

DNER

6 5 6
1 0 0

MANUAL DE TÉCNICAS DE CONCLAVES

MT - MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES
DNER - DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTRADAS DE RODAGEM

DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO
DIVISÃO DE CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA

1 9 9 6

MINISTRO DOS TRANSPORTES
Dr. Odacir Klein

DIRETOR GERAL DO DNER
Dr. Raimundo Tarcísio Delgado

DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO
Eng.º Paulo Cesar Lima

CHEFE DA DIVISÃO DE CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA
Eng.º Ivan Conceição

MANUAL
DE
TÉCNICAS DE CONCLAVES

TÉCNICO RESPONSÁVEL:

Engº Orlando Nunes Cossenza.
(Universidade Federal do Rio de Janeiro)

COMISSÃO DE REVISÃO TÉCNICA

Engº Silvio Figueiredo Mourão
(Departamento Nacional de Estradas de Rodagem)

Engº Arjuna Sierra
(Departamento Nacional de Estradas de Rodagem)

Engº Henrique Wainer
(Associação Brasileira de Normas Técnicas)

Engº Guioberto Vieira de Rezende
(Associação Brasileira de Normas Técnicas)

PRIMEIRA EDIÇÃO ELABORADA POR:

José Carlos de Almeida
(Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras - CRUB).

Maria de Fátima Cunha Gonçalves Castelo
(Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras - CRUB).

Beatriz Helena Póvoa da Costa Nunes
(Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras - CRUB).

Brasil. Departamento Nacional de Estradas de Rodagem. Diretoria de Desenvolvimento Tecnológico. Divisão de Capacitação Tecnológica.

Manual de técnicas de conclaves. - 2 ed. - Rio de Janeiro, 1996.
173p. - (IPR. Publ., 656).

Ed. rev. de: Sistemática de conclaves, técnicas e procedimentos

1. Tecnologia - Transferência - Brasil.
I. Série. II. Título.

CDD 607. '1 '0981

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES
DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTRADAS DE RODAGEM
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO
DIVISÃO DE CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA

MANUAL
DE
TÉCNICAS DE CONCLAVES

2ª edição

RIO DE JANEIRO
1996

DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTRADAS DE RODAGEM
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO
DIVISÃO DE CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA
Rodovia Presidente Dutra, km 163 - Centro Rodoviário
21240-000 - RIO DE JANEIRO - RJ
Tel.: (021) 371 - 5888
Fax.: (021) 371 - 8133

TÍTULO: MANUAL DE TÉCNICAS DE CONCLAVES

Primeira edição original: Sistemática de conclaves, técnicas e procedimentos, 1978.

TEXTO REVISADO EM 1996
Elaboração: DNER / ABNT
Contrato DNER / ABNT PG-145/94-00

Aprovado pelo Conselho Administrativo do DNER
em 20 de março de 1996, Resolução nº 26 / 96,
Seção nº CA / 11 / 96.

Impresso no Brasil/Printed in Brazil

APRESENTAÇÃO

Trata o presente da Edição Final do Manual de Técnicas de Conclaves destinado ao meio rodoviário, que foi revisado e elaborado através da Divisão de Capacitação Tecnológica desta Diretoria e a ABNT.

Manual sugere técnicas de Conclaves como instrumentos de apoio para sistematizar Reuniões de Grupo de modo a torná-las mais eficazes e produtivas, induzindo o desenvolvimento de pensamento e raciocínio de maneira ordenada afim de alcançar o objetivo pretendido.

Esse Manual é parte de um amplo programa de recuperação do acervo técnico-científico do IPR, tendo sido resultado da revisão do primeiro documento elaborado no âmbito do Instituto em 1978 sob o título Manual de Sistemática de Conclaves - Técnicas e Procedimentos

Na oportunidade solicitamos aos técnicos que utilizarem este Manual, nos enviem opiniões, sugestões e críticas sobre o referido trabalho contribuindo assim, com esta Diretoria, para o melhor aperfeiçoamento e atualização deste Manual

DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO / IPR
RODOVIA PRESIDENTE DUTRA, KM 163 - PARADA DE LUCAS
CEP 21240-330 RIO DE JANEIRO - RJ (AOS CUIDADOS DA DIVISÃO DE
CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA)

Engº Paulo Cesar Lima
Subst. Diretor Desenvolvimento Tecnológico

SUMÁRIO

PARTE I: CONSIDERAÇÕES GERAIS - INTRODUÇÃO

CAP. 1: O QUE SÃO TÉCNICAS DE CONCLAVES	05
1.1. Definição.....	05
1.2. Finalidades	05
1.3. Características	06
CAP. 2: PRINCÍPIOS BÁSICOS	08
CAP. 3: BENEFÍCIOS	10
3.1. De Ordem Técnica	10
3.2. De Ordem Comportamental	11

PARTE II: APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE CONCLAVES

CAP. 4: QUEM SÃO OS INTEGRANTES DOS CONCLAVES	15
4.1. Equipe de Conclaves	15
4.2. Coordenador	15
4.3. Especialistas	15
4.4. Equipe de Síntese	16
4.5. Participantes	16
4.6. Relatores	16
CAP. 5: PREMISSAS METODOLÓGICAS	17
5.1. Definição do Tema	17
5.2. Escolha do Coordenador	17
5.3. Seleção dos Participantes	18
5.4. Escolha dos Especialistas	20
5.5. Convite para o Evento	21
5.6. Reunião Prévia com Especialistas	23
5.7. Preparação do Local	24
5.8. Abertura da Sessão	25

5.9.	Discussão do Assunto	26
5.10.	Intervalo	30
5.11.	Perguntas do Público	30
5.12.	Encerramento da Sessão	31
5.13.	Avaliação dos Participantes	31
5.14.	Avaliação com a Equipe de Conclaves	32
5.15.	Divulgação dos Resultados do Evento	33
CAP. 6:	OUTRAS RECOMENDAÇÕES.....	34
6.1.	Criação de Cadastro de Participantes	34
6.2.	Inscrição no Evento	34
6.3.	Distribuição de Material	34
6.4.	Emissão de Certificados	34
6.5.	Arquivo de Eventos Realizados	35

PARTE III: DESCRIÇÃO DAS TÉCNICAS

CAP. 7:	DESCRIÇÃO DAS TÉCNICAS.....	39
7.1.	Técnicas do Grupo ❶	41
7.1.1.	Diálogo ou Debate Público	42
7.1.2.	Discussão em Painel	45
7.1.3	Mesa Redonda	48
7.1.4.	Painel com Interrogadores	51
7.1.5.	Direção de Conferência	54
7.1.6.	Forum ou Foro	56
7.1.7.	Simpósio	58
7.1.8.	Grupo de Cochicho	60
7.2.	Técnicas do Grupo ❷	63
7.2.1.	Seminário	66
7.2.2.	Forum de Debates	69
7.2.3.	Phillips 66 ou Técnica do Fracionamento	71
7.2.4.	Painel Progressivo	74
7.2.5.	Painel Seletivo	79
7.2.6.	Painel Integrado	83
7.2.7.	Reunião Liderada	87

7.2.8.	Estudo de Caso	90
7.2.9.	Estudo Dirigido em Grupo	94
7.2.10.	Grupos de Enfoque	97
7.2.11.	Simulação da Realidade: Dramatização	99
7.2.12.	Workshop	102
7.2.13.	Brainstorming	106
7.2.14.	Diagrama de Atividade	109
7.2.15.	Diagrama de Interrelação	113
7.2.16.	Diagrama de Causa e Efeito	117
7.2.17.	Técnica P-N-I	121
7.2.18.	Análise do Campo de Forças	124
7.2.19.	Método TURIB/GUT	128
7.2.20.	Check-List	131
7.2.21.	Diagrama de Árvore	134
7.2.22.	ASP-Relâmpago	138
7.2.23.	Técnica de Grupo Nominal	141
7.2.24.	Diagrama Matricial	144
7.2.25.	Priorização com base no Diagrama Matricial	150
7.2.26.	Matriz de Prioridade	153
7.2.27.	Matriz Decisória	159
7.2.28.	Programação Gráfica do Processo de Decisão	162
7.2.29.	Diagrama de Redes de Atividades	166
BIBLIOGRAFIA		173

INTRODUÇÃO

O Manual de Técnicas de Conclaves direcionado à Comunidade Rodoviária resultou da atividade desenvolvida ao amparo do Contrato PG-145/94-00 lavrado entre o DNER e a ABNT.

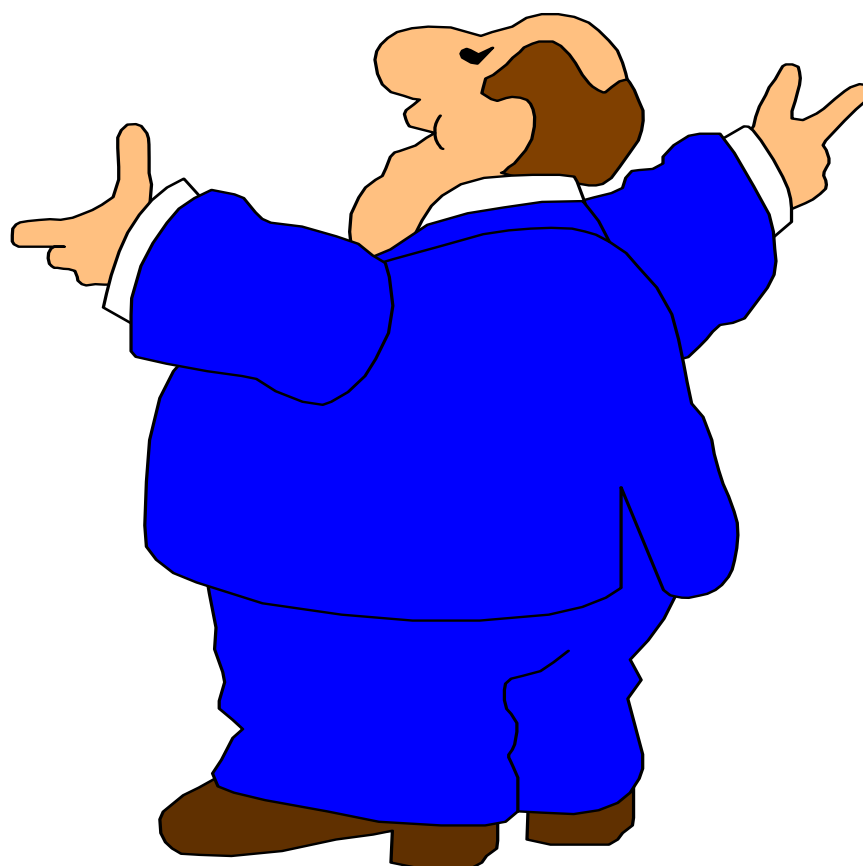
O primeiro documento normativo com essas características no âmbito do DNER surgiu em 1978 com a edição do Manual de Sistemática de Conclaves-Técnicas e Procedimentos e que, face ao tempo decorrido, teve, plenamente justificada sua revisão com vistas à evolução da técnica ao longo desses anos.

O Manual de Técnicos e Conclaves oferece em linguagem clara e bastante didática diversos tipos de reunião que podem ser realizadas, dentro do princípio da sua própria definição, ou seja, “Técnicas de Conclaves são instrumentos de apoio que procuram sistematizar as reuniões de grupo de modo a torná-las mais eficazes”.

O trabalho foi conduzido por Orlando Nunes Cossenza e Cristina Gomes de Souza e contou com a inestimável colaboração de Angela Jaconianni e Fátima Jane Ribeiro, da Equipe da Coordenação de Pós-Graduação de Engenharia, COPPE da UFRJ.

PARTE I

CONSIDERAÇÕES GERAIS



1. O QUE SÃO TÉCNICAS DE CONCLAVES

1.1. DEFINIÇÃO

Técnicas de conclaves são instrumentos de apoio (ferramentas) que procuram sistematizar as reuniões de grupo de modo a torná-las mais eficazes. A forma como essas técnicas são estruturadas - um conjunto de passos a serem seguidos dispostos sequencial e logicamente - induzem o desenvolvimento do pensamento e do raciocínio de modo ordenado até se atingir o resultado pretendido.

Além de proporcionar racionalidade ao processo tornando as reuniões mais objetivas - evitando a tão comum perda de tempo com discussões intermináveis e improdutivas - a metodologia dessas técnicas procura promover e incentivar a participação de todos, de forma organizada, dando condições para um intercâmbio construtivo de idéias, conhecimentos, informações e opiniões.

1.2. FINALIDADE

Há uma enorme quantidade de técnicas de conclaves, muitas das quais, variações e combinações de técnicas já conhecidas e que foram desenvolvidas a fim de se adequar a situações específicas.

Embora o universo de abrangência das chamadas Técnicas de Grupo seja por demais extenso, englobando desde técnicas destinadas ao treinamento de laboratório e desenvolvimento interpessoal até técnicas voltadas para a elaboração de cenários futuros (técnicas prospectivas), o presente trabalho limita-se a uma seleção daquelas que tem por objetivo o caráter informativo e a resolução de problemas organizacionais.

Por caráter informativo entende-se técnicas cuja finalidade é a transmissão de informações, conhecimentos e experiências, atualizando e esclarecendo os participantes sobre um assunto específico. Além de permitir melhor visualização das causas e conseqüências de uma determinada situação/problema, as técnicas de caráter informativo também fornecem subsídios para reflexão e avaliação crítica por parte do público.

Por resolução de problemas entende-se técnicas voltadas para atender às várias fases do processo de tomada de decisão: 1) identificação/definição do problema; 2) análise das causas; 3) formulação de alternativas; 4) ponderação/avaliação dessas alternativas; e 5) a decisão propriamente dita.

Em ambos os casos tratam-se de técnicas que procuram abordar aspectos práticos e objetivos relacionados às atividades e à realidade da organização.

1.3. CARACTERÍSTICAS

As técnicas de conclaves que compõem o manual apresentam algumas características, quais sejam:

a) **Permitem variabilidade**, isto é, podem ser modificadas e adaptadas de acordo com a situação. Não há nada rígido em se tratando de técnicas de conclaves uma vez que cada caso é um caso, cabendo ao coordenador do evento ter o bom-senso e a sensibilidade para promover as alterações que julgar conveniente e que contribuam para aumentar a eficiência da reunião. Assim sendo, a metodologia das técnicas deve ser encarada mais como um conjunto de recomendações do que propriamente como um conjunto de normas a serem rigorosamente cumpridas. O objetivo está em mostrar, e não em impor um caminho.

b) **Permitem combinações**: muitas vezes, para se alcançar o objetivo final pretendido, convém utilizar um conjunto de técnicas ou partes de técnicas combinadas. Isso acontece em função da existência de uma série de etapas (metas) anteriores que precisam ser ultrapassadas sendo que, para cada uma dessas etapas, pode haver uma técnica mais indicada.

Um exemplo claro é quando se trata da resolução de problemas. Existem técnicas de caráter analítico e informativo, próprias portanto, para a fase de discussão de causas e avaliação de alternativas; existem técnicas que estimulam a expansão do pensamento, sendo adequadas à identificação/definição de problemas e elaboração de alternativas; e existem técnicas voltadas para a decisão propriamente dita.

Também ao se planejar um Ciclo de Eventos pode-se reunir várias técnicas diferentes, havendo sessões de Conferências, Mesas Redondas, Debates, Painéis, Workshops etc.

c) **Apresentam caráter qualitativo**: como o próprio nome sugere, caracterizam-se pela ênfase dada às idéias, suposições e percepções. O fato de valorizarem mais os atributos do que a mensuração não significa que esse tipo de técnica ignore ou menospreze análises de âmbito quantitativo. Significa apenas que, no exercício das técnicas qualitativas, as quantificações servem simplesmente para fornecer embasamento e sustentação às discussões geradas.

Mesmo quando apresentam resultados expressos numericamente, a diferença entre as técnicas qualitativas e quantitativas consiste em que os números apresentados pelas primeiras não apresentam significado simbólico correspondente a uma dada realidade concreta de medição. São números provenientes de juízos de valor (probabilísticos), o que implica caráter de subjetividade.

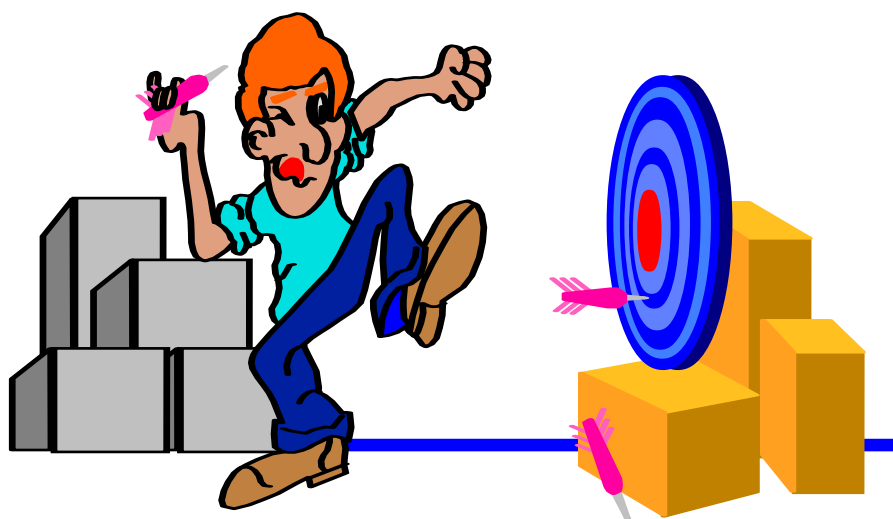
d) **São adequadas ao processo de aprendizagem e participação dos adultos**: as técnicas de conclaves ajustam-se bem às características, expectativas e motivação dos adultos já que esses são menos dependentes da figura do professor; são mais capazes de selecionar as informações de que necessitam; têm maior responsabilidade sobre o próprio processo de aprendizagem; trazem uma “bagagem” anterior que são as experiências e o conhecimento que acumulam fazendo com que cada adulto se torne um recurso de aprendizagem para o outro; são mais maduros para travar relacionamentos interpessoais; e buscam solucionar problemas que enfrentam no presente, procurando melhorar seu desempenho e enfrentar os desafios que aparecem.

e) **Apresentam caráter temporário:** a formação e atuação do grupo selecionado para participar da aplicação de alguma técnica não é permanente, ao contrário, destina-se apenas a obtenção do objetivo proposto. Uma vez terminada a sessão - ou sessões - o grupo se dissolve, cada um retornando ao seu local (“posto”) de trabalho e às suas atividades habituais.

f) **Demandam recursos:** a aplicação das técnicas de conclaves envolve a mobilização de pessoas (organizadores, especialistas, demais participantes, pessoal de apoio); custos com material e equipamentos necessários; e tempo para o planejamento, organização, realização e avaliação do evento. Em razão disso é importante que os resultados obtidos sejam satisfatórios e compensem o investimento feito.

g) **Tornam-se mais eficientes com a prática:** como todo método, quanto mais constante for a aplicação de uma técnica, mais fácil se torna sua utilização e melhores são os resultados obtidos. Os participantes vão se familiarizando mais com sua metodologia, reduzindo a necessidade de monitoração por parte de um coordenador.

O desenvolvimento da capacidade de argumentar, de trabalhar em equipe, e a habilidade de travar relacionamentos interpessoais também vão sendo adquiridos através da constância e da participação periódica em atividades dessa natureza.



2. PRINCÍPIOS BÁSICOS

Não basta simplesmente aplicar uma técnica para obter os resultados desejados. Estes só serão alcançados se existir um conjunto de fatores os quais chamaremos de princípios básicos. São eles:

a) **Comprometimento da alta administração:** é importante que a alta administração incentive, apóie e valorize atividades dessa natureza - afinal, dependerá de sua aceitação a organização e promoção de determinados eventos. Também é importante lembrar que falar em sistematização de conclaves para resolução de problemas é o mesmo que falar em democratização do processo de tomada de decisão o que, não raro, pode vir a gerar uma série de resistências por parte das próprias chefias que se sentem ameaçadas com a perda de poder. Só a alta administração é capaz de sustentar e dar garantias à implementação de um processo participativo.

b) **Inserção de uma cultura participativa:** a consolidação de um processo participativo não pode basear-se apenas na adoção de novos métodos e procedimentos. A rigor, estes devem ser consequência de uma mudança mais profunda que afete todos os níveis da organização. Trata-se de uma mudança a nível da cultura organizacional que modifique a percepção, as atitudes e o comportamento das pessoas envolvidas - não adianta pedir para que as pessoas participem, se tal participação se der de forma obrigatória; é preciso que o desejo de participar esteja presente, motivando-as a absorver novas informações e a contribuir com idéias e sugestões.

c) **Existência de interesses e objetivos comuns:** o que caracteriza um conclave é a existência de interesses e objetivos comuns. Não basta pensar em objetivos que atendam só aos interesses da organização; é preciso que esses também sejam coincidentes com os objetivos individuais das pessoas que participam do evento. Assim sendo, ao se planejar qualquer atividade que envolva a participação de várias pessoas é importante que essas sejam ouvidas para se ter uma apreciação de suas expectativas e necessidades.

