarações sobre todos os papéis e competências incluídos nesta série de manuais de treinamento, concentre seus esforços nos abordados na oficina. Seja o mais específico possível sobre o que planeja fazer, com quem, em quais circunstâncias e dentro de que cronograma, para usar suas competências aprimoradas para alcançar objetivos pessoais e específicos. A propósito, usamos a palavra resultados como sinônimo do(s) objetivo(s) que você quer atingir em cada competência. A cada resultado proposto específico acrescente detalhes sobre como você planeja realizá-lo.

- Planejo usar minhas competências aprimoradas de Comunicação para obter os seguintes resultados trabalhando com meu eleitorado e colegas, quando voltar para casa:

- Planejo usar minhas competências aprimoradas de Facilitação para obter os seguintes resultados trabalhando com meu eleitorado e colegas, quando voltar para casa:

- Planejo usar minhas competências aprimoradas de Uso do poder para obter os seguintes resultados trabalhando com meu eleitorado e colegas, quando voltar para casa:

- Planejo usar minhas competências aprimoradas de Tomada de decisão para obter os seguintes resultados trabalhando com meu eleitorado e colegas, quando voltar para casa:

- Planejo usar minhas competências aprimoradas de Formulação de políticas para obter os seguintes resultados trabalhando com meu eleitorado e colegas, quando voltar para casa:

- Planejo usar minhas competências aprimoradas de Habilitação para obter os seguintes resultados trabalhando com meu eleitorado e colegas, quando voltar para casa:

- Planejo usar minhas competências aprimoradas de Negociação para obter os seguintes resultados trabalhando com meu eleitorado e colegas, quando voltar para casa:

- Planejo usar minhas competências aprimoradas de Financiamento para obter os seguintes resultados trabalhando com meu eleitorado e colegas, quando voltar para casa:

- Planejo usar minhas competências aprimoradas de Fiscalização para obter os seguintes resultados trabalhando com meu eleitorado e colegas, quando voltar para casa:

- Planejo usar minhas competências aprimoradas de Desenvolvimento institucional para obter os seguintes resultados trabalhando com meu eleitorado e colegas, quando voltar para casa:

- Planejo usar minha compreensão e habilidades aprimoradas de Representação para obter os seguintes resultados trabalhando com meu eleitorado e colegas, quando voltar para casa:

- Planejo usar minha compreensão e habilidades aprimoradas de Liderança como um todo para obter os seguintes resultados trabalhando com meu eleitorado e colegas, quando voltar para casa:

Compreendo que alcançar os resultados que mencionei acima será um desafio, algumas vezes difícil. Diante dessa possibilidade, planejo compartilhar estes planos com as seguintes pessoas e pedir-lhes que me apoiem nestes esforços. Vamos decidir qual a melhor maneira de pôr esse apoio em prática quando nos encontrarmos.

Auxiliar n° 1:

Auxiliar n° 2:

Também entendo que haverá focos de resistência ao que quero realizar em cada um dos papéis, responsabilidades e competências listados em meu plano de ação. Diante desta possibilidade, eis meu plano para superar a resistência em cada uma das áreas. (Seja específico em relação ao tipo de resistência esperada, de onde vem e sobre como você planeja lidar com isso.)

Parte V: Expandindo a base de clientes

Discutimos anteriormente algumas das possibilidades de usar estes manuais de modos mais tradicionais para treinar funcionários eleitos locais. Agora, queremos lhe oferecer uma cesta repleta de idéias sobre como usar os manuais numa ampla variedade de situações e ambientes. Vamos repetir algumas idéias apresentadas mais cedo aqui, pressupondo que você já possa tê-las esquecido ou saltado para chegar a esta parte do Manual do usuário.

Variações sobre o tema da liderança eleita

Se decidir ser um purista e focalizar apenas os funcionários eleitos locais como alvo de seu treinamento, eis algumas opções a considerar.

- ❑ Uma série de oficinas para o mesmo grupo, projetada para cobrir todas as competências e os dois papéis fundamentais de Representação e Liderança. Esta pode ser uma experiência poderosa para os participantes, especialmente se você puder oferecer o treinamento como um programa residencial de oficinas de dois ou três dias de duração, ao longo de diversos meses.
- ❑ Uma série de oficinas para grupos de estranhos, ou seja, nenhum grupo de colegas – apenas aqueles que responderem a um anúncio de inscrições abertas à participação externa. Podem ser oficinas de um, dois ou três dias de duração sobre competências específicas.
- ❑ Oficinas com duração de um ou meio dia oferecidas, em conjunto com vários outros eventos, como, por exemplo, uma conferência anual de uma associação de governos locais.
- ❑ Oficinas exclusivas para funcionários eleitos de um único governo local ou governos locais adjacentes.
- ❑ Oficinas sobre competências específicas ou todas elas, para os funcionários eleitos principais de governos locais de tamanho e população semelhantes, como, por exemplo, prefeitos e seus homólogos.
- ❑ Oficinas para funcionários eleitos de várias subdivisões políticas, tais como condados, cidades, etc. Às vezes eles se sentem “especiais” ou únicos, com necessidades de aprendizagem únicas, e você pode satisfazer seus caprichos.
- ❑ Oficinas para funcionários eleitos de uma região metropolitana onde há necessidade de se criar um diálogo regional que poderia levar a um melhor entendimento e cooperação futura.
- ❑ Uma série no rádio sobre os manuais dirigida a funcionários eleitos locais. Não temos idéia de como isso poderia funcionar, mas

algumas regiões do mundo estão considerando esta possibilidade.

- ❑ Ofereça a série através de uma instituição educacional que pudesse oferecer uma credencial mais formal. Poderia atrair aqueles que acham que isso aumentaria suas chances de reeleição.
- ❑ Oficinas apenas para mulheres funcionárias eleitas poderia ser útil onde seu número é limitado e as oportunidades de serem influentes são frustradas por normas discriminatórias persistentes quanto a cultura e gênero.
- ❑ Se em seu país existe uma minoria populacional, pense em um programa especial de oficinas para seus funcionários eleitos. Se eles não estiverem representados na entidade eleita, considere a possibilidade de conduzir uma série de oficinas para prepará-los para concorrer a um cargo eleito. Esta é uma área em que pode ser mais fácil obter financiamento, se sua representação nas entidades eleitas do governo local estiver sendo contestada.