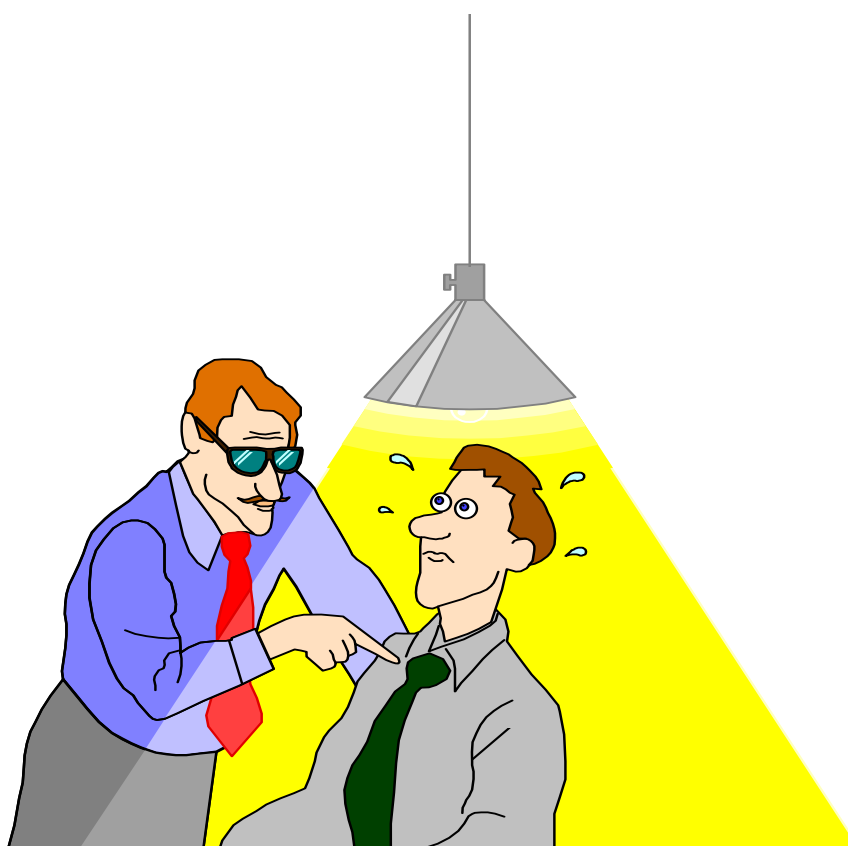
d) **Criação de um ambiente propício:** para que a participação se dê efetivamente é preciso que as pessoas estejam a vontade para expor suas idéias e pensamentos, sem medo de censuras ou retaliações; que se sintam valorizadas e respeitadas, estimuladas e reconhecidas; e que exista uma mentalidade de cooperação, de cumplicidade e ajuda, sendo a troca de idéias, informações e conhecimentos perseguida de forma construtiva.

É importante a compreensão de que o sucesso do evento corresponde ao sucesso de cada participante, não sendo pertinente a adoção de atitudes competitivas a fim de mostrar quem é o melhor, o mais capaz e o “dono da verdade”.

e) **Seriedade no planejamento do processo:** o cuidado com a organização do evento demonstra a seriedade e importância com que este é concebido e tratado. Deve-se prestar atenção a todos os detalhes, planejando cuidadosamente toda a sua realização de modo a evitar situações de improviso - a improvisação, se não bem sucedida, pode comprometer os resultados esperados. Nesse particular alguns tópicos merecem destaque: 1) escolha acertada do tema; 2) definição clara do(s) objetivo(s) ; 3) escolha

da técnica mais adequada ao(s) objetivo(s) proposto(s) ; 4) correta seleção dos participantes; e 5) escolha de coordenador suficientemente habilitado.

f) **Retroalimentação** : a realização de todo evento deve atender a um propósito e estar inserida dentro de um contexto maior. Não há nada mais desanimador do que um grupo reunir-se, preparar-se, pensar em soluções, discutir alternativas, chegar a uma conclusão ... e nada ser concretizado ... não receber nenhuma satisfação quanto ao resultado da reunião. Situações dessa natureza só fazem disseminar a descrença no processo tornando as pessoas desestimuladas a participar de atividades futuras.



3. BENEFÍCIOS

A aplicação das técnicas de conclaves resulta em uma série de benefícios de ordem técnica e comportamental. São eles:

3.1. DE ORDEM TÉCNICA:

a) **Sinergia:** sinergia é o processo conhecido como “ $2 + 2 = 5$ ”, o que significa que o resultado final é sempre maior que o somatório das partes. Esse processo é facilmente compreendido uma vez que o trabalho em equipe promove a integração dos esforços de todos os membros do grupo. Através da troca de informações, conhecimentos, idéias e experiências, as propostas individuais podem ser aperfeiçoadas, chegando-se a resultados mais satisfatórios.

b) **Abordagem sistêmica:** ao reunir pessoas que tenham relação direta e/ou indireta com o assunto, forma-se um grupo composto de indivíduos de diferentes departamentos, funções e níveis hierárquicos, o que possibilita que a problemática seja analisada sistemicamente.

A exploração sistêmica leva ao conhecimento das interrelações e interdependências existentes entre as variáveis do problema dando condições de: 1) avaliar a influência que uma terá sobre a outra; e 2) atuar preventivamente minimizando impactos negativos e, se for o caso, elaborando soluções alternativas.

c) **Melhoria das redes de comunicação:** o contato direto entre os participantes, aliado aos procedimentos recomendados pela metodologia das técnicas de conclaves, melhoram as redes de comunicação ao reduzir ruídos provocados por autodefesas e/ou distorção nos canais. Ao permitir retroalimentação *in loco*, as dúvidas podem ser imediatamente esclarecidas, o que facilita e agiliza a compreensão da mensagem.

d) **Aumento da eficácia das decisões:** com base em uma série de pesquisas, foi constatado que as decisões em grupo são mais eficazes do que as decisões tomadas individualmente. Isso se dá porque o debate e a troca de idéias e informações reduz as chances de erros e de má avaliação.

e) **Inserção de variáveis qualitativas:** ao valorizar idéias e pensamentos, as técnicas de conclaves acabam por abranger um universo de análise mais amplo, não se restringindo apenas às variáveis que podem ser quantificadas.

f) **Surgimento de soluções criativas:** a metodologia das técnicas permite e incentiva a existência de um enfoque mais criativo (estimula o exercício do lado direito do cérebro), dando oportunidade para o surgimento de soluções originais e inovadoras que ‘fogem’ das chamadas soluções-padrão.

g) **Participação daqueles que melhor conhecem o problema:** quem melhor conhece o problema é quem o vivencia. Não raro são aqueles que lidam diariamente com o problema que apresentam as melhores e mais práticas soluções. É preciso acabar com o preconceito de que somente aos chefes cabe apontar e decidir sobre as soluções dos problemas.

h) **Fácil aplicação:** são técnicas que não demandam sofisticados conhecimentos matemáticos e estatísticos, podendo ser aplicadas praticamente junto a todos os funcionários independente de seu nível hierárquico - logicamente a escolha dos membros do grupo deverá se dar em função do objetivo pretendido e do problema a ser analisado.

3.2. DE ORDEM COMPORTAMENTAL:

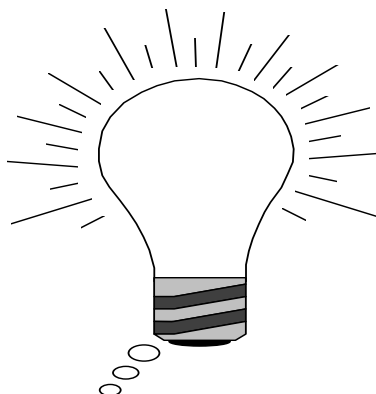
a) **Aumento da motivação:** as pessoas tornam-se mais motivadas uma vez que passam a se sentir parte integrante de um grupo onde todos possuem o mesmo objetivo; que passam a se sentir reconhecidas; que passam a conhecer melhor a realidade da organização; e que passam a ter maior poder de decisão.

b) **Melhoria do clima organizacional:** as pessoas estando mais satisfeitas passam a interagir melhor com os companheiros de trabalho. Também passam a conhecer melhor não apenas os colegas mais próximos como também pessoas de outros departamentos e funções.

c) **Desenvolvimento das potencialidades individuais:** as técnicas de conclaves estimulam a criatividade e o raciocínio analítico dos participantes, contribuem para que esses desenvolvam maior poder de argumentação conseguindo melhor organizar e expor suas idéias e pensamentos, e ainda ensina as pessoas a interagirem de forma mais amadurecida com as demais.

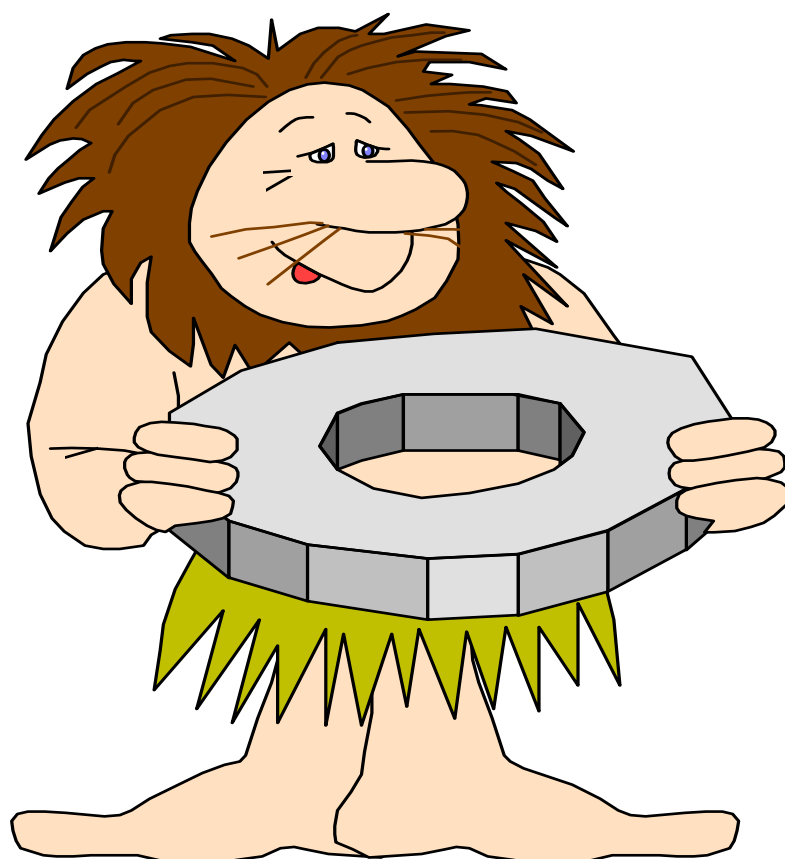
d) **Inibição de bloqueios psicológicos:** as recomendações e estruturação das técnicas de conclaves procuram inibir bloqueios de ordem psicológica capazes de prejudicar a participação daqueles mais tímidos, que possuem posição hierárquica inferior, ou que se sintam constrangidos diante de pessoas tidas como “mais conhecedoras” ou capacitadas para abordar o assunto.

e) **Redução das resistências às mudanças:** a participação dos funcionários na tomada de decisão transforma-os em ‘facilitadores’ do processo de mudança, reduzindo resistências advindas de insegurança e da própria inércia organizacional.



PARTE II

**APLICAÇÃO DAS
TÉCNICAS DE CONCLAVES**



4. QUEM SÃO OS INTEGRANTES DOS CONCLAVES

O nível de participação bem como a função que desempenham os integrantes dos conclaves variam bastante conforme a técnica utilizada. Para tornar mais didática a compreensão do assunto, as técnicas foram divididas em dois grupos:

- GRUPO ①:** conjunto de técnicas nas quais os **participantes têm atuação indireta e passiva**, assumindo a postura de ouvintes perante a exposição e/ou debate entre especialistas convidados.
- GRUPO ②:** conjunto de técnicas nas quais os **participantes têm atuação direta e efetiva**, cabendo a eles mesmos apresentar idéias, discutir, analisar, procurar soluções, e tentar chegar a uma conclusão.

A seguir são apresentados os diversos membros que participam da organização e realização dos conclaves e suas respectivas funções (para maiores detalhes quanto ao papel que desempenham na organização e realização do evento ver capítulo 5 - Premissas Metodológicas).

4.1. EQUIPE DE CONCLAVES:

É formada por integrantes do Centro de Conclaves que faz parte da Divisão de Treinamento e Conclaves do IPR. Sua função, no que concerne à aplicação das técnicas, é promover eventos que tenham por objetivo a reunião de um grupo de pessoas para discutir assuntos previamente determinados. Cabe a equipe de conclaves a responsabilidade de conceber, agendar e dar apoio à realização de tais atividades.

4.2. COORDENADOR:

Conforme a técnica utilizada a função do coordenador pode receber diversas denominações: mediador; moderador; diretor técnico; facilitador etc.

O coordenador é o elo entre a equipe de conclaves e a realização do evento. É ele quem deve cuidar para que todas as etapas que compõem a técnica sejam devidamente cumpridas e tomar todas as providências necessárias para que o evento atinja seu objetivo. Também cabe ao coordenador dirigir a sessão, ao longo da qual, é a autoridade máxima devendo todos acatar suas decisões.

4.3. ESPECIALISTAS:

Dependendo da técnica utilizada também podem ser chamados de peritos, dialogadores, painelistas, palestrante, conferencista etc. São pessoas que detêm profundo conhecimento no assunto e que são convidadas a participar do evento.

Nas técnicas que compõem o Grupo ❶ os especialistas têm participação ativa, expondo suas idéias, seus conhecimentos e pontos de vista. São os protagonistas do evento muito dependendo de sua atuação o sucesso do mesmo.

Nas técnicas que compõem o Grupo ❷, quando há a participação de especialistas, estes exercem função de apoio, apenas orientando e auxiliando os grupos a encontrarem suas próprias conclusões. Acompanham as discussões procurando estimular e fornecer subsídios para o grupo conseguir melhores resultados.

Em ambos os casos, espera-se do especialista uma postura profissional, preparando-se adequadamente para a sessão e respeitando as regras estabelecidas.

4.4. EQUIPE DE SÍNTESE:

Nem sempre é necessário a participação de uma equipe de síntese. Quando esta existe normalmente é formada por 02 (dois) ou 03 (três) membros e sua função consiste em dar apoio ao coordenador na preparação do local, na organização do evento e, principalmente, durante o desenvolvimento da sessão.

Nas técnicas do grupo ❶ esse apoio consiste em auxiliar na divulgação do evento, na distribuição do material aos participantes (se houver), em anotar os principais pontos discutidos ao longo do debate ou apresentação dos especialistas, em fazer a síntese da reunião, passar ao coordenador as perguntas feitas pelo público, entregar e recolher os formulário de avaliação etc.

Nas técnicas do Grupo ❷ a equipe de síntese fica encarregada de, quando necessário, escrever as idéias sugeridas pelos participantes bem como as regras da sessão em um quadro ou painel a vista de todos, registrar os principais pontos discutidos, distribuir o material de apoio necessário bem como os formulários de avaliação etc.

4.5. PARTICIPANTES:

Conforme visto anteriormente, dependendo da técnica fazer parte do Grupo ❶ ou ❷, a atuação dos participantes se torna bastante diferente. Entretanto, em ambos os casos, espera-se dos participantes: que preparem-se adequadamente para o evento, lendo e pensando a respeito com base nas informações antecipadamente fornecidas; que procurem estar libertos de conceitos pré-concebidos a fim de ouvir imparcialmente outros pontos de vista; que estejam receptivos para absorver novas informações e opiniões; que respeitem as regras do evento; e que procurem participar com entusiasmo, dando o melhor de si.

4.6. RELATORES:

Nas técnicas do Grupo ❷ é comum os participantes se dividirem em subgrupos para travar discussões. Quando isso acontece, por vezes cada subgrupo precisa eleger um relator que ficará encarregado de anotar as conclusões e a síntese dos principais pontos debatidos, atuando como uma espécie de secretário do grupo. Também cabe ao relator apresentar, perante o plenário, os resultados e sugestões encontrados.

5. PREMISSAS METODOLÓGICAS

As premissas metodológicas são recomendações e procedimentos que devem ser observados quando da organização e realização de um conclave. São comuns a todas as técnicas podendo apresentar diferenças em se tratando do grupo ❶ ou ❷ (situações particulares serão vistas quando da descrição das técnicas).

5.1. DEFINIÇÃO DO TEMA:

Como é importante que os participantes estejam motivados, a escolha do tema deve levar em consideração suas preferências e necessidades - é sempre oportuno lembrar que um dos fatores essenciais para o sucesso do evento é que os objetivos e interesses individuais sejam coincidentes com os objetivos e interesses do conclave.

Embora as técnicas de conclaves permitam abranger praticamente todos os assuntos, recomenda-se que sejam escolhidos temas que envolvam a realidade e as situações vivenciadas pela organização promotora do evento, tais como: identificação, análise e resolução de problemas existentes; discussão em torno de políticas vigentes; avaliação de propostas de mudanças etc.

Outro aspecto importante relacionado ao tema é a sua delimitação, ou seja, a definição clara e precisa do que se pretende abordar e dos resultados que se deseja obter - só a partir de tal definição é que haverá condições de se escolher a técnica mais adequada ao objetivo vislumbrado e de, após a realização do evento, poder avaliar se este conseguiu atingir o propósito almejado.

Sugestão: a escolha do tema pode ser feita através de uma listagem de assuntos elaborada pelos próprios participantes (público-alvo) a ser submetida à equipe de conclaves ou, ao contrário, através de lista elaborada pela equipe de conclaves e submetida aos participantes para que esses selecionem os de maior interesse.

5.2. ESCOLHA DO COORDENADOR

O coordenador é peça-chave na realização do evento, sendo indispensável alguém habilitado para exercer a função. O coordenador deve apresentar as seguintes características:

- ◇ Ter experiência em dirigir trabalhos de grupo;
- ◇ “Jogo de cintura” para contornar situações embaraçosas e desagradáveis que por ventura possam surgir ao longo da sessão, principalmente nas etapas de discussão;
- ◇ Capacidade para estimular a troca de idéias e informações entre os membros do grupo mantendo sempre o debate ‘vivo’ e interessante;
- ◇ Competência para criar e manter uma atmosfera propícia ao desenvolvimento da sessão fazendo com que todos se sintam a vontade para expor suas idéias e opiniões;

- ◇ Sensibilidade e bom-senso para conduzir os trabalhos percebendo e administrando a motivação e o interesse dos participantes;
- ◇ Capacidade de síntese, raciocínio rápido e objetividade de modo a fixar e facilitar a compreensão do que está sendo discutido; e
- ◇ Possuir certo conhecimento sobre o assunto objeto de discussão, não precisando necessariamente ser um especialista.

5.3. SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

➔ TÉCNICAS DO GRUPO ❶:

Nas técnicas que compõem o chamado grupo ❶ os participantes são, em realidade, o público-alvo do evento, isto é, pessoas que irão assistir ao debate, conferência, palestra etc. na condição de ouvintes. Sua participação consiste em procurar entender e acompanhar o que está sendo exposto não cabendo interferir no processo - a intervenção efetiva se dará apenas no tempo destinado ao interrogatório da platéia (se houver) quando então lhe será facultado o direito de fazer perguntas.

Como o evento é concebido e realizado em função desse público-alvo, deve-se ter o cuidado de que os participantes sejam:

- ◇ Pessoas que realmente tenham interesse e/ou curiosidade pelo assunto a ser tratado;
- ◇ Pessoas cujo tema abordado relaciona-se com sua atividade de modo que poderá tirar proveito de novos conhecimentos e informações transmitidas pelos especialistas;
- ◇ Pessoas cuja implementação de alguma mudança puder vir a afetá-las - o objetivo do evento seria então esclarecer a importância dessa mudança e discutir alternativas possíveis, tornando o processo mais transparente e tentando reduzir eventuais resistências capazes de prejudicar sua execução.
- ◇ Pessoas conhecidas como “facilitadores” do processo, ou seja, que atuam como divulgadores capazes de apoiar e difundir idéias, informações e conhecimentos no ambiente em que trabalham.

A escolha do público-alvo, de qualquer forma, estará sempre atrelada ao tema e objetivo do evento. Quanto ao número de participantes, em se tratando das técnicas do Grupo ❶, este costuma ser elevado até mesmo para justificar a mobilização de especialistas (muitas vezes externos) convidados a participar do evento.

➔ TÉCNICAS DO GRUPO ❷:

Nesse tipo de técnica os resultados obtidos são decorrentes da atuação dos participantes que exercem papel bastante ativo. Cabe a eles discutir, analisar, propor soluções, apresentar idéias ... Se o grupo for bem escolhido, boas são as chances desses resultados serem satisfatórios e até mesmo surpreendentes. Na realidade eles são os protagonistas do evento, daí a formação do grupo ser de extrema importância.

A recomendação básica para a formação do grupo é que este seja composto por pessoas diretamente envolvidas na situação/problema analisado. Além de serem os

principais interessados, são os que, não raro, melhor conhecem o problema. Apesar da importância dessa recomendação, outros pontos merecem ser observados:

- ◇ Não apenas as pessoas diretamente relacionadas ao problema devem fazer parte do grupo. Também aquelas indiretamente afetadas podem participar uma vez que a existência bem como a solução de um determinado problema, não raro, exercem influência sobre outras atividades, setores e departamentos da organização;
- ◇ Não deve ser descartada a participação de pessoas que não tenham relação com o assunto/problema. Por vezes as pessoas “de fora” apresentam soluções mais criativas e que ‘fogem’ das chamadas soluções-padrão justamente por possuírem a mente mais ‘aberta’ conseguindo visualizar e compreender o problema de outra maneira.
- ◇ A participação de pessoas de funções, departamentos e níveis hierárquicos diferentes permite que cada uma apresente uma perspectiva distinta, o que enriquece o processo como um todo;
- ◇ É desejável que no grupo existam pessoas criativas e intuitivas (predominância do hemisfério direito) bem como pessoas lógicas e analíticas (predominância do hemisfério esquerdo do cérebro). Enquanto algumas lançam idéias novas, outras têm a capacidade de analisar e ponderar. Pode-se assim chegar a um resultado original e, ao mesmo tempo, viável.
- ◇ As pessoas selecionadas devem ter um mínimo de habilidade interpessoal. Apesar da metodologia das técnicas determinar alguns procedimentos, existem indivíduos que teriam grande dificuldade em cumpri-los (os procedimentos indicam como a pessoa deve agir, mas mais importante que os procedimentos, é a mudança de atitudes). Não se pode esquecer que o trabalho em grupo envolve interação, respeito, maturidade e sentido de união e cooperação.
- ◇ Por fim, a escolha dos componentes do grupo deve se dar em função do objetivo da técnica empregada. Por exemplo: uma técnica que destina-se a especular e buscar idéias apresenta um perfil de grupo diferente de outra cuja finalidade é a decisão propriamente dita, o que requer participantes com conhecimento técnico maior e mais homogêneo.

Quanto ao número de participantes, isso irá depender da técnica utilizada. De modo geral, não se utiliza grupos por demais pequenos - abaixo de 05 (cinco) componentes - nem grupos muito grandes - acima de 30 (trinta) componentes. Grupos muito pequenos empobrece o processo prejudicando o objetivo das técnicas de conclaves que é justamente a interação e o intercâmbio de idéias, informações e pensamentos entre diversas pessoas. Grupos muito grandes, ao contrário, tumultuam o processo reduzindo a participação efetiva de cada membro, gerando dispersão, dificultando o aproveitamento de idéias anteriormente geradas, dificultando uma discussão mais profunda entre os participantes e facilitando a formação de grupinhos paralelos.

5.4. ESCOLHA DE ESPECIALISTAS

A escolha dos especialistas é feita pelo coordenador do evento em conjunto com a equipe de conclaves. Devido ao papel que desempenham essa escolha deve ser sempre muito criteriosa.

➡ TÉCNICAS DO GRUPO ❶:

Nesse caso os especialistas são os palestrantes, conferencistas, debatedores, painelistas etc. Em se tratando das técnicas do Grupo ❶, essa seleção se torna fundamental para o sucesso do evento - afinal, eles são os personagens principais cabendo-lhes a tarefa de manter o público atento e interessado, o que facilita a captação e fixação das informações transmitidas (quando os especialistas são bons é comum que as pessoas se sintam estimuladas a refletir e até mesmo aprofundar o assunto em questão).

Os especialistas, além de possuírem completo domínio do assunto sendo capazes de fornecer informações, conhecimentos e idéias novas acerca do tema abordado, por vezes é bom que tenham uma bagagem de experiências advindas de sua vivência profissional que lhes dê uma base mais sólida para justificar seu posicionamento e rebater críticas ao longo do processo de discussão. Os demais critérios recomendados são:

- ◇ Segurança e tranquilidade para apresentarem-se diante de grandes platéias (público-alvo);
- ◇ Raciocínio rápido e lógico com poder de argumentação e síntese;
- ◇ Facilidade de se expressar de forma clara, objetiva e didática; e
- ◇ Equilíbrio para travar discussões dentro de uma atmosfera de respeito e cordialidade sempre acatando as regras da sessão.

Outro aspecto importante que merece atenção na hora de escolher os especialistas é a adequação ao objetivo pretendido. Se o objetivo é mostrar ao público perspectivas diferentes em relação a um determinado assunto, deve-se selecionar especialistas com posicionamentos contrários ... se o objetivo é abordar um assunto polêmico e amplo, pode-se ter especialistas com formações distintas, cada qual apresentando seu ponto de vista ... se o objetivo for a discussão em torno de problema de caráter eminentemente técnico e específico, é mais indicado chamar pessoas com a mesma especialidade.

Já o número de especialistas convidados irá depender da técnica utilizada. Há técnicas que requerem apenas a presença de 01 (um) único especialista enquanto outras podem exigir a presença de 02 (dois), 03 (três), 04 (quatro) ou até mais. De qualquer forma, o número total de especialistas geralmente não é muito elevado - primeiro, porque não é fácil fazer coincidir a disponibilidade de todos eles; segundo, porque quanto maior o número de especialistas, menor é o tempo destinado a sua participação efetiva.

➡ TÉCNICAS DO GRUPO ②:

Quanto as técnicas do Grupo ②, a função do especialista torna-se bem diferente. Ele deixa de ser o centro das atenções para se tornar um elemento de apoio, convidado a acompanhar a sessão dando assistência ao(s) grupo(s) quando necessário.

Normalmente, nesse tipo de técnica, a presença do especialista é opcional, sendo escalado apenas quando o coordenador do evento não se sente suficientemente habilitado para conduzir sozinho a sessão - geralmente quando se trata de tema eminentemente técnico e/ou polêmico, sendo importante comentários e colocações de alguém com conhecimento mais profundo no assunto.

A escolha do especialista, em se tratando das técnicas do grupo ②, deve-se basear em uma combinação de características do coordenador e dos especialistas das técnicas do grupo ①. Nesse caso os critérios seriam:

- ◇ Possuir domínio do assunto;
- ◇ Ter raciocínio rápido e lógico com poder de argumentação e síntese;
- ◇ Ter facilidade de se expressar de forma clara, objetiva e didática;
- ◇ De preferência, ter experiência em trabalhos dessa natureza; e
- ◇ Ter sensibilidade e bom-senso para saber quando e como intervir (o especialista está ali para dar apoio e não para impor suas opiniões).

5.5. CONVITE PARA O EVENTO

➡ AOS ESPECIALISTAS:

Os especialistas devem ser os primeiros a receber os convites. Afinal, muitas vezes são pessoas externas à organização e, mesmo que não o sejam, costumam ter uma série de outros compromissos agendados. Só a partir do contato com o(s) especialista(s) é que se terá condições de definir a data, horário e local do evento.

O convite ao especialista é feito formalmente, de preferência, por alguém que possa bem representar a organização patrocinadora do evento - pode ser o coordenador da sessão, outro membro da equipe de conclaves, algum diretor etc. - o importante é que o especialista perceba que se trata de um evento sério, bem planejado e que de fato existe interesse na sua participação.

Não importa se o convite é por escrito ou por telefone (nesse último caso economiza-se tempo). O que importa é que o especialista seja informado sucintamente do tema, do objetivo e da função que irá desempenhar - maiores detalhes são combinados quando da reunião prévia com o coordenador do evento. Também deve ser solicitado ao especialista que confirme sua participação o quanto antes (caso este não aceite, a equipe de conclaves terá que contatar outro especialista para substituí-lo).

Atenção: a confirmação da participação é fundamental uma vez que a ausência de um especialista esperado pode gerar um desfalque capaz de prejudicar a realização do evento, podendo até mesmo inviabilizá-lo.

➡ AO PÚBLICO - TÉCNICAS DO GRUPO ①:

O convite ao público, na realidade, significa a divulgação do evento - essa divulgação convém ser feita com certa antecedência por dois motivos: 1) para que todos possam se organizar para comparecer ao evento; e 2) para que haja tempo suficiente para aqueles que quiserem conhecer um pouco mais sobre o assunto.

O convite pode ser feito através de “folder” e/ou através de cartazes. Em ambos os casos devem constar as seguintes informações:

- ◇ data, horário e local do evento;
- ◇ tema a ser tratado (pode conter uma breve justificativa quanto a sua importância, os tópicos a serem abordados etc. - o nível de detalhamento do programa fica a critério dos organizadores do evento);
- ◇ público-alvo ao qual se destina;
- ◇ objetivo do evento;
- ◇ a técnica utilizada (Conferência, Debate Público, Mesa Redonda etc.)
- ◇ nome do(s) especialista(s) convidados - além do nome convém informar sucintamente a formação, experiência, função atual etc.
- ◇ nome do coordenador do evento com as mesmas informações sugeridas aos especialistas.

Obs: se a equipe de conclaves achar necessário, pode constar no convite a solicitação para que os interessados inscrevam-se para assistir ao evento com antecedência. A inscrição antecipada permite prever o tamanho da audiência e deve ser feita principalmente quando se trata de tema de grande interesse cuja demanda pode ultrapassar a capacidade do auditório.

➡ AOS PARTICIPANTES - TÉCNICAS DO GRUPO ②:

Como se trata de um número reduzido de participantes - sendo esses previamente selecionados -, o convite é feito individualmente e deve conter as seguintes informações:

- ◇ data, horário e local do evento;
- ◇ tema a ser analisado - em se tratando da abordagem de um determinado problema, a questão a ser discutida deve vir acompanhada de dados que possam auxiliar os participantes a visualizar melhor o universo do problema, dando-lhes condições de pensar em sugestões e soluções a apresentar; e
- ◇ nome da técnica a ser aplicada - não é necessário entrar em detalhes quanto ao desenvolvimento da técnica o que será feito pelo coordenador no início da sessão.

Dependendo da técnica a ser utilizada bem como da problemática objeto de análise, cabe ao coordenador do evento decidir se deve enviar, juntamente com o convite, algum material para ser lido previamente. Isso normalmente acontece quando se trata de abordar um assunto amplo e complexo - o que demandaria muito tempo da sessão propriamente dita até que a problemática fosse toda ela apresentada. O material enviado tanto pode ser composto por artigos, reportagens, balanços, gráficos etc., como pode ser um texto especialmente elaborado para tal.

Também é importante que o convite seja feito com certa antecedência (recomenda-se um mínimo de 02 e um máximo de 15 dias). A principal razão para essa antecedência é que ela se destina a uma fase de maturação de idéias e pensamentos. Mesmo que os participantes não pensem especificamente na questão a ser abordada na reunião de grupo, essa informação fica registrada no inconsciente. Não raro, ótimas idéias surgem quando menos se espera, seja quando fazemos algo aleatório que aparentemente não possui nenhuma correlação com a problemática mencionada, seja mesmo quando dormimos (segundo a neurolingüística, o cérebro tem um potencial enorme e muitas das respostas para os problemas que enfrentamos nos vêm através dos sonhos - recomendam os especialistas que, sempre ao deitar, pensemos no problema e deixemos papel e caneta ao lado da cama para que, ao acordar, anotemos tudo o que nos for possível lembrar).

O período de maturação de idéias é igualmente aconselhável quando o grupo se depara com tema que envolva proposta original ou que implique em profundas mudanças. A tendência inicial das pessoas é normalmente rejeitar qualquer situação que seja diferente daquelas conhecidas e habituais. No entanto, após um período de reflexão quando passa o primeiro impacto, a nova proposta se torna menos absurda e ameaçadora, assumindo contornos mais viáveis.

5.6. REUNIÃO PRÉVIA COM ESPECIALISTA(S)

O coordenador do evento deve reunir-se previamente com o(s) especialista(s) convidado(s) bem como com a equipe de síntese (se houver). Essa reunião tem por finalidade acertar os detalhes do evento de modo a planejar o desenvolvimento da sessão para que não haja imprevistos e esta consiga alcançar o objetivo pretendido. Nessa reunião deverá ficar esclarecido:

- ◇ o objetivo do evento e a definição do resultado que se espera alcançar (só a partir dessa definição é que se terá condições de posteriormente avaliar se a sua realização foi satisfatória ou não);
- ◇ a amplitude e profundidade com que o tema deverá ser abordado podendo-se inclusive dividir o assunto em tópicos (blocos-chaves que serão discutidos);
- ◇ a duração total prevista para a realização do evento bem como o tempo destinado a cada uma das etapas que o compõe - os especialistas precisam saber do tempo de que dispõem para fazer suas exposições e intervenções;
- ◇ as regras da técnica utilizada, ou seja, como será o desenvolvimento da sessão, o que é e o que não é permitido, como devem comportar-se e agir;
- ◇ a forma como o tema será apresentado - o(s) especialista(s) devem listar o material e equipamentos que por ventura poderão vir a utilizar;
- ◇ as expectativas e perfil do público bem como a natureza do evento (se é um evento isolado ou se faz parte de uma série deles) - essa informação auxilia os especialistas a prepararem-se de forma mais apropriada tornando sua participação mais interessante e acessível à platéia; e
- ◇ em não se tratando de palestra ou conferência, o coordenador deve alertar para que os especialistas evitem discursos e falas por demais prolongadas (afinal o que se

espera é o intercâmbio de idéias e informações entre os vários especialistas e não o domínio da palavra por apenas uma ou duas pessoas).

Além dos itens anteriores os especialistas também deverão tomar ciência de que:

- ◇ o coordenador é a autoridade máxima do evento de modo que suas recomendações devem ser acatadas;
- ◇ espera-se que o evento transcorra dentro de uma certa informalidade, como uma conversa organizada, sendo que todos devem ficar bem a vontade para expor suas idéias e opiniões sem constrangimentos ou censura;
- ◇ o evento não é um ringue de competição e a finalidade é a troca saudável de idéias, informações, conhecimentos e experiências - as críticas e argumentações devem sempre possuir um caráter construtivo;
- ◇ não serão aceitos ânimos por demais exaltados, agressões verbais, interrupção da fala dos outros, críticas pessoais ou qualquer outro tipo de comportamento que possa prejudicar o bom andamento da discussão; e
- ◇ no caso dos especialistas terem sido convidados para atuarem nas técnicas do grupo ❷, deve ficar claro que a função que terão que desempenhar é apenas a de auxiliar os grupos para que eles, por si só, cheguem às suas conclusões.

☛ Atenção: na reunião prévia não deve haver discussões de pontos de vista em relação ao tema do debate. Essa discussão deve acontecer apenas quando da realização da sessão.

5.7. PREPARAÇÃO DO LOCAL

A aplicação de técnicas de grupo requer uma infra-estrutura básica. A infra-estrutura necessária irá depender da técnica a ser utilizada. Cabe ao coordenador providenciar, com antecedência, local adequado bem como material e equipamentos necessários para a realização do evento.

Quanto ao Local do Evento:

- ◇ o local deve possuir boas condições de iluminação, acústica, deve ser bem refrigerado ou ventilado - enfim, permitir que todos possam confortavelmente acompanhar o desenvolvimento da sessão
- ◇ deve ser isolado de perturbações exteriores: barulhos externos dispersam a atenção prejudicando o acompanhamento da exposição/discussão
- ◇ a capacidade do local deve ser compatível com o número previsto de participantes
- ◇ todos os equipamentos necessários à aplicação da técnica devem estar a disposição, e localizados de modo a não atrapalhar a visão dos participantes - para facilitar pode-se escalar alguém apenas para manuseá-los ao longo da sessão.
- ◇ também deve estar disponível o material de apoio a ser utilizado (giz, canetas, papel etc.).

Obs. 1: os equipamentos e materiais necessários quando da aplicação das técnicas do Grupo ❶ normalmente são definidos na reunião prévia com os especialistas.

Obs. 2: nas técnicas do Grupo ❷ é desejável que os participantes tenham sempre acesso a papel e caneta. Nesse tipo de técnica é ainda recomendável que haja, preso nas paredes, alguns lembretes quanto as regras de participação e atitudes desejadas (exemplo: “Não interrompa quem estiver falando”; “Não ridicularize as idéias do companheiro” etc.) Também deve ficar exposto a técnica utilizada (as etapas a serem cumpridas, com o tempo correspondente), o tema debatido, e o objetivo perseguido - essas informações auxiliam os grupos a melhor desenvolverem a sessão.

Obs. 3: é conveniente que todos possam ser identificados pelo nome. Assim sendo, nas técnicas do Grupo ❶, a frente do local de cada especialista deve constar um prisma de acrílico com seu nome; nas técnicas do Grupo ❷, os participantes poderão utilizar um crachá.

Quanto ao Layout:

A disposição dos lugares deve ser de acordo com as necessidades de cada técnica. As técnicas do grupo ❶ requerem ambiente mais formal, com os especialistas em posição de destaque perante o público. Já nas técnicas do grupo ❷, como baseiam-se em discussão entre todos os participantes, a disposição dos lugares deve indicar igualdade de posições e permitir que todos possam se ver. Quando há a divisão em subgrupos, estes devem ser separados com espaço suficiente para a circulação do coordenador entre os subgrupos e para que a discussão de um subgrupo não atrapalhe a discussão dos subgrupos vizinhos.

☞ Atenção: antes do início da sessão o coordenador deve, pessoalmente, conferir se todas as solicitações foram cumpridas e se tudo está de acordo. É sempre bom testar antecipadamente os equipamentos, ar condicionado, retroprojetor, microfones (se houver) etc. para certificar-se de que estão funcionando e de que estão bem posicionados.

5.8. ABERTURA DA SESSÃO

➡ TÉCNICAS DO GRUPO ❶:

A palavra é do coordenador que inicia falando sucintamente sobre o tema, o objetivo do evento, as regras da sessão, se haverá ou não fase destinada às perguntas da audiência, e o tempo previsto de duração. Também faz a apresentação dos especialistas convidados o que não deve ser feito de forma prolongada - para não cansar a platéia - nem carregada de elogios excessivos - para não constranger o convidado. o coordenador deve limitar-se a expor o nome, ocupação atual, principais feitos e cargos exercidos que justifiquem sua condição de especialista no assunto.

Ao passar a palavra aos convidados e assim começar de fato a sessão, o coordenador poderá fazê-lo através de uma pergunta ou colocação diretamente relacionada ao tema o que serviria como um “pontapé” inicial para o desenrolar da etapa seguinte.

Observação: normalmente não são permitidas intervenções por parte do público durante a fase de exposição e debate entre os especialistas o que deve ser comunicado pelo coordenador logo no início da sessão.

⌚ Tempo: cerca de 05 a 10 minutos.

➡ TÉCNICAS DO GRUPO ②:

É também o coordenador quem abre a sessão. Só que, em se tratando das técnicas do Grupo ②, a apresentação do objetivo, das regras a serem seguidas e da explicação quanto ao desenrolar da sessão deve ser feita de forma mais detalhada para que todos os participantes compreendam bem o seu desenvolvimento, o que devem fazer, e como proceder.

Quanto ao tema (problemática) este deve ser exposto de forma clara e objetiva. Também devem ser fornecidos dados que possam facilitar o entendimento e a visualização do universo do problema - há casos, inclusive, em que os participantes recebem previamente material para ser lido e analisado.

Obs 1: quando os participantes não se conhecem, o coordenador pode pedir para que cada um apresente-se para o grupo informando seu nome e função - essa prática serve para “quebrar o gelo” inicial, aproximando mais as pessoas

Obs 2: o coordenador pode utilizar alguma técnica como “aquecimento” antes de iniciar a sessão propriamente dita. Uma dessas técnicas consiste em fazer uma breve simulação do que acontecerá ao longo da reunião (ou etapa da reunião), só que analisando uma situação bastante comum e de fácil solução.

⌚ Tempo: variável, dependendo da complexidade do tema e/ou da técnica utilizada, bem como da aplicação ou não do “aquecimento”. Deve-se, entretanto, ter o cuidado para que a fase de abertura não seja por demais prolongada, tornando a sessão excessivamente demorada e cansativa.

5.9. DISCUSSÃO DO ASSUNTO

As técnicas apresentadas têm seus resultados decorrentes da troca de idéias, informações, conhecimentos e experiências entre os membros do grupo - fase de discussão do assunto. Como essa é uma etapa propícia a desentendimentos e tumultos uma vez que cada pessoa apresenta pontos de vista particulares, é preciso muito cuidado para que o objetivo de agregar os esforços de todos não acabe se transformando em uma atmosfera de competição, agressões e ressentimentos.

A fim de coibir manifestações de tal natureza e evitar a dispersão do assunto tornando assim as reuniões mais eficazes, são apresentados a seguir uma série de procedimentos que devem ser obedecidos.

Recomendações gerais para os que efetivamente participam do processo de discussão: especialistas (técnicas do grupo ①) e participantes (técnicas do grupo ②):

- ◇ Ninguém deve ficar em posição de destaque uma vez que, para efeito de participação na sessão, todos apresentam a mesma importância estando em condições de igualdade - para melhor caracterizar a ausência de destaque, é desejável que as pessoas se sentem, sempre que possível, em forma de círculo ou semicírculo.
- ◇ Deve-se evitar sentar junto a pessoas conhecidas. É interagindo com aqueles que não se têm contato, que aumentam as chances de conhecer pontos de vista diferentes.