Como você pode ver, as oportunidades de fornecer treinamento a funcionários eleitos são muitas. Incentivamos você a usar sua imaginação para tornar essas oportunidades de treinamento disponíveis para o máximo de funcionários eleitos possível. Se os treinamentos são um meio de vida para você ou um dos serviços que sua organização oferece aos governos locais e outras instituições públicas, também é um bom negócio.

Cruzando fronteiras e outras oportunidades

Não há nada nestes manuais que os impeça de ser usados para treinar indivíduos e grupos que não sejam funcionários eleitos. Certamente você terá de fazer algumas adaptações, mas a maioria dos conhecimentos e dos tópicos de desenvolvimento de habilidades abordados é útil em diversos cenários.

Antes de sairmos completamente da arena dos funcionários eleitos, vamos dar uma olhada em alguns usos de transição possíveis:

- ❑ Converse com seu funcionário eleito favorito sobre a possibilidade de organizar oficinas para uma mistura de funcionários eleitos e seus membros nomeados da equipe de gestão. Incentive-os a focar as competências com as quais eles podem ter problemas, como, por exemplo, comunicação ou desenvolvimento institucional.
- ❑ Oficinas para funcionários eleitos, membros seletos do quadro de funcionários do governo local e cidadãos, sobre competências como negociação ou facilitação de reuniões, com base em evidências de que um treinamento transfronteiriço poderia ser útil.
- ❑ Se você tem homens e mulheres eleitos interessados em treinar outros na comunidade em determinadas competências, ajude-os a desenvolver as habilidades de instrutor para que eles possam facilitar o treinamento. Isto pode soar um pouco improvável, mas pense nisso por um momento. Pode existir uma comissão de

funcionários eleitos responsável pela fiscalização do trabalho do governo local com meninos de rua. Eles podem decidir fazer uma oficina curta sobre tomada de decisão para alguns dos líderes da rua. Isto pode ajudá-los a entender melhor este grupo único e dar a todos os envolvidos uma significativa experiência de aprendizagem.

- ❑ Pergunte aos seus funcionários eleitos de que maneira eles acreditam que estes manuais podem ser usados para expandir a capacidade da liderança local.

Finalmente, queremos levar sua imaginação além das fronteiras da aprendizagem impostas pelos títulos que demos à série. Pense nas possibilidades de usar estes manuais para treinamento nas seguintes arenas:

- ❑ Oficinas de liderança para as diretorias e integrantes da alta administração de organizações não-governamentais e organizações comunitárias.
- ❑ Oficinas de desenvolvimento de habilidades para homens e mulheres locais que aspiram a se tornar funcionários eleitos locais.
- ❑ Proprietários e empregados de pequenos negócios que precisam de habilidades adicionais em comunicação, tomada de decisão ou outras competências, quando esse treinamento não está disponível para eles a um preço acessível.
- ❑ Sessões para formação de equipes com funcionários do governo local ou coalizões de organizações que trabalham num projeto de serviço público, onde os relacionamentos precisam de estímulo.
- ❑ Intervenções comunitárias e organizacionais em que as competências de planejamento estratégico ou gestão de conflitos são necessárias para fazer avançar organizações comunitárias ou coalizões.
- ❑ Professores que instruem crianças de escolas em mediação de pares e outras habilidades de liderança.
- ❑ Oficinas de bairro, noturnas e abertas à participação externa, sobre competências tais como comunicação, facilitação e representação, para encorajar o desenvolvimento de futuros líderes eleitos, particularmente em áreas carentes da comunidade.
- ❑ Mulheres vítimas de agressão e abuso que precisam aprender a usar o poder com mais eficácia.

A série de liderança eleita original difundiu-se por locais e arenas de aprendizagem incomuns. Acreditamos que esta série também atrairá novos públicos além das fronteiras da liderança eleita local, evidentemente com sua ajuda. Assim, depois de treinar todos os funcionários eleitos em seus domínios de treinamento, comece a pensar criativamente. Como você pode apresentar oportunidades de aprendizagem de liderança a outros em sua comunidade?

Parte VI: Kit de sobrevivência do instrutor

A pesar de os manuais oferecerem suficiente material de treinamento para ajudá-lo a projetar e entregar um programa de liderança eleito em escala real, decidimos suplementá-lo com algumas ferramentas básicas do ramo. Elas estão divididas em duas categorias: 1) componentes de aprendizagem da oficina, como, por exemplo, estudos de caso, dramatizações, etc.; e 2) ferramentas de entrega do treinamento. Além disso, cobrem alguns dos princípios básicos de que os instrutores precisam para sobreviver com dignidade.

Veja estes componentes de aprendizado como peças a partir das quais você pode projetar e construir um evento de aprendizagem experiencial. Eles são amplamente intercambiáveis, ainda que seu sucesso dependa de diversas variáveis ambientais. Por exemplo, o número de participantes com que você está trabalhando, a disponibilidade de tempo, a mistura dos participantes e, acima de tudo, o que você espera realizar. Comece com os objetivos de aprendizagem e seu público, e em seguida decida quais deles podem ser úteis na construção de um projeto de oficina de sucesso.

Apresentações

Os instrutores que acreditam em andragogia – termo pomposo para a educação de adultos – e aprendizagem experiencial – que denota, aproximadamente, aprender fazendo – costumam ficar horrorizados à simples menção da palavra “PALESTRA” na companhia de outros instrutores. Em vez disso, usamos termos como *lecturette*, discussão guiada e, sim, apresentações. No entanto, existem muitas oportunidades em que é adequado e essencial apresentar idéias, conceitos, estratégias, dados, etc. para alcançar seus objetivos de aprendizagem, mesmo na mais interativas das experiências de treinamento. A seguir encontram-se algumas idéias para ajudá-lo a preparar apresentações que vão manter seus participantes acordados.