- ◇ Não se deve conversar baixinho com os companheiros do lado enquanto algum membro do grupo estiver expondo suas idéias. Além de ser um desrespeito, pode parecer que se trata de alguma crítica.
- ◇ Não se deve formar “panelinhas”. O grupo precisa manter-se coeso e unido na perseguição do mesmo objetivo sendo importante a existência de uma atmosfera de integração, cooperação e ajuda.
- ◇ Não se deve interromper quem estiver com a palavra. Quem quiser fazer alguma colocação deve aguardar que o companheiro conclua seu pensamento para então intervir.
- ◇ Sempre ao falar, as pessoas devem olhar e dirigir-se a todos - falar olhando apenas para uma ou duas pessoas específicas transmite aos demais a sensação de exclusão.
- ◇ Os participantes devem manter-se atentos ao longo da discussão. Muitas vezes, a idéia, informação ou explicação dada pelo colega pode dar origem a alguma contribuição significativa e original.
- ◇ Normalmente o período de discussão se divide em etapas alternadas de apresentação de idéias e proposições seguida de uma etapa lógica e analítica. Na etapa de exposição de idéias e proposições, os participantes devem falar o que lhes vier “a cabeça”, não procurando racionalizar muito (muitas vezes, o que a princípio pode parecer absurdo, ao longo da discussão assume contornos viáveis). Já na etapa lógica e analítica, os participantes devem adotar uma postura mais racional, procurando sempre o encadeamento da discussão a partir do que fora dito anteriormente.
- ◇ Ao fazer suas colocações, os participantes devem procurar ser claros e objetivos de modo a que todos compreendam sua idéia ou ponto de vista - falas por demais prolongadas devem ser evitadas pois, além de cansar, absorvem muito do tempo destinado ao intercâmbio com os demais participantes.
- ◇ Sempre que se apresentar uma opinião, deve-se explicar o porquê dessa opinião, ou seja, justificá-la. Tal justificativa tanto pode basear-se em conhecimentos e experiências, como em informações a que se teve acesso. No caso de serem apresentados dados numéricos, deve-se sempre esclarecer a fonte desses dados e, de preferência, a metodologia utilizada para sua obtenção.
- ◇ Todas as contribuições e opiniões devem ser respeitadas, por mais ingênuas e descabidas que possam parecer - ridicularizar uma contribuição gera inibição no participante que se sente humilhado e inferiorizado.
- ◇ Ninguém deve assumir atitude de superioridade, agredir com palavras ou se exaltar. É importante que os participantes tenham o controle de suas emoções a fim de manter uma postura equilibrada, serena e tranqüila.
- ◇ Ao se discordar da opinião de outro participante, não se deve assumir ou deixar explícita a oposição. Em vez de dizer claramente que não concorda, prefira colocar seus pontos de vista e a razão que o fazem discordar - sempre com cuidado para não ofender e não criar animosidades e constrangimentos.
- ◇ Também não se deve demonstrar demasiada euforia ao se concordar com alguma proposição apresentada - manifestações desse tipo podem inibir a participação de outros que, por ventura, tenham uma avaliação diferente. A concordância deve se dar de forma sutil.

- ◇ Sempre que alguma colocação não ficar muito bem compreendida ou não for muito convincente, convém que sejam feitas perguntas que possam esclarecê-la melhor: “Em que se baseia?”; “Quem informou?”; “Quando foi?” etc.
- ◇ Sempre ao falar procure demonstrar convicção - é difícil argumentar e defender uma idéia ou posição se não se mostrar confiança e credibilidade.
- ◇ Se a discussão estiver perdendo o interesse, algum dos participantes deve procurar fazer uma pergunta ou colocação que ‘acenda’ novamente o debate.
- ◇ Da mesma forma, se o grupo não estiver apresentando bom desempenho, algum dos participantes pode propor uma pausa a fim de que se faça uma análise para identificar qual o problema, o porquê do grupo não estar conseguindo os resultados esperados (em se tratando das técnicas do grupo ❶ essa função cabe ao coordenador que poderá solicitar um intervalo).
- ◇ Ao longo da discussão, pode-se fazer elogios aos demais membros do grupo - o elogio faz bem ao ego, estimula as pessoas a participar e as torna mais receptivas até mesmo para ouvirem críticas posteriores.
- ◇ Os próprios membros do grupo podem estimular a participação dos mais tímidos e retraídos, fazendo perguntas do tipo: “E você, o que acha?”; “Você concorda com o que foi discutido?”
- ◇ Todos, na verdade, devem agir como uma espécie de coordenador, cuidando para que a discussão não disperse do objetivo principal e para que o grupo consiga bons resultados.
- ◇ Antes de argumentar ou fazer uma crítica, o participante deve certificar-se que compreendeu bem o que o outro quis dizer. Por exemplo: “Veja se compreendi bem. Você disse que ... (e repete o que o outro disse com suas próprias palavras)” - isso ajuda a tornar mais claro se de fato a mensagem foi entendida ou não.
- ◇ Todos devem respeitar as regras da sessão, os tempos estabelecidos e acatar as recomendações do coordenador.
- ◇ Todos devem estar abertos para aceitar novas idéias e procurar ouvir imparcialmente diferentes pontos de vista.
- ◇ Os participantes não devem ausentar-se durante o período de discussão.
- ◇ Deve-se ter cuidado com os gestos, entonação de voz e expressões. A linguagem corporal, assim como as palavras, também têm significado.

Recomendações para o coordenador:

O coordenador deve acompanhar e manter-se bastante atento ao longo de todo o período de discussão, tanto nas técnicas do Grupo ❶ (entre especialistas) como nas do Grupo ❷ (entre participantes, percorrendo os grupos se for o caso). O coordenador deve deixar que a discussão flua naturalmente, intervindo apenas para garantir que as regras do debate sejam obedecidas a fim de se conseguir bons resultados. A intervenção do coordenador deve se dar quando:

- ◇ a discussão estiver se tornando dispersa, desviando do tema central;

- ◇ se os ânimos tornarem-se por demais exaltados a fim de evitar confrontos e agressões;
- ◇ para solicitar e/ou prestar esclarecimentos sobre alguma colocação que não tenha ficado bem compreendida pelos demais;
- ◇ se notar que a discussão está perdendo o interesse - nesse caso, o coordenador pode fazer uma pergunta ou colocação de modo a incentivar o debate;
- ◇ para avisar do tempo já decorrido;
- ◇ para estimular a participação de todos - no caso de perceber que algum dos participantes é mais tímido ou não está efetivamente integrado na discussão, o coordenador deve, de forma sutil, incentivá-lo a falar fazendo-lhe alguma pergunta do tipo “E você, concorda com isso?” etc.;
- ◇ para orientar a discussão de modo que cada tópico seja corretamente e intensamente debatido;
- ◇ para lembrar os participantes das regras e procedimentos, caso estes estejam sendo esquecidos; e
- ◇ para fornecer dados, questionar e ponderar quanto a viabilidade e dificuldades decorrentes das propostas surgidas, e auxiliar na correta identificação do problema (embora essas recomendações sejam mais apropriadas às técnicas do grupo ② principalmente quando não existe a figura do especialista, por vezes também podem se inserir no contexto das técnicas do grupo ①).

Toda e qualquer intervenção do coordenador, entretanto, deve ser feita com certa habilidade para não “quebrar” o clima de informalidade e trazer descontentamentos.

☛ Atenção: o coordenador deve mostrar-se sempre neutro e imparcial, não deixando transparecer sua opinião pessoal.

Recomendações para os especialistas - Técnicas do grupo ②:

Em tal situação a função do especialista consiste em:

- ◇ fornecer dados;
- ◇ analisar junto com o(s) grupo(s) as proposições apresentadas;
- ◇ prestar esclarecimentos quanto a viabilidade ou não das propostas;
- ◇ apontar dificuldades decorrentes da implantação de determinadas mudanças;
- ◇ esclarecer dúvidas;
- ◇ auxiliar na correta identificação do problema;
- ◇ cuidar para que a discussão não tome abrangência tal que fuja do objetivo proposto e da capacidade da organização de resolvê-lo; e
- ◇ estimular o raciocínio dos participantes através de colocações e indagações sempre voltadas para a resolução da situação abordada (exemplo: “Se essa mudança fosse implementada, isso não traria problemas para outro Departamento?”; “Vocês acham que a organização teria condições de arcar com tal investimento?” etc.).

O especialista, de certa forma, atua como uma espécie de coordenador da sessão. Deve ficar claro, entretanto, que o especialista deve limitar-se a dar maiores subsídios para que o grupo, por si só, chegue às suas próprias conclusões. Jamais o especialista deve tentar impor ou induzir os participantes a uma determinada solução. Mais que isso: o especialista deve manter-se imparcial, procurando analisar as diversas colocações apenas do ponto de vista técnico.

5.10. INTERVALO

Como normalmente as sessões são prolongadas e envolvem certo esforço mental, convém que sejam concedidos alguns breves intervalos para que as pessoas possam se levantar, tomar água ou cafezinho etc.

O número de intervalos bem como o tempo entre um intervalo e outro não é rígido, ficando a critério do coordenador que deverá ter o bom-senso para perceber o momento mais propício. Algumas considerações podem ser feitas a esse respeito:

- ◇ convém que o intervalo seja concedido entre duas etapas, evitando-se interromper alguma delas no meio;
- ◇ em caso de discussões por demais acirradas ou tumultuadas, por uma questão estratégica, o coordenador pode dar uma pausa para que os ânimos se acalmem;
- ◇ o intervalo também é bem-vindo quando os participantes mostrarem-se cansados, não mais mantendo-se atentos e/ou atuantes como no início da sessão.

Obs: na apresentação das técnicas são sugeridos momentos para a existência de intervalos.

⌚ Tempo: normalmente intervalos dessa natureza são breves, em torno de 15 minutos.

5.11. PERGUNTAS DO PÚBLICO

Fase opcional, restrita as técnicas do grupo ❶. A existência ou não dessa fase deverá ser definida antecipadamente quando da reunião prévia do coordenador do evento com os especialistas convidados.

Caso seja permitida perguntas do público, estas só devem ser realizadas ao final da sessão, em tempo destinado para tal. Se o público for pequeno as perguntas podem ser feitas de forma oral, diretamente para o especialista. Se o público for grande, recomenda-se que sejam encaminhadas à mesa, por escrito. O coordenador fica então encarregado de agrupá-las (muitas vezes existem perguntas iguais ou semelhantes) e lê-las em voz alta.

A duração dessa fase é bastante variável dependendo do interesse e disponibilidade dos participantes. Cabe ao coordenador perceber a hora certa de encerrá-la. Alguns indicadores são: a repetição de perguntas; o empobrecimento das perguntas; crescente número de perguntas desviando do assunto; e o cansaço demonstrado pelo público ou pelos especialistas.

Obs: no caso de haver a presença de vários especialistas, como acontece nas Discussões em Painel, recomenda-se que a pergunta seja dirigida especificamente a um deles.

5.12. ENCERRAMENTO DA SESSÃO

Ao final da sessão, o coordenador ou algum membro da equipe de síntese (se houver), apresenta um breve resumo contendo os principais pontos discutidos bem como a(s) conclusão(ões) a que se chegou. Esse procedimento serve como um fechamento do evento contribuindo para ordenar e fixar melhor os resultados na mente dos participantes.

Antes de dar por encerrada a sessão, o coordenador deverá agradecer a presença e participação de todos.

🕒 Tempo de duração: cerca de 05 (cinco) a 10 (dez) minutos.

5.13. AVALIAÇÃO DOS PARTICIPANTES

É interessante fazer uma avaliação da sessão junto aos participantes. Tal avaliação tem por objetivo verificar se o evento satisfaz as expectativas ou não, se as pessoas o acharam interessante, quais os pontos considerados fracos etc. Trata-se na realidade de um *retroalimentação* que os participantes darão à organização do evento. Sendo assim, é necessário que essa seja feita com a máxima sinceridade, sem receios ou medo de represálias - só a partir de uma avaliação fidedigna é que o coordenador juntamente com a equipe de conclaves terão condições de corrigir falhas e promover eventos de maior sucesso.

➡ TÉCNICAS DO GRUPO ❶:

Em se tratando das técnicas do Grupo ❶, onde costuma ser elevado o número de participantes - público -, convém que a avaliação seja feita através do preenchimento de um formulário. Assim sendo, ao encerrar a sessão, o coordenador deve solicitar que o público permaneça no local até terminar de preencher seu formulário o qual poderá ser entregue a alguém responsável por recebê-lo ou depositado em uma urna.

Obs: embora a avaliação possa ser feita livremente em uma folha de papel em branco, a utilização do formulário é mais eficiente uma vez que, além de facilitar a apuração dos resultados através dele, pode-se fazer com que todos avaliem os mesmos itens. Se o formulário tiver uma escala de valor, melhor ainda, pois é uma forma de padronizar as respostas (a atribuição de valores torna mais uniforme o significado de expressões tais como, “gostei”, “gostei muito”, “foi muito interessante” etc., que acabam tornando-se muito vagas).

➡ TÉCNICAS DO GRUPO ❷:

Como as técnicas do Grupo ❷ normalmente envolvem um universo de pessoas mais reduzido, a avaliação pode ser feita: a) oralmente, na presença do coordenador do evento; b) através do preenchimento de um formulário preparado para tal; ou c) simplesmente solicitando que cada participante relate, por escrito, o que achou do evento. Cabe ao coordenador determinar qual seria o melhor tipo de avaliação levando em consideração as características das pessoas que compõem o grupo.

☛ Atenção: o cuidado que se deve ter nesse caso, é que as pessoas podem se sentir constrangidas de expor suas críticas na frente dos demais ou então fazê-las de forma ofensiva. Por exemplo: alguém pode ter ficado insatisfeito com a participação de um colega que tentava monopolizar a discussão; alguém tenha achado os demais membros do grupo muito fracos para discutirem o problema etc. ... E como nem todos sabem expor suas críticas de modo construtivo, e como nem todos estão capacitados para recebê-las, pode-se criar uma série de animosidades e ressentimentos. Se o coordenador perceber que existem chances de ocorrer episódios dessa natureza, ele deverá evitar a avaliação oral na frente de todos.

Obs: é interessante cada membro do grupo receber um *retroalimentação* acerca de sua atuação. No entanto, como receber críticas não é muito fácil uma vez que afeta nossa auto-estima, estas devem ser ditas com muito cuidado - deve-se começar sempre elogiando os pontos que a pessoa tem de positivo, para que esta se sinta mais confiante e aberta para ouvir aquilo que de imediato não lhe agradaria ... é preciso que as pessoas compreendam que a crítica deve ser sempre construtiva, contribuindo para o crescimento dos indivíduos afinal, só conhecendo nossas fraquezas é que temos condições de melhorar.

5.14. AVALIAÇÃO COM A EQUIPE DE CONCLAVES

Após a realização da sessão, o coordenador juntamente com a equipe de síntese (se houver) deve reunir-se com a equipe de conclaves para fazer um “balanço” do evento. Nessa reunião o coordenador relata os resultados obtidos, faz suas próprias observações e discute os dados da avaliação dos participantes (caso essa tenha ocorrido).

É a partir dessa análise que o coordenador e a equipe de conclaves têm condições de: a) verificar se o objetivo pretendido foi alcançado ou não; b) procurar detectar quais foram as falhas existentes para que possam ser corrigidas em atividades futuras; c) conhecer quais foram os acertos para que esses sejam mantidos e mesmo aperfeiçoados; e d) dependendo da constatação de interesse por parte dos participantes, já começar a pensar na programação de novos eventos.

🕒 Tempo de duração: essa avaliação deverá ser realizada até, no máximo, 01 (uma) semana após a realização do evento.

5.15. DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DO EVENTO

Fase em que o coordenador, juntamente com a equipe de síntese (se houver), elabora um texto contendo um resumo da sessão, os principais pontos discutidos, as conclusões a que se chegou. Tal documento tanto pode ser enviado a cada um dos participantes como pode ser publicado em algum informativo interno (revista, jornal etc) da organização. Essa prática serve para consolidar ainda mais o que foi discutido e os resultados obtidos com a realização do evento.

No caso das técnicas do Grupo ② interessante também seria fornecer aos participantes um *retroalimentação* quanto às proposições e soluções apresentadas pelo grupo (se foram ou não aceitas, se estão em estudo, se sofrerão alguma reformulação, qual o passo seguinte a ser dado etc.). Esse retorno é importante para que as pessoas percebam que a sessão não foi em vão e que dali poderão surgir melhorias.

🕒 Tempo de duração: variável, de preferência não deixando passar muito tempo da realização do evento para que esse não caia no esquecimento.



6. OUTRAS RECOMENDAÇÕES

Além das premissas metodológicas anteriormente descritas, existem algumas outras recomendações que, embora não estejam associadas diretamente a aplicação da técnica, podem contribuir para aumentar sua eficiência e tornar ainda melhor a imagem da organização. São elas:

6.1. CRIAÇÃO DE UM CADASTRO DE PARTICIPANTES

É interessante criar um arquivo contendo nome do participante, função, endereço e telefone comercial, formação profissional etc., principalmente se houver membros externos à organização (a ficha de dados seria preenchida um pouco antes do início da sessão, ou mesmo, nos intervalos previstos.).

O objetivo desse banco de dados é permitir que a organização patrocinadora do evento possa: participar aos interessados outros eventos e atividades que ocorram no futuro; enviar, posteriormente a sessão, algum texto ou documento que dela resultar; e ter maior controle quanto ao número e perfil das pessoas que participaram da atividade.

6.2. INSCRIÇÃO NO EVENTO

Como as técnicas do Grupo ❶ envolvem platéia numerosa, pode ser aconselhável haver a inscrição antecipada dos interessados a fim de que a capacidade do auditório seja respeitada. Esse procedimento também permite a previsão do número de participantes o que facilita no caso haver distribuição de material e/ou confecção de certificados e cartões de agradecimento.

6.3. DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAL

A organização do evento poderá distribuir algum material para facilitar o acompanhamento e o aproveitamento da sessão (blocos, canetas, pastas etc.) bem como pequenos objetos a título de cortesia (chaveiros, calendários etc.). A distribuição de material, além de proporcionar um caráter mais planejado ao evento, contribui para criar uma imagem favorável da organização servindo como uma propaganda agradável.

Obs: normalmente esse tipo de prática é mais comum em se tratando de evento que conta com a participação de pessoas externas à organização.

6.4. EMISSÃO DE CERTIFICADOS

A emissão de certificados fica a critério do coordenador juntamente com a equipe de conclaves. Apesar de também poderem ser emitidos para as técnicas do Grupo ❷, são mais apropriadas para aquelas que compõem o Grupo ❶.

Como trata-se de um documento conferido pela organização, a emissão de certificados não deve se tornar uma prática banalizada. Os certificados devem ser reservados a ocasiões especiais que realmente justifiquem sua distribuição.

De acordo com o Manual Sistemática de Conclaves: Técnicas e Procedimentos (IPR, 1979), o que deve “*determinar a concessão de um certificado é a atuação do participante e a duração do Encontro*”, recomendando-se que só sejam fornecidos quando se tratar de um conjunto de eventos com duração de mais de um dia e restrito àqueles que tiverem, no mínimo, 80% de frequência.

Nos casos dos eventos que não se encaixarem dentro de tais critérios, ou seja, com duração inferior ou igual a um dia, basta que sejam distribuídos cartões de agradecimento aos participantes, o que vem a ser uma atitude simpática.

☛ Atenção: no caso de cobrança de presença, deve-se solicitar aos participantes que assinem a frequência antes do início dos trabalhos ou nos intervalos previstos - listas passadas durante a sessão atrapalham e desviam a atenção do que está sendo discutido e/ou exposto.

6.5. ARQUIVO DE EVENTOS REALIZADOS

É desejável que a equipe de conclaves mantenha um arquivo dos eventos realizados - seria uma espécie de memória da organização. Podem constar desse arquivo: fitas de vídeo; gravações; fotografias; resumos; ou qualquer outro documento que seja um registro da atividade.

A vantagem de se manter tal arquivo é que o material obtido poderia ser passado para outros grupos que não tiveram oportunidade de participar do evento, ser utilizado para futuras consultas, e servir como meio de divulgação da organização.



PARTE III

DESCRIÇÃO DAS TÉCNICAS



7. DESCRIÇÃO DAS TÉCNICAS

O presente capítulo destina-se à descrição das várias técnicas que compõem o grupo ❶ e o grupo ❷. Todas as técnicas foram classificadas quanto à FINALIDADE, ABORDAGEM e COMPLEXIDADE a fim de auxiliar na escolha da ferramenta mais adequada ao objetivo pretendido.

- **CLASSIFICAÇÃO QUANTO À FINALIDADE:**

INFORMATIVA:

Técnicas destinadas a divulgação de novas informações, conhecimentos, pontos de vista etc. servindo também para prestar maiores esclarecimentos com relação a um determinado assunto.

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS:

Como o próprio nome indica, trata-se de técnicas voltadas para a resolução de problemas existentes apresentando caráter mais pragmático.

- **CLASSIFICAÇÃO QUANTO À ABORDAGEM:**

EXPANSIVA/CRIATIVA:

Técnica ou etapa de técnica voltada para a geração de idéias buscando a expansão do pensamento e a criatividade. O objetivo é explorar uma situação/problema de forma original.

ANALÍTICA:

Técnica ou etapa de técnica de caráter analítico e racional que se caracteriza pela discussão de idéias e propostas com base em informações, dados concretos e justificativas plausíveis.

DECISÃO:

Técnica ou etapa de técnica destinada a decisão propriamente dita, ou seja, escolha e/ou priorização de alternativas viáveis.

Obs: a classificação quanto à abordagem é fundamental principalmente quando se trata da resolução de problemas. Conforme pode ser observado no quadro que se segue, o processo de tomada de decisão é composto por cinco etapas, cada qual demandando um tipo de abordagem diferente.

ETAPAS DO PROCESSO DECISÓRIO	ABORDAGEM
1. Identificação/definição do problema	Expansiva/criativa
2. Análise das causas	Analítica
3. Formulação de alternativas	Expansiva/criativa
4. Ponderação/avaliação de alternativas	Analítica
5. Decisão propriamente dita	Decisão

- **CLASSIFICAÇÃO QUANTO À COMPLEXIDADE:**

FÁCIL:

Técnica de fácil organização e desenvolvimento da sessão.

MÉDIA:

Técnica que apresenta dificuldade média quanto à organização e desenvolvimento da sessão.

COMPLEXA:

Técnica de difícil organização e desenvolvimento da sessão.