As apresentações são úteis para explicar novos conceitos e detalhes do tema, e para estimular o pensamento crítico. Usadas em combinação com outros métodos de aprendizagem, ajudam os participantes das oficinas a se tornarem mais bem informados, mais envolvidos e confortáveis com a idéia de aprender coisas novas.

As apresentações são mais do que um simples modo de entregar informações. Você pode usá-las no início da oficina para estabelecer o clima de aprendizagem apropriado, promover o interesse em aprender e reduzir a ansiedade dos participantes. Você pode apresentar informações espontaneamente, em qualquer ponto da oficina, para estimular o raciocínio, introduzir exercícios, esclarecer ou interpretar um novo conceito ou testar a compreensão. Por últi-

mo, você pode tirar proveito das apresentações na conclusão da oficina, para resumir lições importantes aprendidas e para encorajar a transferência de aprendizagem.

Muitos instrutores vêem a apresentação apenas como uma forma de entrega de informações. Vista de uma perspectiva mais ampla, a apresentação é uma oportunidade para o instrutor manter o grupo envolvido com a própria aprendizagem. É mais provável que isto aconteça quando uma apresentação inclui técnicas de envolvimento dos participantes, planejadas ou espontâneas, às vezes mencionadas nos volumes como discussões guiadas. Eis algumas dicas sobre como envolver seus participantes em sua apresentação:

- ❑ Peça aos participantes que pensem e discutam sobre situações em sua experiência profissional que ilustrem um conceito que você acaba de apresentar, como uma forma de ajudá-los a ver sua aplicação prática.
- ❑ Peça aos participantes que respondam às perguntas sobre o material recém-abordado ou que reformulem com suas palavras o que acabaram de ouvir você dizer, como uma verificação de compreensão, antes de passar ao novo material.
- ❑ Distribua entre os participantes um papel com comentários sobre algum aspecto do material que está sendo apresentado oralmente; inclua alguns espaços em branco para que eles escrevam suas interpretações ou possíveis aplicações no trabalho do material sendo discutido.
- ❑ Sobretudo, use recursos visuais para complementar as apresentações orais, como, por exemplo, flipcharts, quadros-negros, transparências e, se disponível, materiais que utilizem o computador. Eles ajudam a manter os participantes despertos, prolongando seu período de atenção, aumentam a retenção de novas informações e reduzem as chances de você ser mal-interpretado.

Em resumo, apresentações bem-sucedidas são planejadas tendo-se quatro considerações em mente:

- ❑ São rápidas, focalizadas em algumas idéias-chave e embaladas para entregar idéias e informações em pequenas porções.
- ❑ São projetadas para incluir inícios provocantes, meios convincentes e finais fortes.
- ❑ Dão aos participantes uma ampla oportunidade, através das técnicas de pergunta e resposta, de demonstrar sua compreensão e de comparar pontos de vista e experiências com o instrutor e demais participantes.
- ❑ Respondem às necessidades dos participantes de experimentar múltiplas formas de acessar informações e idéias.

Discussões

Discussão é qualquer interação entre duas ou mais pessoas sobre um tópico de interesse comum. As discussões usadas na série Liderança Eleita Local são de dois tipos, dependendo do papel do instrutor. Naquelas orientadas pelo instrutor, este tem um papel ativo e direto na orientação e direcionamento da discussão. Naquelas por vezes chamadas de discussão estruturada, você deixará que os participantes administrem as próprias deliberações.

Na discussão orientada pelo instrutor, o objetivo é encorajar os participantes a pensar, relacionar e internalizar novas idéias relativas a um tópico em particular. Embora normalmente planejadas como um modo de processar dados de estudos de caso, experiências de dramatização ou outros exercícios, tais discussões podem ocorrer espontaneamente durante uma apresentação ou próximo ao encerramento de uma oficina. Sua produtividade vai depender da sua experiência com o método de perguntas e respostas e seu conhecimento do assunto.

Em uma discussão estruturada, o objetivo é envolver os participantes na geração de idéias ou solução de problemas relativos a um tópico designado e demonstrar o valor do trabalho de equipe – interdependência. Você precisa de pouca expertise no tema para iniciar uma discussão estruturada. Normalmente, divide-se o grupo de participantes em diversos grupos menores, mais ou menos do mesmo tamanho, e atribui-se a mesma tarefa, ou tarefas diferentes, a cada grupo. Em seguida, dá-se um período de tempo para que os grupos discutam a tarefa. Você pode dar instruções aos grupos sobre nomear um líder, um relator e um cronometrista. Ao fim da fase de discussão, os grupos menores se reúnem novamente e relatam suas descobertas, às vezes por escrito nas folhas do flipchart que podem ser fixadas à parede da sala de treinamento.

Às vezes, o foco da discussão com pequenos grupos é o processo de trabalhar juntos, bem como o produto do esforço do grupo. Em termos de aprendizagem, é valioso explorar os relacionamentos ou padrões de interação entre os participantes quando eles trabalham juntos para resolver um problema, decidir sobre um curso de ação ou executar alguma outra tarefa. Você pode resolver selecionar um ou dois participantes como observadores. Peça-lhes que monitorem o processo de interação entre os participantes enquanto estes trabalham juntos nas tarefas. Certifique-se de que isto seja feito com o conhecimento dos demais. A tarefa final dos observadores é relatar ao grupo suas observações e conclusões, ao fim da tarefa atribuída.

Em resumo, o método de discussão pode estimular o envolvimento dos participantes no processo de aprendizagem. As discussões guiadas pelo instrutor são válidas, principalmente, para estimular o raciocínio lógico. No entanto, é necessário uma expertise no assunto se você planeja conduzir tal discussão. Já as discussões estruturadas ajudam os participantes a se tornarem auto-suficientes, a desenvolverem raciocínio e abordagens em grupo e a serem menos dependentes do treinador. Seu papel nas discussões deste tipo passa a ser de coach e intérprete. Por meio de averiguação, esforço e desco-

berta mútuos, os participantes de pequenos grupos ganham discernimento e satisfação por tê-lo alcançado.

Estudos de caso e incidentes críticos

Vamos discutir nesta seção dois tipos de exercício usados nesta série de manuais: (a) o estudo de caso tradicional mais longo usado em muitas escolas profissionais e (b) uma versão abreviada do estudo de caso chamada incidente crítico.

Estudos de casos tradicionais

O estudo de caso é uma situação real ou elaborada, cujos fatos podem levar a conclusões ou decisões que podem ser generalizadas para circunstâncias vivenciadas pelos participantes do exercício. Dizendo de outra forma, um estudo de caso é uma história contendo uma lição. Os casos usados no treinamento podem assumir muitas formas. Podem ser longos, complexos e detalhados, ou curtos e óbvios, semelhantes às variedades de uma a três páginas encontradas na série de manuais.

O método de caso pressupõe uma discussão em grupo. O caso bem construído estimula os participantes a analisar e dar opiniões sobre (a) de quem é a culpa; (b) o que fez a pessoa se comportar daquele jeito; e (c) o que deveria ser feito para evitar ou remediar a situação. Entre as contribuições mais importantes do método de caso ao treinamento encontram-se:

- ❑ desencorajar os participantes a fazerem julgamentos precipitados sobre pessoas e comportamentos;
- ❑ desencorajar a busca por uma única “melhor resposta”;
- ❑ ilustrar como o mesmo conjunto de acontecimentos pode ser percebido de maneiras distintas por pessoas com formações semelhantes;
- ❑ encorajar os participantes da oficina a discutir os fatos uns com os outros e a experimentar o valor ampliador da interação;
- ❑ enfatizar o valor do pensamento prático.

Incidentes críticos

Estreitamente relacionados aos estudos de caso, os incidentes críticos são descrições breves e por escrito de situações que são familiares aos participantes da oficina. Suas fontes são diversas: (a) os próprios participantes da oficina; (b) os participantes de oficinas anteriores; (c) informações de histórias ouvidas pelo instrutor através de entrevistas e pesquisas; (d) material de fontes secundárias como jornais, livros e manuais sobre o tópico; e (e) a fértil

imaginação do instrutor. Ao preparar um incidente crítico para uso em uma oficina, existem diversas idéias de projeto a ter em mente:

- ❑ faça-os breves – diversas sentenças em geral bastam – e simples, para que possam ser lidos e entendidos rapidamente pelos participantes;
- ❑ como os incidentes são curtos, precisam ser diretamente ligados aos objetivos da oficina;
- ❑ inclua detalhes suficientes sobre o problema a fim de enfatizar a questão central do incidente.

Ao serem solicitados a escrever um incidente crítico, os participantes são instruídos a pensar em uma situação difícil, relacionada ao tópico do treinamento. Eles devem descrever a situação brevemente, dizer quem são os envolvidos e os respectivos papéis. Dependendo de como o incidente vai ser usado, os participantes podem ser solicitados, mais tarde, a explicar o que foi feito sobre a situação e as conseqüências resultantes.

Dramatização

A dramatização consiste em pedir aos participantes que desempenhem papéis de pessoas reais ou imaginárias, que mantenham conversas e que se comportem como se fossem esses indivíduos. A intenção é dar aos participantes a oportunidade de praticar novos comportamentos considerados apropriados para seus papéis profissionais e de experimentar o efeito de tal comportamento em si mesmos e nos que estão representando os papéis relacionados. Acredita-se que a aplicação *on-the-job* de novos comportamentos aumenta na medida em que as pessoas se mostram dispostas a experimentar e avaliar novos comportamentos sob condições de treinamento supervisionadas. Poucos métodos de treinamento oferecem meios mais eficazes de encorajar a experimentação de novos comportamentos do que a dramatização.

Para fornecer o contexto no qual a dramatização pode alcançar uma aprendizagem significativa, combine-a com o método de estudo de caso ou incidente crítico. Após ler e discutir um estudo de caso ou incidente crítico, convide os participantes a entrar nos papéis dos indivíduos apresentados na situação. O realismo é intensificado quando são elaboradas descrições detalhadas dos papéis para cada dramatização.

Se uma pessoa resistir à oportunidade de se envolver em uma dramatização, é melhor não forçá-la. Cabe ao instrutor estabelecer o tom da dramatização. Ofereça uma direção firme estabelecendo regras básicas e limites de bom gosto. Encerre a dramatização se esta começar a perder seu realismo e valor didático.

Veja a seguir algumas passos úteis a serem seguidos ao montar e dirigir uma dramatização.

Passo 1: Apresente o cenário da dramatização e as pessoas que serão representadas nos diversos papéis. Se não forem atribuídos nomes, incentive os

participantes a usar os próprios nomes ou forneça nomes adequados aos papéis que eles vão representar.

Passo 2: Identifique os participantes que vão desempenhar os diversos papéis. Instrua-os até ter certeza de que eles entenderam o “ponto de vista” representado por cada papel. Você pode pedir aos participantes que se ofereçam para desempenhar papéis, ou tentar indicá-los para os papéis de maneira bem-humorada.

Passo 3: Peça aos “atores” que comentem sobre o que aprenderam com a experiência.

Passo 4: Peça aos demais que forneçam um *feedback* crítico aos “atores”.

Em resumo, a dramatização é uma atividade altamente interativa e centrada no participante, que, combinada com o método de estudo de caso, pode render os benefícios de ambos. Quando situações, incidentes críticos e descrições de papéis representam de perto condições da vida real, a dramatização pode ter um impacto significativo sobre a habilidade dos participantes de aprender novos comportamentos.

Simulações

As simulações são como as dramatizações, porém maiores. Muitas vezes são modelos simplificados de um processo que deve ser aprendido. Através da simulação, os participantes da oficina podem experimentar como é fazer parte do processo e experimentar seu próprio comportamento relativo a ele em um ambiente seguro. Elas ajudam os participantes a aprender, evitando, ao mesmo tempo, muitos dos riscos associados com a experiência na vida real.