As categorias e os símbolos utilizados para a classificação das técnicas encontram-se discriminados abaixo:

QUADRO DE CLASSIFICAÇÃO DAS TÉCNICAS		
FINALIDADE	Informativa	☉
	Resolução de Problemas	☒
ABORDAGEM	Expansão/Criativa	◯
	Analítica	◻
	Decisão (escolha)	◆
COMPLEXIDADE	Fácil	😊
	Média	😐
	Complexa	😞



7.1. TÉCNICAS DO GRUPO ❶

NOME	OBJETIVO	CLAS.
Diálogo ou Debate Público	Informar e esclarecer o público sobre determinado assunto a partir de um debate entre dois especialistas com pontos de vista distintos	☉☐☺
Discussão em Painel	Informar e esclarecer o público sobre determinado assunto a partir de uma discussão entre vários especialistas	☉☐☺
Mesa Redonda	Promover discussão relativamente informal entre vários especialistas procurando o consenso em relação a um determinado assunto	☉☐☺
Painel c/ Interrogadores ou Audiência de Comissão	Informar, esclarecer ou aprofundar determinado assunto a partir de perguntas feitas por um grupo seletivo de interrogadores a um grupo seletivo de especialistas	☉☐☺
Direção de Conferência	Informar e esclarecer o público sobre determinado assunto a partir da exposição (palestra) de um especialista	☉☐☺
Forum ou Foro	Informar e esclarecer o público sobre determinado assunto a partir da exposição (palestra) de dois especialistas com posicionamentos distintos	☉☐☺
Simpósio	Informar e esclarecer o público sobre determinado assunto a partir da exposição de vários especialistas	☉☐☺
Grupo de Cochicho	Interagir com o público de uma palestra através de perguntas feitas aos ouvintes para que sejam respondidas em dupla.	☉☐☺

7.1.1. DIÁLOGO OU DEBATE PÚBLICO

OBJETIVO: Informar e esclarecer o público sobre determinado assunto a partir de debate (discussão) entre dois especialistas com pontos de vista distintos.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: caráter informativo
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: fácil

QUANDO USAR:

- quando o público já possui certo conhecimento sobre o assunto embora seja necessário maior aprofundamento para uma avaliação crítica.
- em situações em que o público precisa se posicionar a favor ou contra determinada proposta.

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Coordenador
- 02 Dialogadores
- 01 Equipe de Síntese: só quando o público for grande.
- Público: não existe um número rígido embora seja aconselhável variar entre 10 e 60 pessoas.

Obs: considera-se o público pequeno (microgrupo) quando é formado por até 15 pessoas; a partir de 16 pessoas o público é considerado grande (macrogrupo).

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

A) FASE PRELIMINAR:

- Passo 1: Definição do Tema
Pode ser aplicada a praticamente todos os assuntos desde que tenha conteúdo suficiente para o desenvolvimento de uma discussão e o confronto de idéias.
- Passo 2: Estudo do Assunto (opcional)
Para que o público esteja mais familiarizado com o assunto podendo melhor acompanhar o debate, o coordenador pode sugerir e/ou distribuir antecipadamente material de leitura relacionado ao tema a ser enfocado.
- Passo 3: Convite aos Dialogadores
- Passo 4: Reunião Prévia com os Dialogadores

- Passo 5: Divulgação do Debate
- Passo 6: Preparação do Local

⌚ Duração da fase preliminar: em torno de 15 dias - não deve ser um prazo muito menor para que dê tempo de todos se prepararem adequadamente para o evento; não deve ser muito maior para que o público não acabe perdendo o interesse.

B) FASE DE REALIZAÇÃO DO EVENTO

- Passo 7: Abertura do Debate
- Passo 8: Debate

A palavra passa aos dialogadores que debaterão entre si. Como dito anteriormente, o coordenador, para estimular, pode lançar uma pergunta ou fazer alguma colocação relativa ao tema para que os dialogadores se pronunciem iniciando assim o debate. Esse procedimento pode se repetir sempre que começar a discussão em torno de cada um dos tópicos (blocos-chaves) previstos.

Normalmente em debates dessa natureza, cada um dos dialogadores tem um tempo para se pronunciar, tempo esse já estabelecido pelos próprios dialogadores juntamente com o coordenador quando da reunião prévia. Também é comum ser fixado um tempo para réplicas e tréplicas.

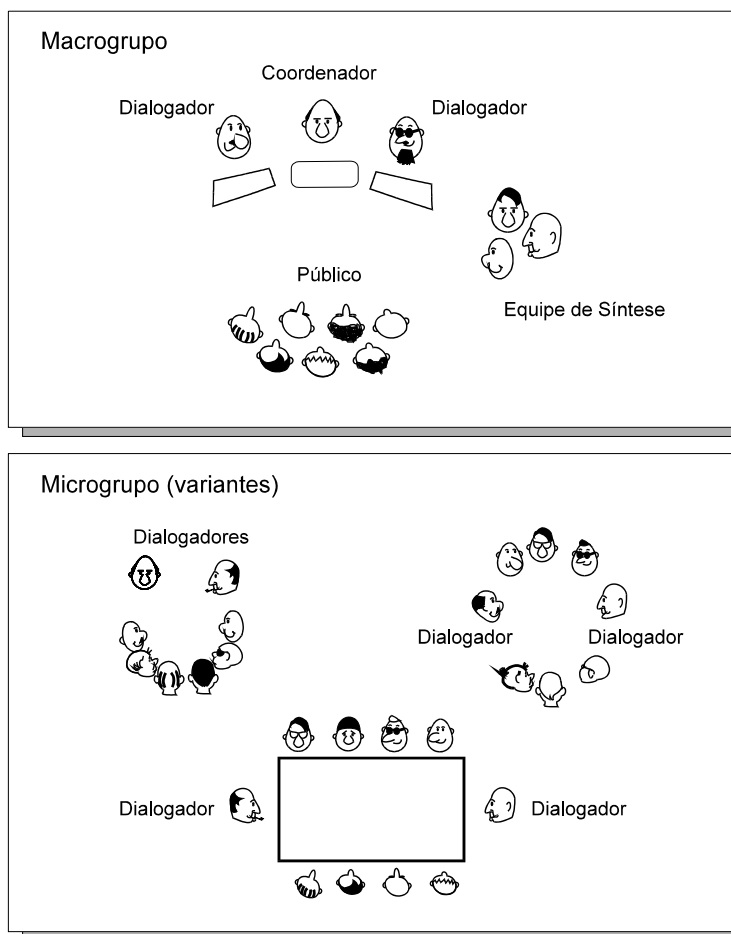
Obs: durante essa fase não é permitido interrupções por parte do público, que só poderá fazer perguntas em etapa posterior. Para maiores informações quanto aos procedimentos dos dialogadores, coordenador e público durante a sessão, ver premissas metodológicas.

- Passo 9: Intervalo (opcional)
- Passo 10: Perguntas do Público
- Passo 11: Encerramento da Sessão
- Passo 12: Avaliação do Público

⌚ Duração da sessão: não deve ultrapassar muito 02 (duas) horas, sendo aconselhável entre 60 e 90 minutos para o debate propriamente dito e o restante para perguntas do público.

C) FASE SUBSEQUENTE:

- Passo 13: Avaliação do Evento com a Equipe de Conclaves
- Passo 14: Divulgação dos Resultados do Evento (opcional)

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:

7.1.2. DISCUSSÃO EM PAINEL

OBJETIVO: Informar e esclarecer o público sobre determinado assunto através da discussão entre vários especialistas cada qual apresentando sua visão quanto a problemática analisada (causas, conseqüências, soluções vislumbradas, viabilidade etc.)

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: caráter informativo
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: média

QUANDO USAR:

- sempre que for necessário conhecer melhor um assunto polêmico e complexo.
- quando for importante que o assunto seja abordado por diversos especialistas com formação profissional diferente.
- quando se tem a preocupação de alertar o público para uma série de implicações e fazer despertar o interesse pelo assunto.
- para dar maior embasamento ao processo de tomada de decisão quando a solução encontra-se ainda não muito bem definida.
- quando se deseja obter informações, idéias e perspectivas novas em relação a um tema/problema específico.

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Moderador
- Membros do Painel: é recomendável que seja entre 04 e 06 o número de integrantes do painel. Com menos de 04 perde-se um pouco o objetivo de explorar diversas perspectivas e, com mais de 06, o tempo de participação de cada painelistas fica muito restrito prejudicando o desenvolvimento de uma discussão mais profunda entre os especialistas.
- Público: normalmente o painel é apresentado para um público grande de modo a justificar a mobilização dos vários especialistas convidados a participarem do evento. Há quem fale em cerca de 200 pessoas, desde que respeitada a capacidade do auditório.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:**A) FASE PRELIMINAR:**

- Passo 1: Definição do Tema

Deve ser polêmico e complexo o suficiente para ser abordado sob diversos pontos de vista.

- Passo 2: Convite aos Membros do Painel

Dependendo do assunto e do enfoque que se queira dar, pode-se ter um painel formado por:

- autoridades ou peritos: pessoas que tenham grande conhecimento técnico sobre o tema em questão (normalmente pessoas com a mesma formação acadêmica ou similar).
- pessoas envolvidas no assunto: aquelas que têm interesse no tema por serem direta ou indiretamente afetadas por ele. Nesse caso geralmente são abordados aspectos bem diferentes em função das distintas formações dos membros do painel que pode ser composto por um economista, um sociólogo, um engenheiro de trânsito, um analista de sistemas, um planejador etc.
- pessoas de posições antagônicas: quando se tem situações que demandem perspectivas opostas, o ideal é contrabalançar o número de painelistas pró e contra o tema em questão a fim de manter um certo equilíbrio.

- Passo 3: Reunião Prévia com os Membros do Painel

- Passo 4: Divulgação do Evento

- Passo 5: Preparação do Local

🕒 Duração da fase preliminar: 30 dias (um mês)

B) FASE DO EVENTO:

- Passo 6: Abertura da Sessão

- Passo 7: Desenvolvimento do Painel

Normalmente o tema do painel é dividido em blocos-chaves, cada qual com um tempo determinado para discussão. Convém que, sempre ao iniciar um bloco-chave, o moderador faça uma pergunta ou comentário relacionado diretamente ao tópico em questão. Cada um dos painelistas deve então, rapidamente (em torno de 03 minutos), se pronunciar a respeito para que, em seguida, haja o debate conforme as regras estabelecidas na reunião prévia.

Obs 1: é recomendável a existência de 03 (três) blocos-chaves a fim de que haja tempo suficiente para que cada um deles possa ser amplamente debatido. Só em casos excepcionais deve-se planejar uma sessão com 04 (quatro).

Obs 2: nessa fase é proibida a intervenção do auditório.

- Passo 8: Intervalo

Dependendo da duração prevista do evento, pode-se ter um intervalo entre o segundo e o terceiro bloco-chave.

- Passo 9: Perguntas do Público

As perguntas do público poderão ser feitas ao final da sessão ou ao final de cada um dos blocos-chaves discutidos.

- Passo 10: Encerramento da Sessão

- Passo 11: Avaliação do Público

🕒 Tempo da sessão: dependerá do número de blocos-chaves cuja duração é de aproximadamente 30 (trinta) minutos cada um. As perguntas do público, se forem feitas após o final da sessão, não devem ultrapassar de 30 (trinta) minutos; se forem feitas após cada bloco-chave, não devem ultrapassar de 10 (dez) minutos.

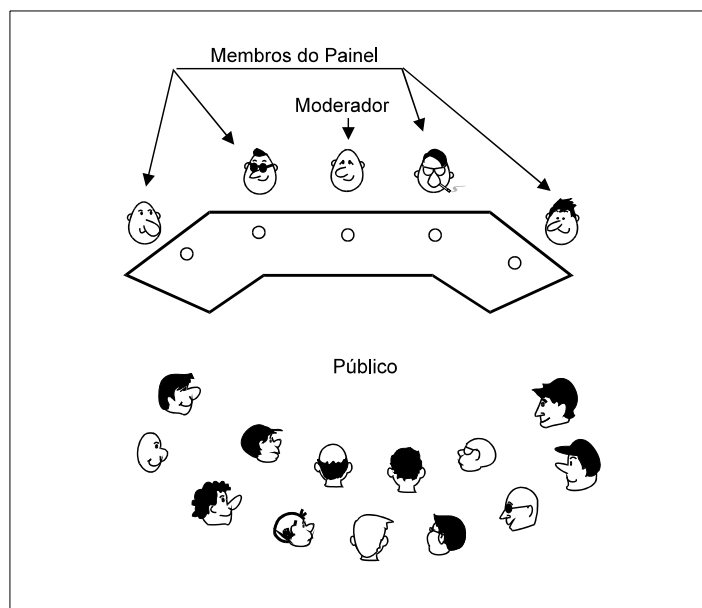
⚠️ Atenção: a organização do evento precisa estar atenta para que a sessão não se torne por demais prolongada. Se necessário for, o tempo de duração dos blocos-chaves poderá ser reduzido.

C) FASE SUBSEQUENTE:

- Passo 12: Avaliação com a Equipe de Conclaves

- Passo 13: Divulgação dos Resultados do Evento

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.1.3. MESA REDONDA

OBJETIVO: Promover discussão relativamente informal entre pessoas especializadas em determinado assunto para troca de idéias e opiniões buscando o consenso entre elas.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: informativo
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: fácil

QUANDO USAR:

- quando se tem um assunto/problema que seja suficientemente interessante para ouvir a opinião de vários especialistas.
- quando se deseja conhecer melhor determinado assunto/problema buscando um posicionamento consensual.
- quando se deseja obter maiores informações a fim orientar a tomada de decisão.

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Moderador
- Membros da Mesa: se o evento for aberto ao público, recomenda-se um máximo de 06 (seis) especialistas compondo a mesa; se não houver a presença da platéia, recomenda-se um máximo de 10 (dez).
- Equipe de Síntese
- Público: opcional. Caso seja permitido assistir a sessão, o número de participantes deverá respeitar a capacidade do auditório.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA

A) FASE PRELIMINAR

- Passo 1: Definição do Tema
- Passo 2: Convite aos Membros da Mesa
- Passo 3: Reunião Prévia com os Membros da Mesa e a Equipe de Síntese
- Passo 4: Divulgação da Mesa Redonda
- Passo 5: Preparação do Local

🕒 Duração da fase preliminar: 20 dias

B) FASE DA SESSÃO

- Passo 6: Abertura da Sessão
- Passo 7: Exposição e Discussão entre os Membros da Mesa

Primeiramente os membros da mesa devem apresentar, de forma sumária, seu pensamento sobre a questão procurando justificá-lo. Após todos terem se pronunciado, inicia-se o debate propriamente dito, o qual deve fluir com certa liberdade (caso não seja permitido a presença de platéia a sessão pode se dar em ambiente de maior informalidade). Tudo aquilo que tiver importância e for relacionado ao assunto deve ser amplamente discutido e questionado a fim de que o grupo possa chegar a uma posição de consenso.

Em se tratando de mesa redonda, os próprios especialistas convidados devem assumir, tanto quanto possível, o controle dos trabalhos cabendo ao moderador a função de agir como elemento catalisador das opiniões do grupo, procurando ordenar a discussão. A intervalos periódicos ou sempre que julgar conveniente, o moderador pode solicitar que a equipe de síntese faça um breve resumo dos pontos até então abordados principalmente com relação às discrepâncias e concordâncias verificadas.

Obs: se a sessão for aberta ao público, este não deve se manifestar durante a fase de discussão entre os especialistas.

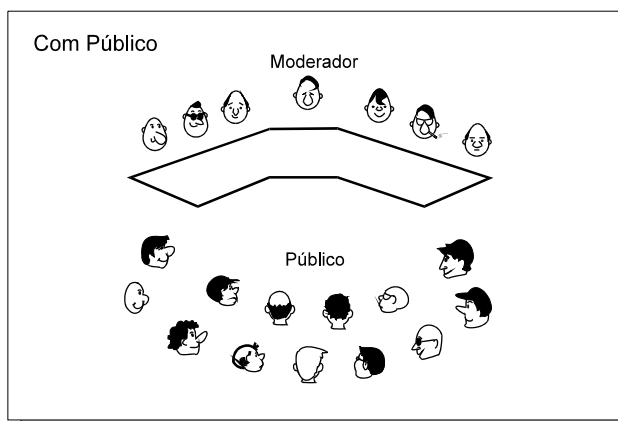
- Passo 8: Intervalo
- Passo 9: Perguntas do Público
- Passo 10: Encerramento da Sessão
- Passo 11: Avaliação dos Participantes

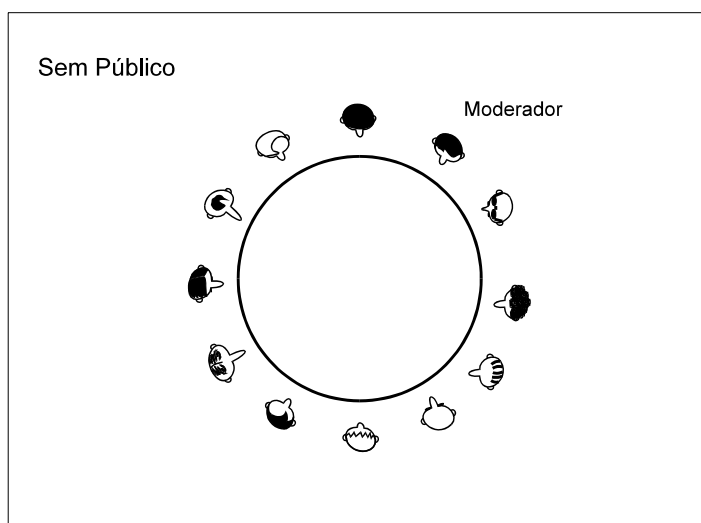
Obs: os passos 8, 9 e 11 só deverão ser cumpridos se houver a presença do público.

⌚ Duração: 90 (noventa) minutos para discussão entre os membros do painel e 30 (trinta) minutos para perguntas do público (se houver)

C) FASE SUBSEQUENTE

- Passo 12: Avaliação pela Equipe de Conclaves
- Passo 13: Distribuição de Síntese aos Participantes (opcional)

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.1.4. PAINEL COM INTERROGADORES OU AUDIÊNCIA DE COMISSÃO

OBJETIVO: Informar, esclarecer e aprofundar um assunto através de perguntas elaboradas por um grupo seletivo de interrogadores à um grupo seletivo de especialistas

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: informativa
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: fácil

QUANDO USAR:

- quando se deseja aprofundar e esclarecer um assunto específico ouvindo o argumento de vários especialistas.
- quando o assunto é complexo ou polêmico, de modo que os questionamentos feitos por pessoas mais preparadas contribuem para um melhor esclarecimento do público.

ESTRUTURA DO GRUPO

- 01 Moderador
- Consultores (especialistas): pessoas convidadas que irão responder às perguntas sobre o assunto. O número de consultores pode variar de 03 a 05
- Interrogadores: pessoas selecionadas para elaborar e fazer perguntas pertinentes ao tema. O número ideal seria em torno de 04.
- Equipe de Síntese
- Público: pode ser numeroso dependendo da capacidade do auditório.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

A) FASE PRELIMINAR

- Passo 1: Definição do Tema

A equipe de conclaves define o tema e o moderador solicita aos participantes (público), que relacionem os tópicos de interesse de modo que a sessão possa ser dividida em blocos-chaves.

- Passo 2: Convite aos Especialistas
- Passo 3: Convite aos Interrogadores

A escolha dos interrogadores é de grande importância. Devem ser pessoas que tenham conhecimento sobre o assunto sendo capazes de fazer perguntas inteligentes e pertinentes, buscando os esclarecimentos realmente necessários. Também devem ser capazes de formular perguntas claras e objetivas de modo a obter as informações desejadas.

- Passo 4: Divulgação do Painel
- Passo 5: Reunião Prévia com o Moderador

- Interrogadores:

O moderador deve reunir-se com os interrogadores a fim de informá-los como o assunto está dividido, para que esses possam elaborar suas perguntas (cada bloco deverá ter um conjunto de perguntas). Se houver algum tópico, dentro de um bloco-chave, cujo interesse fique em maior evidência, o moderador deve alertar os interrogadores para que esse seja mais explorado.

Nessa reunião o moderador também deve esclarecer os interrogadores sobre as regras do evento, recomendando-lhes que não façam perguntas provocativas que sugiram censura, agressão, discordância, ironia ou desafio. Os questionamentos devem ser feitos apenas com a intenção de se obter as informações desejadas. Os interrogadores devem também ser alertados para que não tentem demonstrar um conhecimento maior do que o dos especialistas.

Obs: os interrogadores devem combinar entre si o que vai ser perguntado de modo a evitar repetições e descontinuidades.

- Especialistas:

O moderador deve reunir-se com os especialistas para esclarecê-los sobre o desenvolvimento da sessão e para informá-los de como o tema está dividido. Os especialistas devem também ficar cientes dos principais aspectos a serem abordados sem, no entanto, tomarem conhecimento das perguntas a serem realizadas.

Obs: a reunião pode ser conjunta entre interrogadores e especialistas, ficando a critério do moderador.

- Passo 6: Preparação do Local

🕒 Duração da fase preliminar: em torno de 30 (trinta) dias.

B) FASE DA SESSÃO

- Passo 7: Abertura da Sessão
- Passo 8: Desenvolvimento da Sessão

O moderador, conforme combinado, passa a palavra aos interrogadores para que façam suas perguntas. Deve ser feita uma pergunta de cada vez, sendo esta dirigida à mesa ou a um especialista específico. Já os especialistas devem evitar respostas muito prolongadas e só se pronunciarem quando solicitados.

Ao longo da sessão o público pode também se manifestar através de perguntas enviadas ao moderador. Este deverá fazer uma triagem das mesmas, podendo alternar perguntas dos interrogadores com perguntas do público, ou reservá-las para o final.