As simulações são às vezes usadas para envolver os participantes na organização de objetos físicos para estudar como eles tomam decisões. Um exemplo é criar pequenas equipes que competem entre si na construção de uma torre, com um tempo determinado e restrições de recursos. A intenção é examinar questões de planejamento, organização e a suposição de liderança dentro de equipes recém-criadas. Outro exemplo de simulação é algo chamado exercício *in-basket*. Os participantes individuais devem tomar decisões rápidas como um gerente recém-nomeado, sobre como delegar ou de outro modo dar fim a uma pilha de correspondência deixada pelo gerente anterior. A intenção deste tipo de simulação é investigar como um indivíduo define prioridades, delega autoridade e administra o tempo de modo geral.

Assim como nas dramatizações e estudos de caso, as simulações tiram seu valor didático da autenticidade das situações e do grau de realismo fornecido pelos participantes. O que foi dito anteriormente no manual a respeito de montar a situação e assegurar-se de que todos saibam o que deve fazer se

aplica igualmente ao seu papel de instrutor ao produzir simulações de bem-sucedidas.

Em suma, as simulações são representações na oficina de situações que os participantes provavelmente enfrentarão na vida real. Elas permitem aos participantes praticar novas maneiras de fazer coisas e aprender mais sobre o próprio comportamento em situações relevantes para seu papel, com um mínimo de risco pessoal ou profissional.

Instrumentos

Um instrumento é qualquer dispositivo que contenha perguntas ou afirmações relativas a uma área de interesse às quais os participantes devem responder. Instrumentos são versáteis, e podem incluir questionários, listas de verificação, inventários e outros dispositivos de medição não-clínica. Normalmente os instrumentos focalizam um assunto específico sobre o qual os participantes da oficina têm interesse em aprender. Eles produzem um conjunto de dados para os participantes estudarem individualmente, em pequenos grupos ou ambos. Com frequência são projetados para ajudar os participantes a descobrir mais sobre suas próprias crenças, valores e comportamentos, bem como para fornecer dados sobre as normas de uma população maior. A maioria dos participantes, quando confrontados com os próprios dados, tende a alterar aspectos de seu comportamento futuro para que possam ser mais eficientes.

Há uma distinção principal entre apenas fazer com que os participantes preencham um instrumento e usá-lo adequadamente. O valor desses recursos didáticos é bastante aumentado quando você aplica os seguintes passos:

Passo 1: Administração. Distribua o instrumento, leia as instruções aos participantes, responda a perguntas de esclarecimento apenas e instrua-os a preencher o instrumento. Monitore cuidadosamente o tempo e incentive os participantes a ajudar quem tiver dificuldades no preenchimento. Alguns indivíduos vão demorar mais do que outros.

Passo 2: Informação teórica. Depois que os participantes tiverem preenchido o instrumento, discuta a teoria subjacente ao instrumento e o que ele está medindo.

Passo 3: Pontuação. Com base no projeto do instrumento, peça aos participantes que calculem suas respostas. Às vezes os instrumentos trazem um mecanismo de pontuação embutido. Outras vezes pode ser necessário ler as respostas e dar outras instruções, por exemplo, como combinar os pontos. Como algumas instruções de pontuação podem ser difíceis, sugerimos que você faça o instrumento e se familiarize com todos os aspectos dele antes de aplicá-lo. Isto é ainda mais importante se o instrumento foi criado por você.

Passo 4: Interpretação. Geralmente, uma medida eficaz é pedir aos participantes que escrevam seus resultados no flipchart para que os demais vejam. Muitas vezes formam-se pequenos grupos para discutir suas pontuações. Deve ser dada uma atenção especial ao significado de pontuações baixas e altas, bem como a discrepâncias entre pontuações estimadas e reais, se uma estimativa for feita. Você pode perguntar aos participantes se ficaram surpresos com os próprios resultados ou com os resultados dos outros.

Em resumo, os instrumentos são usados para obter informações diretamente da experiência dos próprios participantes da oficina. Devido à natureza pessoal do *feedback*, os instrumentos podem ser um método eficaz para ajudar os participantes a aprender mais sobre comportamentos específicos e o impacto que eles têm nos outros. Apesar de termos incluído diversos instrumentos na série de manuais, incentivamos você a desenvolver os seus, com base nas necessidades dos seus participantes e no seu interesse de expandir suas habilidades e conhecimentos sobre projetos de treinamento.

Modelo de projetos de oficinas de Treinamento de Instrutores (OTI)

Como anteriormente mencionado neste manual, incluímos dois projetos de OTI a fim de fornecer algumas percepções sobre como preparar instrutores para fazer uso destes materiais em um período de tempo muito curto. O primeiro projeto de OTI foi usado para preparar um grupo de instrutores de diversos países da Europa Central e Oriental, em uma das primeiras iniciativas para disponibilizar o treinamento de lideranças eleitas nesses países. O aspecto mais interessante deste projeto foi o envolvimento de funcionários eleitos locais de várias cidades romenas, que participaram de uma oficina de desenvolvimento de habilidades, com duração de cinco dias e meio, que cobriu todos os materiais de treinamento de lideranças eleitas da série da UN-Habitat. A oficina foi conduzida inteiramente pelos participantes do OTI, sem nenhuma intervenção da equipe de treinamento. Eles tiveram três dias para preparar seus projetos e apresentações. Depois de conduzir as sessões da oficina para os funcionários romenos, eles passaram um dia inteiro avaliando a experiência e mais meio dia preparando planos de ação para implementar programas de treinamento de lideranças eleitas em seus países. Observe que o projeto a seguir prevê duas oficinas, uma para instrutores e outra para funcionários eleitos.

O segundo projeto de OTI envolve equipes de treinamento de vários países do sudeste da Europa, treinados para usar os materiais da série Liderança Eleita da UN-Habitat em seus países de origem. Essa oficina não incluiu funcionários eleitos. Os participantes treinaram-se uns aos outros em seis dos 11 papéis. Foi diferente em dois outros aspectos: 1) forneceu aos participantes muito mais conhecimento e construção de habilidades em teoria e prática da educação de adultos; 2) o projeto inclui mais detalhes sobre diver-

dos aspectos do projeto e da programação, o que muitas vezes é chamado de notas do instrutor.

Ambos os projetos são apresentados no formato e com os detalhes com foram fornecidos aos participantes originais. Como instrutores, partimos do princípio de que você vai achá-los não só interessantes, mas também instrutivos.