Obs: se o moderador achar conveniente, poderá passar as contribuições do público para os interrogadores que formularão adequadamente as perguntas aos especialistas.

- Passo 9: Intervalo

Opcional, ficando a critério do moderador que poderá concedê-lo ao longo da sessão entre dois blocos-chaves.

- Passo 10: Encerramento da Sessão

- Passo 11: Avaliação do Público

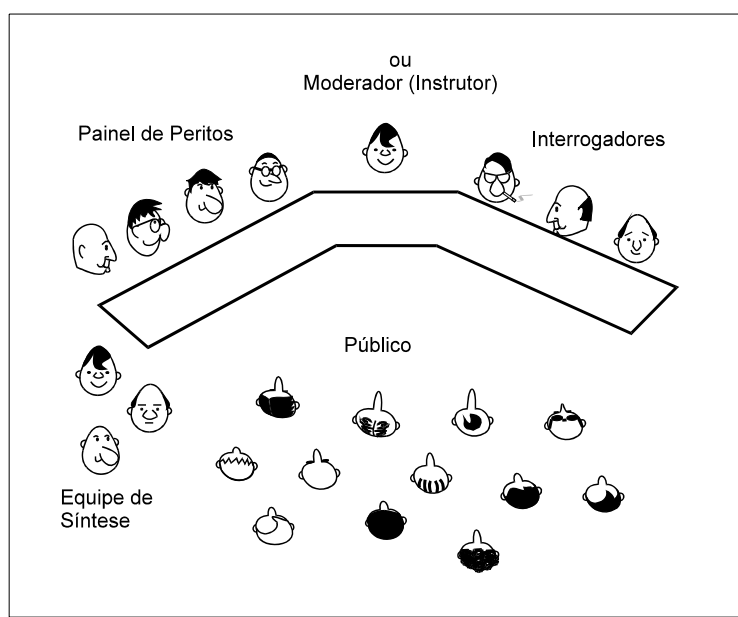
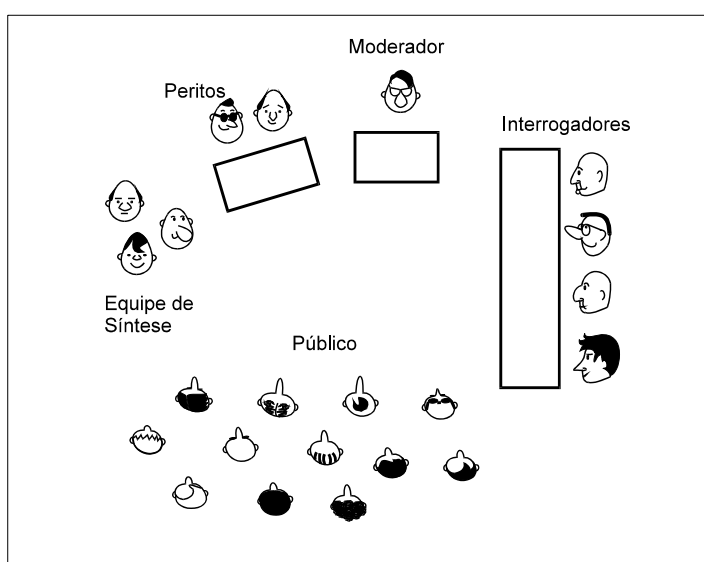
🕒 Duração da sessão: 90 (noventa) minutos

C) FASE SUBSEQUENTE

- Passo 12: Avaliação com Equipe de Conclaves

- Passo 13: Divulgação dos Resultados do Evento

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.1.5. DIREÇÃO DE CONFERÊNCIA

OBJETIVO:

Destina-se basicamente a transmitir informações a partir da exposição de um determinado assunto (palestra). É como se fosse uma aula onde o conferencista faz o papel de professor.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: caráter informativo
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: fácil

QUANDO USAR:

- para apresentar um assunto novo ainda não conhecido (ou pouco conhecido) pelo público.
- para aprofundar ou atualizar o público sobre um determinado tema sem a preocupação de apresentar pontos de vista divergentes.
- para expor tecnicamente um projeto ou problema de forma detalhada, didática, e sem interrupções
- quando é grande o número de pessoas que têm interesse no assunto e o tempo é reduzido para planejar e organizar um evento mais elaborado.

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Diretor Técnico
- 01 Conferencista
- Público: não existe um número determinado para a audiência, podendo esta ser bem numerosa desde que respeite a capacidade do auditório.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:**A) FASE PRELIMINAR:**

- Passo 1: Definição do Tema
- Passo 2: Escolha e Convite ao Conferencista
- Passo 3: Reunião Prévia com o Conferencista

No caso da Conferência a necessidade da reunião prévia é menor do que em outras técnicas que contem com a participação de vários especialistas. O coordenador pode acertar os detalhes do evento com o conferencista até mesmo por telefone.

- Passo 4: Divulgação da Conferência e Convite ao Público

- Passo 5: Preparação do Auditório

🕒 Duração da Fase Preliminar: 30 dias (1 mês)

B) FASE DO EVENTO

- Passo 6: Abertura da Conferência
- Passo 7: Aquecimento do Público (opcional)

Passada a palavra para o conferencista, este pode, se achar conveniente, estimular o público através de algumas perguntas. Com isso, além de despertar o interesse da platéia tornando-a mais receptiva, o conferencista consegue perceber melhor quais são as suas expectativas e o quanto conhecem sobre o assunto.

- Passo 8: Desenvolvimento da Conferência

Como o conferencista utiliza todo o tempo praticamente sozinho, isso permite que o assunto seja desenvolvido com uma certa seqüência (início, meio e fim) podendo assim ser melhor explorado. Nesse caso o conferencista também pode contar com o apoio de recursos e equipamentos tais como transparências, vídeos etc. que, além de ajudar a fixar melhor as informações, tornam a palestra mais dinâmica.

Obs: não deve haver interrupções por parte do público ao longo da exposição. Convém também que a palestra não seja por demais longa ou cansativa, o que conduziria à desatenção da platéia.

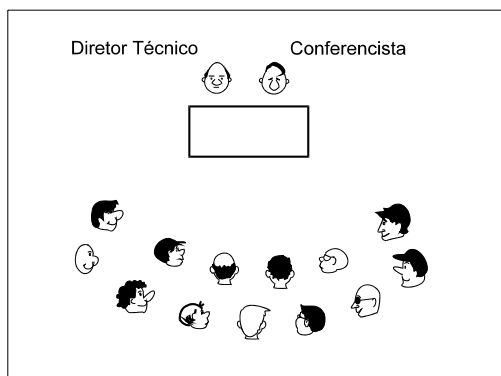
- Passo 9: Intervalo (opcional)
- Passo 10: Perguntas do Público
- Passo 11: Encerramento da Sessão
- Passo 12: Avaliação do Público através de Formulários

🕒 Duração da sessão: o tempo total do evento não deve ultrapassar muito de 90 (noventa) minutos: cerca de 60 (sessenta) minutos para a exposição e o restante para o debate.

C) FASE SUBSEQUENTE:

- Passo 13: Avaliação com a Equipe de Conclaves
- Passo 14: Divulgação dos Resultados do Evento

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.1.6. FORUM OU FORO

OBJETIVO: Informar e esclarecer o público sobre determinado assunto a partir da exposição de dois oradores (especialistas), com posicionamentos distintos, seguida de uma fase de perguntas do público.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: caráter informativo
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: fácil

QUANDO USAR:

- quando se quer transmitir informações bastante atualizadas sobre um assunto específico para um número relativamente grande de pessoas.
- em situações em que se pretende não apenas abordar um assunto novo, mas também apresentar dois posicionamentos distintos.
- quando se quer melhor interpretar fatos conhecidos, esclarecer pontos de controvérsia etc., sempre dentro de um enfoque muito preciso e racionalista com base na lógica científica.

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Coordenador
- 02 Oradores
- Equipe de Síntese: opcional
- Público: entre 50 e 150 pessoas desde que respeitada a capacidade do auditório.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

A) FASE PRELIMINAR

- Passo 1: Definição do Tema
O Foro caracteriza-se por possuir abordagem bastante técnica, de caráter científico. Assim sendo, a escolha do tema deve voltar-se para questões muito específicas e de interesse restrito.
- Passo 2: Escolha e Convite aos Oradores
- Passo 3: Reunião Prévia com os Oradores
- Passo 4: Divulgação do Foro

O público do Foro deve se restringir aos segmentos diretamente relacionados ao assunto a ser tratado.

- Passo 5: Preparação do Local

🕒 Duração da fase preliminar: 20 dias

B) FASE DA SESSÃO

- Passo 6: Abertura do Foro
- Passo 7: Palestra dos Oradores

Cada orador desenvolve sua palestra, sem interrupções, respeitando o tempo estabelecido (algo em torno de 45 minutos). Nos dez minutos finais o coordenador deve alertar o orador para que esse possa tranquilamente concluir sua exposição.

Obs: as duas palestras devem ser seguidas uma após a outra, sem que haja intervalo entre elas.

- Passo 8: Intervalo
- Passo 9: Perguntas do Auditório

As perguntas feitas pelo público não devem fugir do assunto tratado nem devem ter conteúdo excessivamente crítico uma vez que o objetivo do Foro é conhecer melhor os argumentos e os pontos de vista dos oradores, e não estabelecer um debate. Os questionamentos devem visar o esclarecimento de alguma colocação, obter mais dados a respeito de comentários, saber que critérios foram utilizados etc.

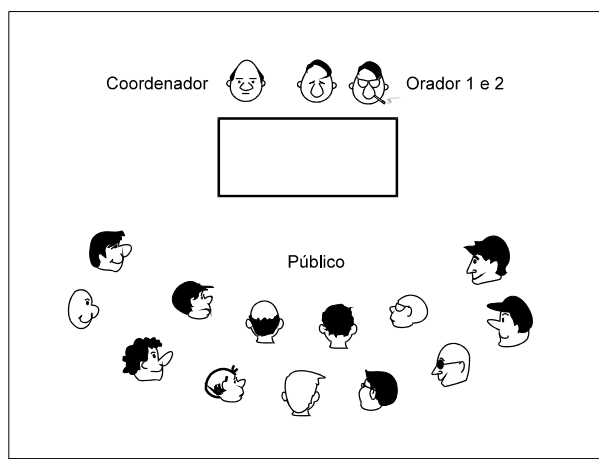
- Passo 10: Encerramento da Sessão
- Passo 11: Avaliação do Público

🕒 Duração da sessão: 90 (noventa) minutos para as palestras e 30 (trinta) minutos para as perguntas do público.

C) FASE SUBSEQUENTE

- Passo 12: Avaliação com a Equipe de Conclaves
- Passo 13: Divulgação dos Resultados do Evento

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.1.7. SIMPÓSIO

OBJETIVO: Conhecer melhor determinado assunto a partir da exposição de vários especialistas.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: informativa
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: média

QUANDO USAR:

- quando se deseja conhecer ou aprofundar determinado assunto
- quando for conveniente obter informações a respeito de diferentes aspectos de um mesmo tema

ESTRUTURA DO GRUPO

- 01 Moderador
- 01 Consultor Técnico (pessoa com conhecimento do assunto): opcional
- Simposistas: o número não deve ser maior do que 06 (seis), no caso do evento ter duração de 01 (um) dia.
- Equipe de Síntese
- Público: variável, podendo ser bem amplo.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA

A) FASE PRELIMINAR

- Passo 1: Definição do Tema
- Passo 2: Seleção/Convite aos Simposistas

O moderador, auxiliado pelo consultor técnico (se houver), seleciona os simposistas e os convida a participar da sessão, solicitando que confirmem a presença.

Obs: a presença do consultor técnico é recomendável sempre que o moderador não tiver conhecimento suficiente do assunto, sendo necessário alguém para orientá-lo na escolha dos simposistas e no planejamento e organização do evento.

- Passo 3: Reunião Prévia com Simposistas

Se houver o consultor técnico este também deve estar presente na reunião.

- Passo 4: Divulgação do Simpósio
- Passo 5: Preparação do Local do Evento

B) FASE DA SESSÃO

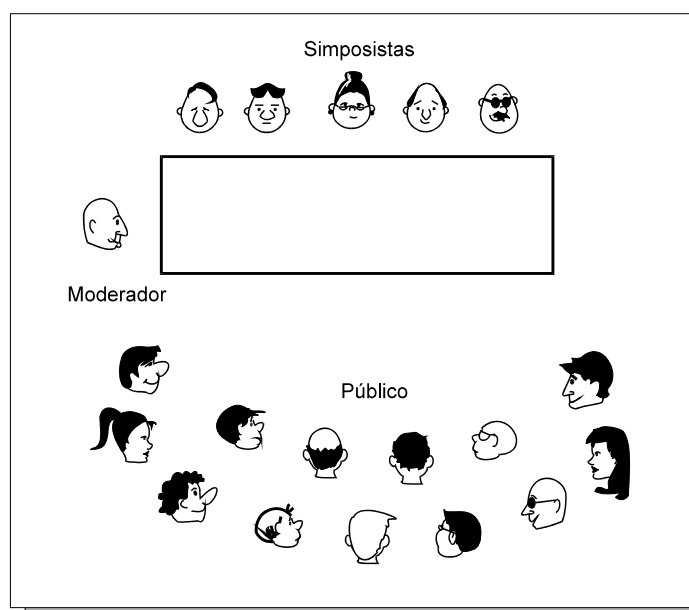
- Passo 6: Abertura da Sessão
- Passo 7: Exposição dos Simposistas

Os simposistas fazem suas exposições de acordo com a ordem previamente estabelecida. Ao longo das apresentações não devem haver interrupções nem por parte do público nem dos demais simposistas. Cada exposição não deve levar mais que 45 minutos havendo, em seguida, 15 minutos para responder as perguntas da audiência.

O número máximo de apresentações, em um único dia, é 06 (seis). Nesse caso, intervalos deverão ser concedidos pela manhã e pela tarde, estando previsto horário para almoço. Mesmo que o número de palestras seja menor, é conveniente se estabelecer uma breve interrupção sempre ao final de duas apresentações.

C) FASE SUBSEQUENTE

- Passo 8: Avaliação com a Equipe de Conclaves
- Passo 9: Divulgação dos Resultados do Evento

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:

7.1.8. GRUPO DE COCHICHO

OBJETIVO: Interagir com o público de uma palestra através de perguntas feitas aos ouvintes para que sejam respondidas em dupla.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: informativa
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: fácil

QUANDO USAR:

- em situações em que se quer algum retorno do público: saber o que pensam; o quanto conhecem sobre o assunto; o que sugerem etc.
- em situações em que o assunto apresentado é complexo ou de grande importância e deseja-se averiguar se de fato foi compreendido.
- em situações em que se quer motivar e despertar o interesse do público tornando-o mais atento e participativo.
- quando se pretende desenvolver nos participantes (público) um comportamento que os tornem mais capacitados a tirar proveito desse tipo de evento.

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Coordenador
- 01 Expositor
- Equipe de Síntese: só quando o número de participantes for grande.
- Participantes: no máximo 50 (cinquenta).

Obs: o público que assiste a palestra é que formará duplas entre si com o companheiro do lado (grupos de cochicho) a fim de responder perguntas feitas pelo palestrante.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

A) FASE PRELIMINAR

- Passo 1: Definição do Tema
- Passo 2: Convite ao Expositor (palestrante)
- Passo 3: Reunião Prévia com o Expositor (palestrante)

A particularidade está em estabelecer como será feita a interação com o público, ou seja, definir o tipo e o número de perguntas.

Obs: a palestra, nesse caso específico, é muito semelhante à Conferência, diferenciando-se apenas pela interação com o público através das duplas que se formam entre os participantes que respondem as perguntas feitas pelo expositor.

- Passo 4: Convite ao Público

Ao se convidar para a palestra, não se deve mencionar que haverá grupos de cochicho. O público deve ser pego de surpresa para que não se posicione estrategicamente junto a pessoas conhecidas, evitando-se a formação de duplas com opiniões já formadas.

- Passo 5: Preparação do Local

⌚ Duração da fase preliminar: em torno de 15 (quinze) dias

B) FASE DA SESSÃO

- Passo 6: Abertura da Sessão

- Passo 7: Palestra com Perguntas ao Grupos de Cochicho

O expositor apresenta a palestra, ao longo da qual deverá fazer interrupções com perguntas dirigidas ao público que irá respondê-las em grupos de cochicho (as duplas deverão ser formadas com pessoas que estiverem sentadas uma ao lado da outra sem necessidade de mudança de lugar). O tempo da interrupção para o cochicho é rápido (cerca de 05 minutos), sendo recomendado às duplas que falem baixo (cochichem) para não tumultuar o ambiente e atrapalhar a discussão dos demais.

Essa interação do expositor com o público e do público entre si acaba por criar um clima de informalidade e animação, aproximando mais as pessoas e quebrando um pouco da formalidade que normalmente acompanha atividades dessa natureza.

Tendo em vista o tempo para o cochicho ser reduzido, as perguntas formuladas devem ser simples, claras e objetivas, demandando respostas curtas. Estas deverão ser por escrito (a não ser que o público seja muito pequeno) e entregues ao coordenador ou à equipe de síntese (se houver), não sendo necessário a identificação dos autores.

Enquanto apuram-se as respostas, faz-se um breve intervalo. Há então a continuidade da palestra mas já com base nas informações dadas pelo público.

Obs: podem ser feitas perguntas antes do início da palestra (para motivar e saber o nível de conhecimento do público com relação ao assunto); ao longo da palestra (para verificar se o público está conseguindo acompanhar a exposição); e ao final da palestra (para avaliar o entendimento da mesma).

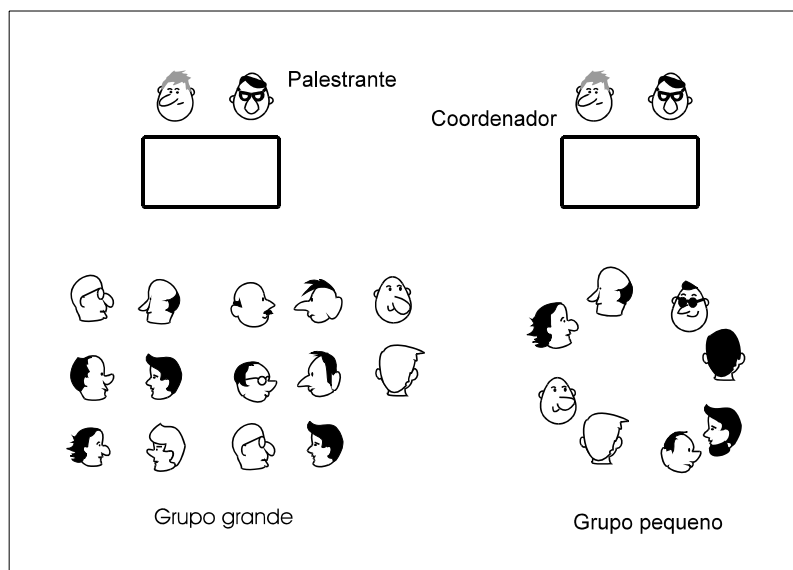
⌚ Duração da sessão: 90 (noventa) minutos.