I. Oficina de OTI com funcionários eleitos

**PROGRAMA REGIONAL DE CAPACITAÇÃO
EM GOVERNANÇA E LIDERANÇA LOCAL**
Treinamento de instrutores em liderança eleita
e oficina-piloto para funcionários eleitos

AGENDA

Treinamento de instrutores	
QUARTA-FEIRA	
Durante o dia	Chegada dos participantes Viagem para Sinaia
Noite	Registro dos participantes Jantar
QUINTA-FEIRA	
09:00-13:30	Sessão da manhã
09:00-09:30	Apresentações gerais
09:30-10:30	Meta e objetivos do programa, expectativas dos participantes Regras do programa
10:30-11:00	Intervalo para café
11:00-12:00	Estilos de aprendizagem
12:00-12:30	Definição das equipes de instrutores
12:30-13:30	Apresentação dos 11 papéis
13:30-14:30	Almoço
14:30-19:30	Sessão da tarde
14:30-15:00	As equipes compartilham papéis para as oficinas-piloto
15:00-15:30	Ciclo e projeto de treinamento
15:30-16:30	Ferramentas de treinamento interativas e participativas: <i>brainstorming</i> e TGN
16:30-17:00	Intervalo para café
17:00-17:15	Características de uma palestra de qualidade

17:15-19:30		Apresentação das ferramentas de treinamento: dramatização, recursos visuais e palestra, estudo de caso, perguntas e respostas, simulação, discussões, instrumentos
SEXTA-FEIRA e SÁBADO		
09:00-12:30		As equipes de instrutores elaboram o projeto para três papéis
12:30-13:30	Almoço	
13:30-15:30		As equipes apresentam o projeto em sessão plenária
15:30-18:30		As equipes de treinadores elaboram o projeto para três papéis
19:00-20:00	Jantar	
20:00-22:00		As equipes apresentam o projeto em sessão plenária
DOMINGO		
09:00-12:30		As equipes trabalham na última preparação para a abertura
12:30-13:30	Almoço	
13:30-15:30		Sessão plenária: diretrizes para sessões de <i>feedback</i>

Oficina-piloto para funcionários eleitos		
DOMINGO		
15:30-17:30		Registro dos funcionários eleitos
17:30-20:00		Sessão de abertura Apresentações gerais Meta e objetivos do programa, expectativas dos participantes Regras do programa Perspectivas sobre o treinamento de lideranças eleitas
SEGUNDA-FEIRA		
09:00-12:30		COMUNICADOR
12:30-13:30	Almoço	
13:30-17:00		FACILITADOR
17:00-18:00		Sessão de <i>feedback</i> para os instrutores
TERÇA-FEIRA		
09:00-12:30		NEGOCIADOR
12:30-13:30	Almoço	
13:30-17:00		DECISOR
17:00-18:00		Sessão de <i>feedback</i> para os instrutores
QUARTA-FEIRA		
09:00-12:30		LOBISTA
12:30-13:30	Almoço	

13:30-17:00		HABILITADOR
17:00-18:00		Sessão de <i>feedback</i> para os instrutores
QUINTA-FEIRA		
09:00-12:30		FORMULADOR DE POLÍTICAS
12:30-13:30	Almoço	
13:30-17:00		DESENVOLVEDOR INSTITUCIONAL
17:00-18:00		Sessão de <i>feedback</i> para os instrutores
SEXTA-FEIRA		
09:00-12:30		FINANCISTA
12:30-13:30	Almoço	
13:30-17:00		FISCAL
17:00-18:00		Sessão de <i>feedback</i> para os instrutores
19:30	Jantar	
SÁBADO		
09:00-12:30		LÍDER Cerimônia de encerramento, entrega de certificados
12:30-13:30	Almoço	
14:00		Partida dos funcionários eleitos
13:30-19:30		Tempo livre
DOMINGO		
09:00		Passeio turístico
SEGUNDA-FEIRA		
09:00-12:30		Sessão da manhã – Avaliação do OTI
09:00-09:30		Apresentação da avaliação de fim de curso dos participantes
09:30-10:30		Troca de experiências entre os instrutores
10:30-11:00	Intervalo para café	
11:00-11:15		Avaliação do OTI dos instrutores
11:15-12:30		Auto-avaliação dos instrutores
12:30-13:30	Almoço	
13:30-17:00		Sessão da tarde: Desenvolvimento de estratégias
13:30-14:00		Apresentação dos resultados da avaliação
14:00-15:00		Apresentação das etapas para o desenvolvimento de planos de ação
15:00-15:30	Intervalo para café	
15:30-17:00		Instrutores trabalham no desenvolvimento de estratégias para atingir metas identificadas
TERÇA-FEIRA		
09:00-12:30		Sessão da manhã: Desenvolvimento de planos de ação
09:00-10:30		Instrutores trabalham no desenvolvimento de planos de ação para implementar as estratégias
10:30-11:00	Intervalo para café	

11:00-12:30

Apresentação dos planos de ação

12:30-14:30

Cerimônia de encerramento, entrega de certificados

II. Oficina para equipes de instrutores

Observe: Este projeto de oficina inclui muito mais informações sobre como um projeto é organizado e apresentado. Os detalhes visam a ajudar os participantes a entender melhor como preparar uma programação e um projeto detalhados. Normalmente, estas notas do instrutor não seriam incluídas, mas, afinal, trata-se de um treinamento de instrutores.

PROGRAMA REGIONAL “TRABALHANDO JUNTOS” OTI sobre liderança eleita

AGENDA

SÁBADO

19:30 Registro dos participantes: Encontro no lobby com passaportes e passagens para preencher o formulário de reembolso e receber os manuais.

20:00 Jantar

DOMINGO

9:00-11:00 Módulo 1: Sessão de apresentações gerais, objetivos do programa, apresentação dos manuais

5 minutos: Boas-vindas

APRESENTAÇÕES DOS PARTICIPANTES:

15 minutos: Descrição das equipes dos países

Tarefa: Converse com a equipe do seu país por cinco minutos e prepare uma apresentação da equipe por meio de uma descrição incluindo as seguintes informações sobre a equipe do país e seus integrantes:

- Uma qualidade de cada integrante da equipe, nome/organização
- Um ponto forte que você acha que sua equipe tem, para futuros treinamentos de autoridades municipais (expertise, experiência, comprometimento, etc.)
- Uma grande expectativa da sua equipe em relação a este programa de OTI

15 minutos: Apresentação das equipes

Registro das expectativas durante a apresentação

10 minutos: OBJETIVO E ESTRUTURA DO PROGRAMA

Meta do programa:

Ao fim do programa, os instrutores estarão aptos a desenvolver Programas de Capacitação para representantes de autoridades municipais, funcionários eleitos e decisores das prefeituras, com foco em liderança.

Objetivos do programa:

- (a) Aprofundar o conhecimento e as habilidades dos participantes sobre o conceito de boas práticas de liderança e sobre os papéis e responsabilidades do líder eleito local, para representar melhor os cidadãos, fornecer liderança cívica e trabalhar com eficiência em suas comunidades.
- (b) Melhorar a compreensão, o conhecimento e as habilidades dos participantes para projetar e conduzir programas de treinamento interativos com base na série de manuais Liderança Eleita e os oito papéis associados

Estrutura do programa: Em *flipchart*

5 minutos: REGRAS DE TRABALHO

5 minutos: APRESENTAÇÃO DOS MANUAIS:
UN-Habitat, filosofia, experiência no seu uso

30 minutos: EXERCÍCIO: O que é liderança?
Características do líder (Cartões)

Trabalhando nas equipes do seu país, pense em pessoas que a seu ver mostraram uma liderança excepcional (Qualquer período histórico ou área geográfica) Escreva nos cartões 1-2 qualidades/atributos que você acha que essa personalidade tem (uma qualidade por cartão)

Apresente suas idéias em plenário em um minuto e agrupe-as com base nas semelhanças

5 minutos: CARACTERÍSTICA DOS LÍDERES E O PAPEL DO LÍDER
COMUNITÁRIO
Apresentação das características gerais e do papel do líder comunitário

30 minutos: IDENTIFICANDO PAPÉIS E ATIVIDADES DE
REPRESENTANTES COMUNITÁRIOS
Flipcharts nas paredes com os cinco papéis como títulos: Comunicador, Decisor, Habilitador, Lobista, Formulador de Políticas
Tarefa: O que você pensa que o líder local, como representante da comunidade, deve fazer no papel do...?
Escreva/acrescente sua resposta em cada flipchart
Peça aos voluntários que apresentem as idéias registradas a respeito de um único papel, após a apresentação dos papéis conforme definido nos manuais.

11:00-11:30 Intervalo para o café

11:30-12:30 Módulo 2: TREINAMENTO E APRENDIZAGEM, ESTILO DE
APRENDIZAGEM

	10 minutos:	Apresentação dos princípios do OTI: Aprender fazendo, acomodar todos os estilos de aprendizagem, aprender um com o outro. Abordagem do OTI: Organizar sua experiência além de ter apenas informações novas Diagrama de abordagem acadêmica e de treinamento: Transparente
	10 minutos:	O que é treinamento/aprendizagem Flipchart: instrutor, participantes, ambiente, conteúdo e processo
	10 minutos:	P/R: Estilos de aprendizagem (O que os participantes esperam e de que necessitam) O que você prefere quando deve aprender algo novo, conhecimento e habilidades, 1-3 voluntários
	20 minutos:	Inventário de estilos de aprendizagem e perfil do grupo Perfil do grupo, com base nos resultados dos instrumentos
	10 minutos:	Explicação de cada estilo Por que é importante saber que temos estilos diferentes, do ponto de vista do instrutor?
12:30-14:00	Intervalo para o almoço	
14:00-15:30	Papéis dos instrutores e processo de treinamento Objetivos de aprendizagem, aprendizagem experiencial, projeto de treinamento	
	10 minutos:	Papel dos instrutores Exercite o <i>brainstorming</i> em plenário Pense na sua experiência – como participantes ou instrutores Responda a uma das perguntas abaixo: a. O que o instrutor deve fazer? b. O que os instrutores não devem fazer? Perguntas em dois flipcharts, o instrutor registra as respostas
	5 minutos:	Competências principais do instrutor, usando transparências
	10 minutos:	Conteúdo da apresentação x processo Conteúdo: What K, S, A e valores, idéias subjacentes em K&S Modelo de Kolb: transparências Processo: Apresentar-Processar-Aplicar: como decidir a seqüência O que nós lembramos!
	10 minutos:	Ferramentas de Instrutores para Apresentações pirâmide da aprendizagem Por quê? Quando? Como?
	10 minutos:	Formando as oito equipes: quatro equipes de quatro pessoas e quatro equipes de três pessoas: Critérios: <ul style="list-style-type: none"> • Experiência em treinamento • Experiência em trabalhar com o governo local • Equilíbrio de gêneros

	10 minutos:	Tarefas e equipes Trabalhando nas equipes, prepare para seus colegas uma apresentação de dez minutos interativa e participativa de uma das seguintes ferramentas: <ul style="list-style-type: none"> • Apresentações poderosas • Recursos visuais • Perguntas e respostas • Instrumentos • Métodos de caso • Dramatização • <i>Brainstorming</i> • Processo de grupo nominal (TGN)
	20 minutos:	Estudo individual das ferramentas
	15 minutos:	Trabalho em grupo para preparar recursos visuais
15:30-16:00	Intervalo para o café	
16:00-18:00	Módulo 4:	Kit de ferramentas dos instrutores: palestra, recursos visuais, perguntas e respostas, estudo de caso, dramatização, instrumentos, TGN e <i>brainstorming</i> .
	90 minutos:	Apresentações dos grupos e discussões
	10 minutos:	Atribuição de papéis para os próximos dias Trabalhando em suas equipes, você deve conduzir duas sessões de três horas cada uma para seus colegas, sobre um dos seguintes grupos de tópicos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicador 2. Decisor 3. Habilitador 4. Lobista 5. Formulador de políticas 6. Líder
		Avaliação do dia
SEGUNDA-FEIRA		
9:00-9:30	Esclarecendo tarefas Escrevendo objetivos de aprendizagem	
9:30-10:30	Estudo individual para o 1º papel	
10:30-11:00	Intervalo para o café	
11:00-12:30	Trabalho de equipe: Preparando o projeto	
12:30-13:30	Intervalo para o almoço	
13:30-17:30	Preparação das equipes (intervalo incluído)	
17:30-18:00	Fornecendo e recebendo <i>feedback</i>	
TERÇA-FEIRA		
9:00-10:30	Sessão sobre o Comunicador	
10:30-11:00	Intervalo para o café	
11:00-12:30	Sessão sobre o Comunicador	
12:30-14:00	Intervalo para o almoço	
14:00-15:30	Sessão sobre o Decisor	
15:30-16:00	Intervalo para o café	
16:00-17:30	Sessão sobre o Decisor	
17:30-18:30	Sessão de <i>feedback</i>	