C) FASE SUBSEQUENTE

- Passo 8: Avaliação com Equipe de Conclaves

- Passo 9: Divulgação dos Resultados do Evento

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES



7.2. TÉCNICAS DO GRUPO ②

NOME	OBJETIVO	CLAS.
Seminário	Consiste em reunir um grupo de pessoas com o propósito de estudar um tema, sob a direção de peritos ou autoridades no assunto, a fim de obter e disseminar informações.	☉☐☺
Forum de Debates	Conhecer e avaliar através de uma reunião os pontos de vista dos participantes do grupo em relação a determinado assunto/problema	☉☐☺
Phillips 66 ou Técnica do Fracionamento	Discutir um assunto em pequenos subgrupos por tempo determinado	☉☐☺
Painel Progressivo	Discutir um tema/problema até se chegar ao consenso do grupo, o que é feito gradativamente através da formação de subgrupos, cada vez maiores, até envolver todos os participantes. É um trabalho que se inicia a nível individual e vai se ampliando até abranger todo o grupo.	☉☒☐☺
Painel Seletivo	Fazer com que os participantes escolham, dentro de um tema amplo, o aspecto considerado mais importante, a fim de que possa ser aprofundado.	☒☐☺
Painel Integrado	Discutir determinado assunto em pequenos grupos, através do intercâmbio entre seus integrantes	☉☐☺
Reunião Liderada	Discutir assuntos de âmbito interno da organização entre pessoas com poder decisório, sob orientação daquele que ocupar o maior nível hierárquico.	☒☐☺
Estudo de Caso	Fazer com que o grupo troque idéias, informações, conhecimentos e experiências entre si, procurando diagnosticar e/ou propor soluções para determinado problema a partir da descrição de uma situação real.	☒☉☐☺
Estudo Dirigido em Grupo	Orientar o estudo de modo a fazer com que o grupo consiga compreender e analisar melhor o significado e o conteúdo de um determinado texto	☉☐☺
Grupos de Enfoque	Coletar informações, sugestões e idéias de um pequeno grupo de participantes, através de uma espécie de entrevista coletiva conduzida por um moderador	☒☉☐☺

NOME	OBJETIVO	CLAS.
Simulação da Realidade: Dramatização	Fazer com que os participantes vivenciem uma situação imaginária (como se representassem papéis), de modo que possam observar seu comportamento e o dos outros, bem como se envolver (sensibilizar) com os fatos simulados. O objetivo principal não é analisar e sim experimentar uma situação	☒☐☺
Workshop	Reunir um grupo de pessoas relacionado a um determinado assunto para que discutam e troquem informações, acerca de situações/problemas enfrentados por todos.	☉☒☐☺
Brainstorming	Gerar idéias em torno de um assunto ou problema de forma criativa	☒☉☺
Diagrama de Afinidade	Identificar e explorar uma situação/problema em duas etapas: 1. fase individual: geração de idéias; e 2. fase grupal: análise e agrupamento das idéias afins	☒☉☐☺
Diagrama de Interrelação	Identificar a relação causa/efeito existente entre as variáveis de um problema/situação, a partir da discussão entre os participantes do grupo	☒☐☺
Diagrama de Causa e Efeito	Visualizar melhor o universo do problema através da construção de um diagrama no qual as causas vão sendo cada vez mais discriminadas até chegar a sua origem.	☒☐☺
Técnica P-N-I	Auxiliar o grupo a avaliar e aperfeiçoar uma idéia ou proposta, a partir da identificação e análise de seus pontos positivos, negativos e interessantes	☒☐☺
Análise do Campo de Forças	Identificar forças ativas (propulsoras) e reativas (restritivas) existentes para poder administrá-las, a fim de reduzir resistências capazes de prejudicar a implementação de um processo de mudança.	☒☉☐☺
Método TURIB/GUT	Fazer uma avaliação das diversas causas de um problema, a fim de identificar as mais relevantes.	☒☐☺
Check-List	Fazer uma comparação entre diversas alternativas através de um questionário, cujas perguntas constituem-se em critérios para avaliação.	☒◆☺
Diagrama de Árvore	Indicar o caminho a ser seguido - etapas a serem cumpridas - para alcançar o objetivo pretendido.	☒☐☺
ASP-Relâmpago	Desenvolver planos de ação para a solução de problemas não-complexos	☒☐☺

NOME	OBJETIVO	CLAS.
Técnica de Grupo Nominal	Abranger todo o processo de tomada de decisão, desde definição do problema até a seleção de alternativas	☒ ○ □ ◆ ☹
Diagrama Matricial	Identificar o poder de influência entre causas ou variáveis de um problema	☒ □ ☹
Priorização com Base no Diagrama Matricial	Estabelecer prioridades entre itens	☒ ◆ ☹
Matriz de Prioridade	Priorizar alternativas com base na ponderação de determinados critérios	☒ ◆ ☹
Matriz Decisória	Selecionar alternativas com base em critérios	☒ ◆ ☹
Programação Gráfica do Processo de Decisão	Prever caminhos a serem seguidos para resolução de um problema, inserindo alternativas possíveis no caso da ocorrência de contingências	☒ □ ☹
Diagrama de Rede de Atividades	Apresentar a sequência de eventos mais apropriada para a realização de uma tarefa e/ou alcance de uma meta. Também é um ótimo instrumento para a monitoração e controle da implementação/realização de uma atividade.	☒ □ ☹

7.2.1. SEMINÁRIO

OBJETIVO: Consiste em reunir um grupo de pessoas com o propósito de estudar um tema, sob a direção de peritos ou autoridades no assunto, a fim de obter e disseminar informações.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: informativa
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: média

QUANDO USAR:

- para a identificação de problemas
- quando se quer examinar um problema sob diferentes pontos de vista
- para apresentar novas informações e resultados de trabalhos desenvolvidos
- quando se está desenvolvendo um trabalho sendo necessário obter críticas e sugestões
- sempre que se quiser atualizar quanto ao desenvolvimento da Ciência e Tecnologia em uma determinada área de interesse.

ESTRUTURA DO GRUPO

- 01 Dirigente
- Peritos: pode ser 01 (um) ou mais, ficando a critério do dirigente
- Participantes: máximo de 30 (trinta) pessoas, sendo o ideal 20 (vinte).

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA

A) FASE PRELIMINAR

- Passo 1: Definição do Tema
- Passo 2: Convite ao Perito
- Passo 3: Reunião Prévia com o Perito

Na reunião prévia o dirigente, além de informar as recomendações gerais, solicita ao perito que elabore um pequeno texto relacionado ao tema e que seja suscitador de discussão entre os participantes. Tal texto deve ser finalizado com questões ou proposições bastante objetivas.

- Passo 4: Convite ao Participantes

As pessoas convidadas a participar do seminário devem ser conhecedoras do assunto a ser abordado a fim de que possam contribuir na discussão com sugestões e comentários.

- Passo 5: Distribuição de Material para Leitura

É conveniente que o dirigente selecione alguns textos, artigos etc. para distribuir, com antecedência, aos participantes para que esses possam melhor se preparar para o evento.

- Passo 6: Preparação do Local

🕒 Duração da fase preliminar: 1 (um) mês

B) FASE DA SESSÃO

- Passo 7: Abertura da Sessão

- Passo 8: Formação de Pequenos Grupos

Os participantes são divididos em pequenos grupos com cerca de 05 (cinco) membros, devendo ser escolhido um relator. Cada grupo recebe então o texto elaborado pelo perito com as questões ou proposições a serem discutidas.

Obs: a formação dos grupos tanto pode ser estabelecida pelo dirigente, como pode ficar por conta dos próprios participantes.

- Passo 9: Discussão nos Grupos

Os membros do grupo lêem o texto e procuram responder as questões apresentadas. Ao longo do período de discussão, tanto o dirigente quanto o perito devem percorrer os grupos a fim de auxiliar, se necessário.

- Passo 10: Apresentação das Conclusões

Os relatores apresentam as conclusões a que os grupos chegaram de forma clara, objetiva e fundamentada.

🕒 Tempo: 10 minutos para cada representante

- Passo 11: Análise do Perito

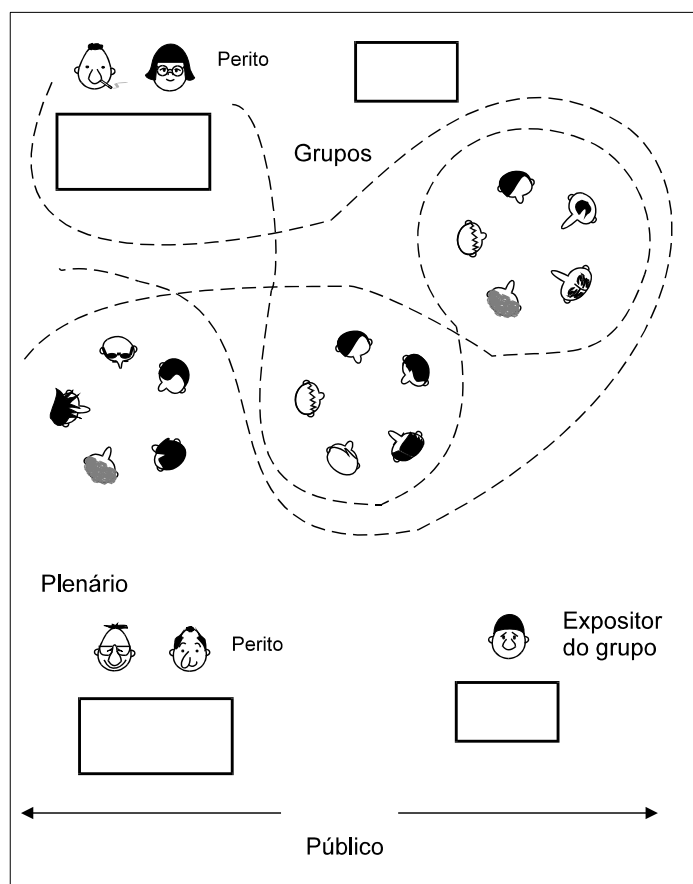
Após a apresentação das conclusões, o perito deve expor o seu parecer, fazendo uma análise crítica quanto às proposições dos grupos e sobre o evento como um todo.

🕒 Duração total da sessão: entre 90 (noventa) e 120 (cento e vinte) minutos.

C) FASE SUBSEQUENTE

- Passo 12: Avaliação com Equipe de Conclaves

- Passo 13: Divulgação dos Resultados do Evento

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:

7.2.2. FORUM DE DEBATES

OBJETIVO: Conhecer e avaliar, através de uma reunião, os pontos de vista dos participantes do grupo em relação a determinado assunto/problema.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: informativa
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: fácil

QUANDO USAR:

- em situações em que se deseja conhecer o ponto de vista dos participantes em relação a um assunto/problema específico.
- quando se deseja especular sobre um assunto/problema específico, podendo-se originar daí, idéias novas que conduzam a soluções satisfatórias.
- quando se pretende aproximar um grupo em torno da discussão de um tema/assunto.

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Coordenador
- Equipe de Síntese: formada por três pessoas, sendo uma escolhida para relator e outra para fazer anotações de modo que todos possam ver.
- Participantes: em torno de 20 a 40 pessoas.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

A) FASE PRELIMINAR

- Passo 1: Definição do Tema
- Passo 2: Preparação do Tema

O coordenador deve escolher qual a melhor forma de apresentar o tema ao grupo, o que pode ser feito através palestra, vídeo, dramatização, artigo de jornal ou revista, livro, texto elaborado para tal, transparências etc. Seja qual for a forma de apresentá-lo, o importante é que o mesmo fique claro e objetivo.
- Passo 3: Comunicação aos Participantes

Se o tema for apresentado em forma de texto, este deverá ser enviado juntamente com o convite, para que os participantes possam lê-lo com antecedência.
- Passo 4: Preparação do Local
 - 🕒 Tempo: em torno de 15 (quinze) dias.

B) FASE DA SESSÃO

- Passo 5: Início da Sessão

O coordenador fala sobre o objetivo e as regras do evento. Em seguida há a apresentação do tema de acordo com o que foi anteriormente decidido (palestra, vídeo etc.). Caso se tenha optado por algum tipo de texto este deve ser lido em voz alta, mesmo que já tenha sido enviado aos participantes.

Para dar início a discussão, o coordenador pode fazer uma pergunta ou comentário relativo ao tema tratado de modo a estimular e orientar o início dos trabalhos.

- Passo 6: Debate entre os Participantes

Os participantes começam por colocar seus pontos de vista. Todos são obrigados a falar não sendo permitido se omitir ou apenas dizer “concordo com o fulano”. Contudo, cada intervenção deverá durar, no máximo, 03 (três) minutos.

Além das recomendações constantes das premissas metodológicas, existem algumas outras particularidades que devem ser seguidas a fim de tornar a discussão mais organizada: levantar a mão para pedir a palavra; e dar o nome antes de falar. Também por se tratar de um debate de caráter eminentemente técnico, deve-se evitar os chamados “achismos”, ou seja, opiniões sem base concreta de argumentação.

O coordenador, com o apoio da equipe de síntese, deve intervir de vez em quando para sintetizar os principais pontos debatidos, a fim de ordenar e encaminhar melhor o pensamento dos participantes. Para facilitar a memorização, a equipe de síntese fica também incumbida de registrar os itens abordados em local a vista de todos.

- Passo 7: Encerramento da Reunião

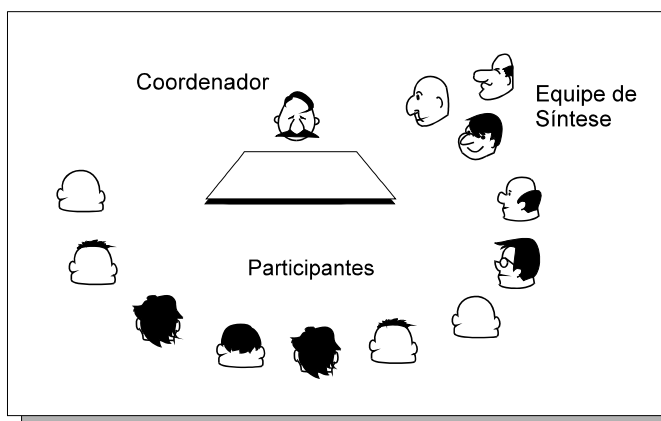
⌚ Duração da sessão: 20 minutos para apresentação do tema; e mais 60 a 120 minutos para discussão, dependendo do número de participantes.

C) FASE SUBSEQUENTE

- Passo 8: Avaliação com a Equipe de Conclaves

- Passo 9: Distribuição da Síntese da Reunião

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.3. PHILLIPS 66 ou TÉCNICA DO FRACIONAMENTO

OBJETIVO: Discussão de um assunto em pequenos subgrupos por tempo determinado

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: informativa
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: fácil

QUANDO USAR:

- para obter informações do grupo (seus interesses, necessidades, sugestões, problemas) que possibilitem melhor planejamento de programas, atividades e diretrizes da organização.
- para motivar e despertar o interesse do grupo com relação a um programa a ser implementado.
- quando se deseja que o grupo tenha maior identificação com determinado assunto ou problema.
- para aumentar a participação do grupo depois de uma apresentação (conferência, mesa-redonda, painel, simpósio etc). Ex: aplicação de princípios gerais a situações específicas; utilização de informações em situações de trabalho; mudanças de comportamento.

ESTRUTURA DO GRUPO

- 01 Coordenador
- Participantes: dependendo do objetivo e da complexidade do assunto a ser tratado, o número de participantes é variável.

Obs: se houver um número elevado de participantes (ex: público de um evento) ou se o assunto for demais complexo, o coordenador poderá contar com o apoio de outras pessoas (ou especialistas) para conduzir a sessão.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA

A) FASE PRELIMINAR

- Passo 1: Definição do Tema

Além do tema e do objetivo do evento, o coordenador deverá definir as perguntas que serão debatidas e respondidas pelos participantes.

- Passo 2: Preparação do Material

É opcional dependendo do objetivo pretendido. Se a discussão for baseada em alguma apresentação anterior (palestra, mesa redonda, debate etc.) ou se for apenas com o intuito de obter informações dos participantes, não há a necessidade de elaboração de material. Já no caso do evento ter a finalidade de fazer com que os participantes aprofundem ou tomem conhecimento sobre determinado assunto/situação, aí então o coordenador deverá redigir ou selecionar um texto que servirá de referência para a reunião.

- Passo 3: Convite aos Participantes

- Passo 4: Preparação do Local

🕒 Duração: 10 dias

B) FASE DA SESSÃO

- Passo 5: Abertura da Sessão

- Passo 6: Formação de Subgrupos

O coordenador divide os participantes em subgrupos de modo que esses sejam homogêneos quanto à experiência, função, formação e posição hierárquica de seus integrantes. O número de subgrupos bem como sua composição irá depender do número total de participantes e, de certa forma, da complexidade do assunto (assuntos mais complexos requerem grupos menores).

Obs: cada subgrupo deverá escolher um relator.

- Passo 7: Definição da Atividade de Discussão

O coordenador distribui a todos os participantes o texto (se houver) sobre o qual a discussão se baseará. Em seguida apresenta as perguntas que centralizarão os trabalhos.

Obs: as perguntas deverão ficar expostas em algum quadro negro ou painel a vista de todos.

- Passo 8: Discussão nos Subgrupos

Cada subgrupo discute entre si o assunto objeto da reunião procurando responder as perguntas formuladas. O relator anota os principais pontos debatidos e redige as conclusões.

- Passo 9: Apresentação das Conclusões

Os relatores apresentam as conclusões dos subgrupos.

- Passo 10: Comentários Finais

O coordenador sintetiza o pensamento dos subgrupos fazendo os comentários pertinentes.

- Passo 11: Avaliação dos Participantes

🕒 Tempo da sessão: 1 hora e 30 minutos (ideal)

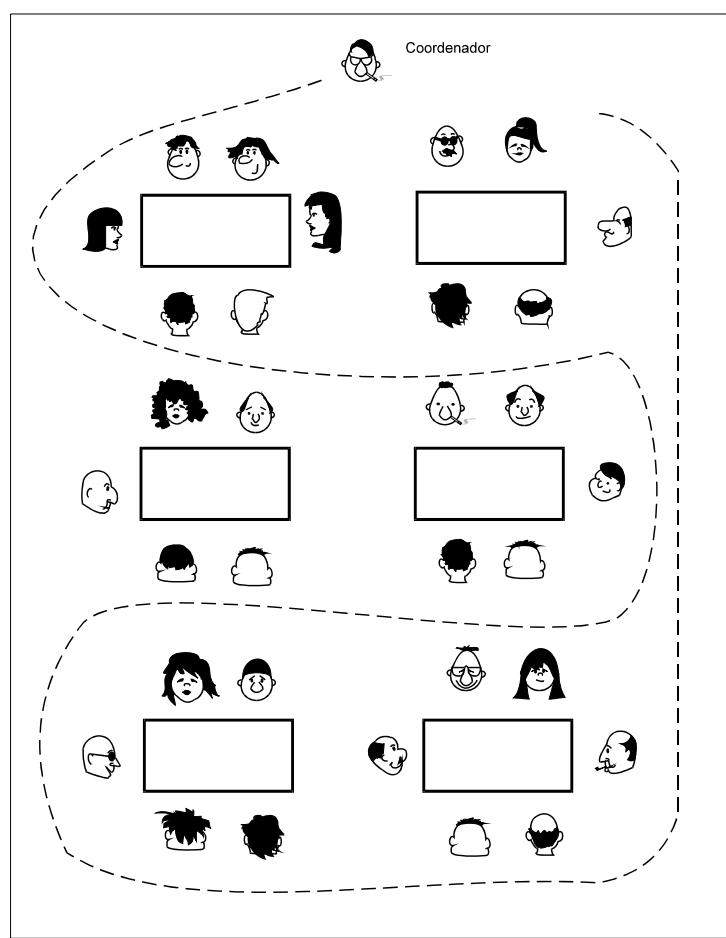
Obs: o tempo de discussão irá depender do objetivo da atividade e da complexidade do assunto (quanto mais complexo, maior deverá ser o tempo destinado à discussão e menor o grupo). Para se ter uma idéia, a denominação “66” deve-se ao fato de, a princípio, imaginar-se subgrupos de 06 pessoas com 06 minutos para discussão.

Porém, tanto o número de participantes como o número de minutos não precisa ser necessariamente 6, podendo-se ter: 7-7 (07 pessoas em 07 minutos); 4-10 (quatro pessoas em dez minutos); 5-12 (cinco pessoas em doze minutos) etc.

C) FASE SUBSEQUENTE

- Passo 12: Avaliação com a Equipe de Conclaves
- Passo 13: Divulgação dos Resultados (opcional)

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.4. PAINEL PROGRESSIVO

OBJETIVO: Discutir um tema/problema até se chegar ao consenso do grupo, o que é feito gradativamente através da formação de subgrupos cada vez maiores até envolver todos os participantes. É um trabalho que se inicia a nível individual e vai se ampliando até abranger todo o grupo.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: informativa/resolução de problemas
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: fácil

QUANDO USAR:

- quando se deseja analisar um assunto/problema buscando o consenso do grupo
- quando se quer que todos participem, emitam opiniões e argumentem em cima de idéias
- quando se tem um assunto/proposição polêmica, complexa e que precisa ser aprofundada.

ESTRUTURA DO GRUPO

- 01 Moderador
- Especialistas: opcional, podendo ser convidados 1 ou 2 especialistas para acompanharem os trabalhos.
- Participantes: máximo de 30 pessoas.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA

A) FASE PRELIMINAR

- Passo 1: Definição do Tema
- Passo 2: Preparação da Apresentação do Tema

A apresentação do tema deve ser breve baseando-se sempre em perguntas diretas e objetivas que estimulem e induzam os participantes a refletir, analisar e emitir opiniões a respeito. Deve-se evitar perguntas que se reduzam a simples concordâncias ou discordâncias dando-se preferência aquelas que envolvam discussão em torno de avaliações e conceitos.

Obs: se necessário, poderá ser distribuído antecipadamente aos participantes algum material que forneça subsídios para maior entendimento do assunto/problema e, conseqüentemente, melhor aproveitamento dos resultados da sessão.

- Passo 3: Divulgação e Convite ao Participantes:

O convite aos participantes dependerá muito do objetivo a ser alcançado. Para tanto, deve-se definir, com certo rigor, o que se deseja com a aplicação da técnica.

- Aprofundar um assunto teórico? Convide aqueles que conhecem bem o assunto.
- Minimizar resistências às mudanças? Convide líderes, chefias e todos os que possam atuar como ‘facilitadores’ do processo de implementação da mudança.
- Especular sobre um problema específico? Convide aqueles que tem relação e/ou são afetados pela sua existência.

- Passo 4: Convite aos Especialistas (opcional)

Se for conveniente, pode-se convidar 01 ou 02 especialistas para acompanharem a sessão. Geralmente isso acontece quando a questão é complexa ou polêmica, envolvendo a necessidade de esclarecimentos de ordem técnica. A participação dos especialistas, nesse caso, se resume em auxiliar os grupos fornecendo subsídios para suas análises.

- Passo 5: Reunião Prévia com os Especialistas (se houver)

- Passo 6: Preparação do Local

⌚ Duração da fase preliminar: mínimo de 15 (quinze) dias

B) FASE DA SESSÃO

- Passo 7: Abertura da Sessão

- Passo 8: Análise Individual

O coordenador expõe o tema de forma sucinta e apresenta a questão a ser discutida, pedindo que cada participante procure colocar por escrito suas considerações a respeito. Nessa fase a análise é feita individualmente e em silêncio.

⌚ Tempo: 05 minutos

- Passo 9: Discussão em Duplas

Uma vez terminada a análise individual, o coordenador solicita que se formem duplas. Cada pessoa expõe suas colocações, após o que, inicia-se uma discussão procurando chegar ao consenso.

⌚ Tempo: 05 minutos

- Passo 10: Minigrupos de 04 Membros

O coordenador solicita que as duplas reúnam-se, duas a duas, formando subgrupos de 04 participantes. Tem-se assim outra discussão, a partir das conclusões a que chegaram cada dupla na etapa anterior, buscando novo consenso.