QUARTA-FEIRA	
9:00-10:30	Sessão sobre o Habilitador
10:30-11:00	Intervalo para o café
11:00-12:30	Sessão sobre o Habilitador
12:30-14:00	Intervalo para o almoço
14:00-15:30	Sessão sobre o Lobista
15:30-16:00	Intervalo para o café
16:00-17:30	Sessão sobre o Lobista
17:30-18:30	Sessão de <i>feedback</i>
QUINTA-FEIRA	
9:00-10:30	Sessão sobre o Formulador de Políticas
10:30-11:00	Intervalo para o café
11:00-12:30	Sessão sobre o Formulador de Políticas
12:30-14:00	Intervalo para o almoço
14:00-15:30	Sessão sobre o Líder
15:30-16:00	Intervalo para o café
16:00-17:30	Sessão sobre o Líder
17:30-18:30	Sessão de <i>feedback</i>
SEXTA-FEIRA	
9:00-10:30	Próximas etapas do programa e desenvolvimento do plano de ação
10:30-10:45	Intervalo para o café
10:45-12:30	Lições aprendidas e avaliação do programa
12:30-14:00	Intervalo para o café
14:00-17:00	Visita ao Castelo Peles
17:00-19:00	Livre
19:00	Cerimônia de encerramento
SÁBADO	
8:30	Partida dos participantes

Conclusão

Embora tenhamos dado a você muitas idéias sobre como usar este material, sua melhor fonte de percepções, inspiração e novas idéias virá ao usar o material no trabalho com diferentes grupos de aprendizes. Não hesite em tentar novas abordagens, em alterar os exercícios para atender às suas necessidades e às do seu público de aprendizagem. Procure novos estudos de caso e incidentes críticos que fluem das discussões geradas pelo treinamento. Crie projetos de treinamento próprios no local, com base no que você acha que vai funcionar com mais eficácia na ocasião. Corra riscos. E lembre

sempre que aprender é uma viagem de descobrimento, não apenas para os participantes, mas para você também. Os facilitadores de aprendizagem mais eficientes que conhecemos são aqueles que vêem suas responsabilidades de treinamento como também englobando o papel de participante da aprendizagem. Eles olham por cima do próprio ombro enquanto ajudam os demais a aprender, para que possam ver o que está dando certo, o que não está e como podem tornar a experiência de aprendizagem mais eficaz da próxima vez. Em outras palavras, eles aprendem fazendo.

*Aprender é uma viagem de descobrimento.
Bon voyage.*

Sem instituições locais fortes e funcionários motivados, a descentralização e a reforma dos assentamentos humanos não alcançará os desejados resultados de desenvolvimento. Entretanto, muitas autoridades locais e organizações da sociedade civil carecem dos recursos humanos necessários para atender a necessidades urgentes. O treinamento e a capacitação, portanto, são um sábio investimento na sustentabilidade futura de nossas cidades. A Divisão de Capacitação e Treinamento (TCBB) da UN-Habitat apóia instituições nacionais de treinamento para capacitá-las a implementar programas inovadores, com foco na governança local e no desenvolvimento de assentamentos humanos sustentáveis. Entre as atividades típicas encontram-se a estimativa de necessidades de treinamento, o desenvolvimento de manuais, treinamento de instrutores e avaliação de impacto. Os produtos da TCBB têm sido adaptados e traduzidos com sucesso para mais de 20 idiomas.

Este Manual do usuário é parte da série Lideranças Eleitas Locais (LEL) sobre Competências essenciais para melhorar a governança local. A série apresenta dois papéis e dez competências essenciais para todo funcionário eleito local e é composta de quatro volumes: Volume 1 – Guia rápido; Volume 2 – Manual do usuário; Volume 3 – Conceitos e estratégias; e Volume 4 – Ferramentas de treinamento. O Manual do usuário tem por objetivo maximizar a utilização da série durante oficinas de treinamento, entre outros. Inclui dicas sobre como adaptar e traduzir os manuais, gerenciar o projeto e a realização de treinamentos, assegurando a aplicação do aprendizado e expandindo a base de clientes. Dirige-se principalmente a instrutores e gerentes de treinamento. Outros usuários importantes incluem aqueles que vão adaptar e traduzir a série para uso em seus países. O Manual do usuário enfatiza abordagens “aprender fazendo”, interativas, e o amplo envolvimento dos interessados..

ISBN 92-1-131729-0

HS/744/05E

Competências chave para melhorar a governança local,
Volume 2: Manual do usuário
92-1-131728-2 (Series)

**Programa das Nações Unidas
para os Assentamentos Humanos
(UN-Habitat)**

P.O. Box 30030 GPO 00100

Nairobi, Kenya

Fax: (254-20) 623092 (TCBB Office)

E-mail: tcbb@unhabitat.org

Web site: www.unhabitat.org

**Iniciativa de Reforma do Serviço
Público e do Governo Local do
Open Society Institute**

P.O. Box 519, H-1397

Budapest, Hungary

Fax: (36-1) 327 3105

E-mail: lgprog@osi.hu

Web site: www.osi.hu/lgi