⌚ Tempo: 10 minutos.

- Passo 11: Subgrupos de 08 Membros

Fase em que juntam-se dois minigrupos de quatro repetindo-se o mesmo procedimento da etapa anterior.

⌚ Tempo: 10 minutos.

- Passo 12: Formação de Novos Subgrupos

Subgrupos maiores, sempre resultantes da junção de dois subgrupos anteriores, vão sendo formados até que restem apenas dois grupos reunindo, cada um deles, a metade do total de participantes.

Ao atingir essa etapa, o coordenador designa, entre os integrantes de cada um dos grupos, um relator que ficará encarregado de anotar os pontos debatidos e as conclusões a que se chegou.

Obs: os subgrupos que vão sendo formados permanecerão juntos até o final dos trabalhos.

⌚ Tempo: 10 minutos para cada nova formação de subgrupos.

- Passo 13: Discussão em Plenário

Os dois relatores apresentam os resultados do grupo originando-se então uma discussão entre todos os participantes. É nessa discussão que as pessoas podem emitir posições individuais discordantes, estabelecendo-se com isso um amplo debate sobre o tema.

É nesse momento que a intervenção do coordenador e a participação dos especialistas (se houverem), são de maior valia pois seus conhecimentos do problema podem auxiliar na indicação de dificuldades e conseqüências derivadas das propostas apresentadas etc.

⌚ Tempo: 20 minutos

- Passo 14: Avaliação com os Participantes

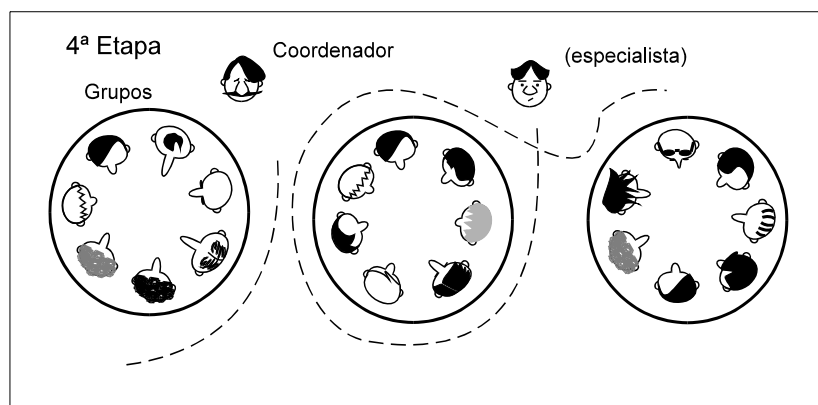
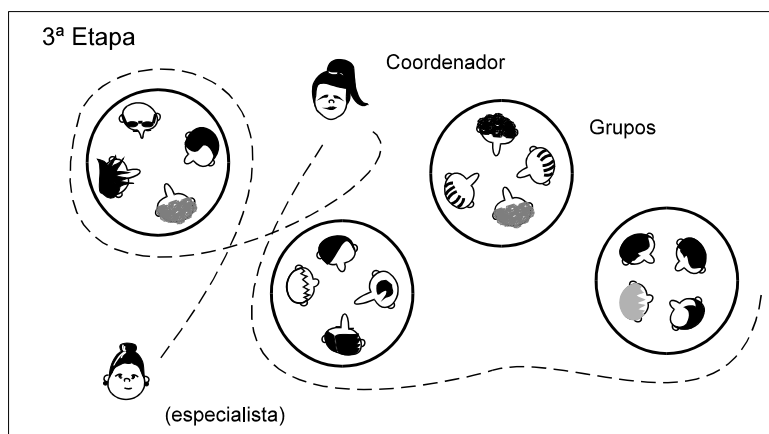
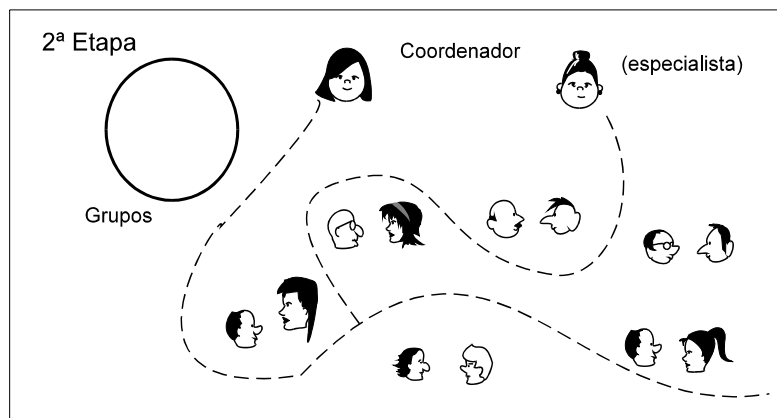
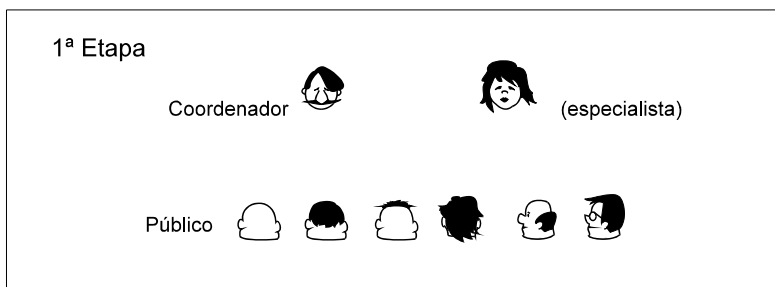
O coordenador, os especialistas e os participantes, através de uma conversa informal, avaliam os resultados do evento visando sobretudo determinar que aspectos da organização poderão ser modificados em função das conclusões do painel.

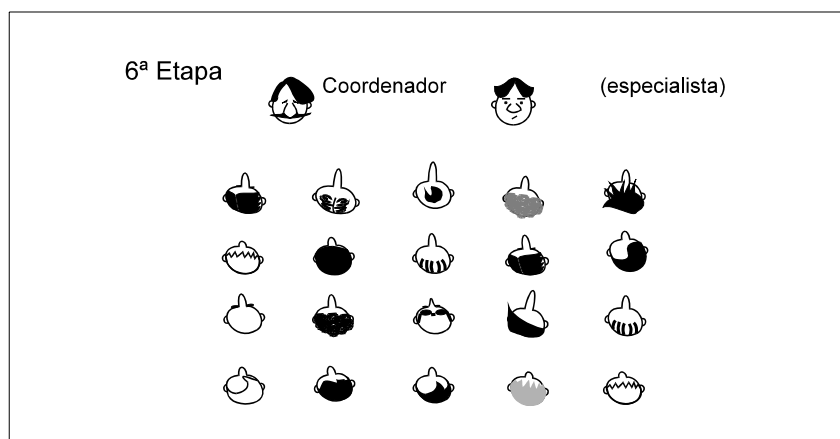
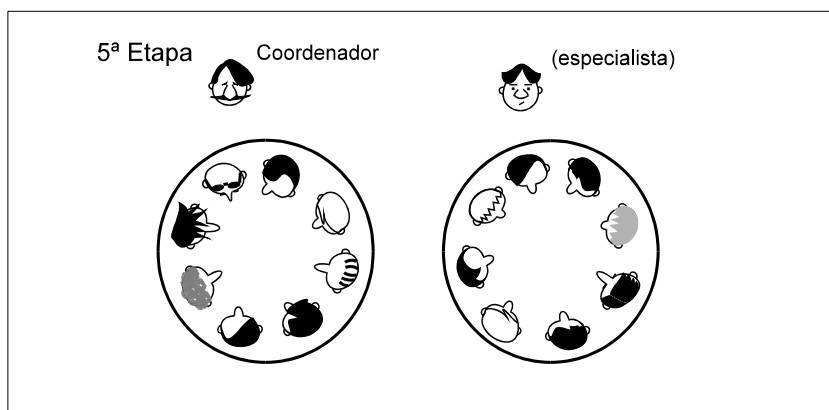
⌚ Tempo: 20 minutos

⌚ Duração total da sessão: recomenda-se que não ultrapasse de 90 (noventa) minutos. Cabe ao coordenador administrar o tempo das diversas fases em função das dificuldades de se chegar a um consenso, uma vez que não se deve interromper um debate importante sem que os argumentos sejam esgotados. A fim de economizar tempo, o coordenador pode optar por formar trios ao invés de duplas.

C) FASE SUBSEQUENTE

- Passo 15: Avaliação com a Equipe de Conclaves
- Passo 16: Divulgação dos Resultados do Evento

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.5. PAINEL SELETIVO

OBJETIVO: Fazer com que os participantes escolham, dentro de um tema amplo, o aspecto considerado mais importante, a fim de que possa ser aprofundado.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: fácil

QUANDO USAR:

- quando é importante a opinião dos participantes em relação a um determinado assunto, discutindo, selecionando e procurando soluções para o que for considerado de maior relevância.
- quando se tem um problema bastante amplo, não sendo possível analisá-lo em todas as suas dimensões.

ESTRUTURA DO GRUPO

- 01 Coordenador
- 01 Especialista (ou alguém do quadro executivo da organização)
- Participantes: entre 15 (quinze) e 30 (trinta) pessoas.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA

A) FASE PRELIMINAR

- Passo 1: Definição do Tema
O tema ou problema a ser discutido deve ser suficientemente amplo e complexo para que se possa extrair dele um aspecto a ser aprofundado.
- Passo 2: Escolha e Convite ao Especialista
O convite a um especialista só deve ser feito se o tema a ser abordado tiver caráter extremamente técnico ou polêmico, de modo a necessitar sua presença para prestar esclarecimentos quanto a viabilidade e a implicação de proposições surgidas ao longo da discussão. Se não for o caso, basta a presença de alguém do quadro executivo capaz de fornecer tais informações.
- Passo 3: Reunião Prévia com Especialista (se houver)

- Passo 4: Convite aos Participantes

No caso do Painel Seletivo os participantes devem compor um grupo homogêneo quanto ao conhecimento do assunto.

- Passo 5: Preparação do Local

⌚ Tempo: 15 dias

B) FASE DA SESSÃO

- Passo 6: Abertura do Evento

O coordenador apresenta em poucas palavras o tema ou problema objeto de estudo.

- Passo 7: Elaboração da Situação-Problema

O coordenador solicita que os participantes dividam-se em pequenos grupos de 3 (três) a 6 (seis) pessoas para que selecionem ou elaborem uma situação-problema sobre o tema discutido. Cada grupo deve escolher um relator que ficará encarregado de anotar os principais pontos debatidos.

⌚ Tempo: 20 minutos

- Passo 8: Apresentação das Situações-Problemas

Cada relator expõe o resultado da discussão de seu grupo. O número de situações-problema corresponderá ao número de grupos.

Obs: convém que as situações-problemas apresentadas sejam sucintamente expostas em um quadro negro ou painel a vista de todos.

⌚ Tempo: em torno de 30 minutos. Como cada relator deverá ter, pelo menos, 05 (cinco) minutos para exposição, recomenda-se que o número de grupos formados não seja superior a 06 (seis).

- Passo 9: Seleção de UMA Situação-Problema

Todos os participantes, através do voto, escolhem uma situação-problema a qual será objeto de análise e discussão. As pessoas devem escolher a situação-problema que considerarem mais importante, mesmo que não tenha sido a proposta apresentada por seu grupo (o espírito de competição não é estimulado nessa técnica, buscando-se sempre o que for melhor para o conjunto).

- Passo 10: Análise da Situação-Problema Selecionada

Novos grupos são formados, com o mesmo número de integrantes dos anteriores, mas procurando evitar, tanto quanto possível, que as pessoas sejam as mesmas. Cada novo grupo deverá também um relator. O objetivo agora é que todos os grupos discutam e analisem a situação-problema selecionada.

⌚ Tempo: 20 minutos.

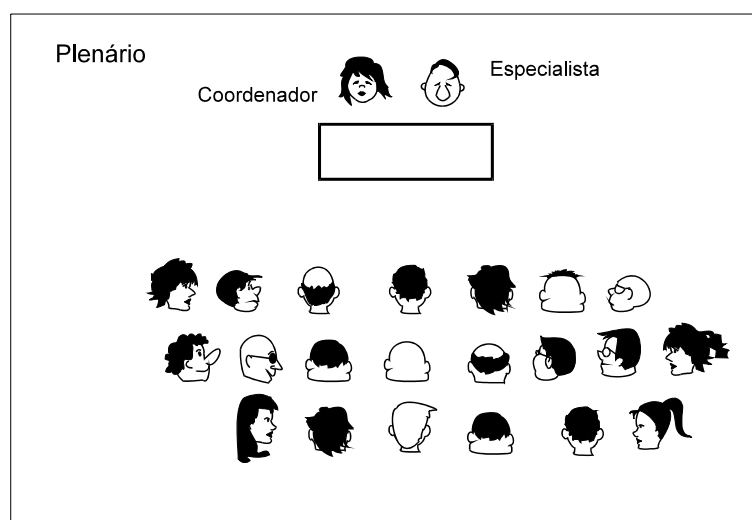
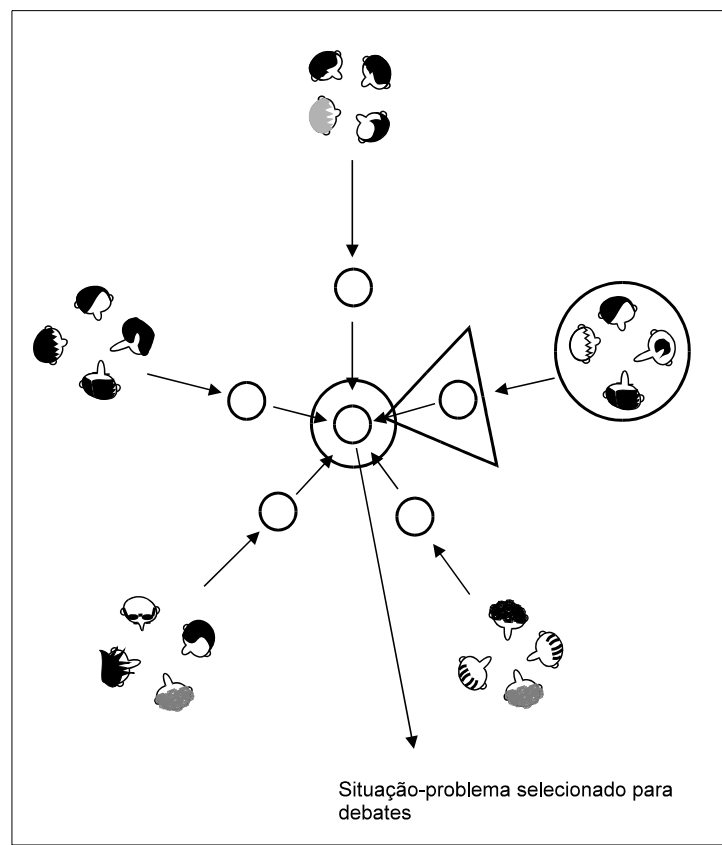
- Passo 11: Exposição dos Resultados

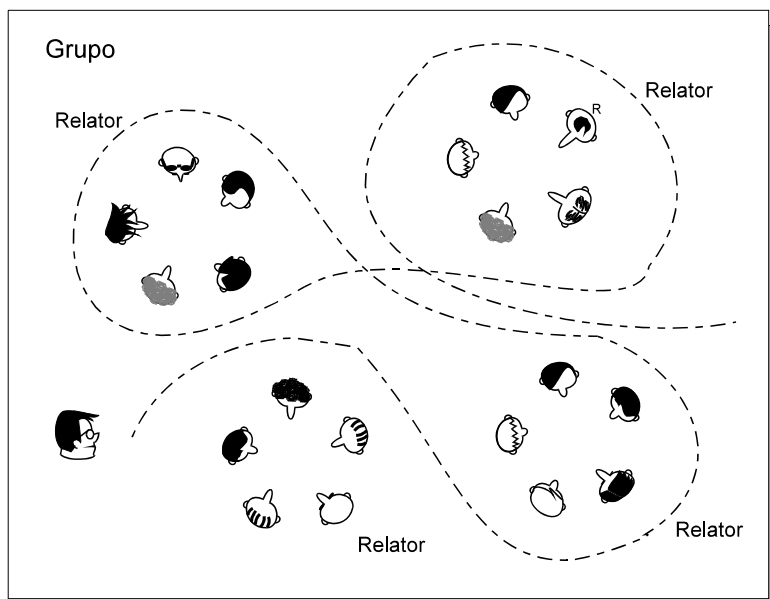
Os novos relatores apresentam, de forma sucinta, os resultados a que os grupos chegaram. Parte-se assim para uma breve discussão, orientada pelo coordenador com o apoio do especialista ou do representante da organização, para se chegar a uma conclusão final em relação àquela situação-problema analisada.

⌚ Tempo: 30 minutos

C) FASE SUBSEQUENTE

- Passo 12: Avaliação com a Equipe de Conclaves.
- Passo 13: Divulgação dos Resultados do Evento

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.6. PAINEL INTEGRADO

OBJETIVO: Discutir determinado assunto em pequenos grupos através do intercâmbio entre seus integrantes.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: informativo
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: fácil

QUANDO USAR:

- quando se deseja que os participantes tenham atuação mais ativa.
- quando se tem um tema ou problema exposto em documento longo.
- quando o assunto pode ser subdividido, analisando-se concomitantemente vários aspectos específicos do mesmo.

ESTRUTURA DO GRUPO

- 01 Dirigente
- Orientadores: a quantidade vai depender do número de subgrupos formados, podendo variar de 05 (ideal) a 08.
- Participantes: entre 25 (ideal) e 64 pessoas.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA

A) FASE PRELIMINAR

- Passo 1: Definição do Tema
- Passo 2: Preparação do Assunto/Problema

O assunto/problema pode ser apresentado de diversas formas (textos, transparências, vídeos etc), sendo importante que seja claro e objetivo. É nessa fase que o dirigente deve estabelecer como será o desenvolvimento da sessão, podendo optar:

- 1) por um texto a ser enviado aos participantes para que o leiam com antecedência (nesse caso corre-se o risco de nem todos lê-lo);
- 2) pela divisão de documento (texto) em tópicos, sendo cada um deles estudado por um grupo no momento do painel; ou
- 3) por uma apresentação oral ou visual, no começo da sessão, a fim de servir como base de discussão dos grupos.

Cabe também ao dirigente decidir se cada grupo discutirá uma parte do problema, ou se todos ficarão encarregados de abordar os mesmos aspectos. Dependendo da

quantidade de partes do problema a serem discutidas ou da quantidade de diferentes abordagens que se queira ter, será definido o número de grupos que participarão da sessão e, conseqüentemente, o número de orientadores e participantes.

- Passo 3: Escolha dos Orientadores

Deverão ser pessoas com conhecimento do assunto e capazes de auxiliar e orientar as discussões, sendo necessário escalar um orientador para cada um dos grupos formados.

- Passo 4: Reunião Prévia com Orientadores

- Passo 5: Convite aos Participantes

O número de participantes irá depender do número de grupos planejados, devendo o dirigente solicitar que a presença seja confirmada o quanto antes. Por questão de precaução, o dirigente poderá convidar algumas pessoas como suplentes, para participarem da sessão, na falta de alguém.

- Passo 6: Preparação do Local

⌚ Duração da fase preliminar: em torno de 01 (um) mês.

B) FASE DA SESSÃO

- Passo 7: Abertura da Sessão

- Passo 8: Divisão dos Participantes em Grupos

Formam-se grupos de modo que o número de integrantes seja sempre igual ao número de grupos existentes. Ex: 05 grupos de 05 pessoas; 06 grupos de 06 pessoas; 07 grupos de 07 pessoas; 08 grupos de 08 pessoas

Obs: a composição dos grupos deve ser feita pelos próprios participantes não havendo problemas em se ter um grupo apenas de pessoas conhecidas, uma vez que, posteriormente, haverá a troca entre os membros dos grupos.

- Passo 9: Proposta de Trabalho para os Grupos

Os grupos recebem a incumbência de discutir uma parte ou aspecto do tema objeto do evento, a partir de perguntas bastante objetivas formuladas pelo dirigente.

- Passo 10: Discussão em Grupo

Os membros dos grupos devem discutir, conjuntamente, cada uma das perguntas, não sendo permitido dividi-las a fim de ganhar tempo ou ter menos trabalho. As resoluções devem ser tomadas por consenso e nunca por votação. É recomendável que todos façam anotações sobre os resultados da discussão, a fim de poder relatá-los a outros grupos na fase seguinte.

Obs: os participantes devem fazer uma auto-avaliação, atribuindo notas de 0 a 10 a todos os integrantes, inclusive uma nota para si mesmo.

⌚ Tempo: 30 minutos

- Passo 11: Formação de Novos Grupos

Formam-se outros grupos de modo que cada grupo novo (com o mesmo número de componentes) tenha um membro proveniente de cada um dos demais grupos da fase anterior. Assim, esses grupos serão formados por pessoas que vieram todas de grupos distintos.

- Passo 12: Exposição dos Resultados da Etapa Anterior

Como cada membro veio oriundo de um grupo diferente, cada um deve relatar os resultados encontrados por seu grupo de origem. Esse relato não deve ser por demais prolongado (cerca de 05 minutos) para que dê tempo de todos falarem, discutirem e chegar a um novo consenso.

Nos cinco minutos finais, o novo grupo deverá produzir uma síntese das conclusões tiradas, bem como avaliar seus membros através de notas, repetindo o procedimento anterior.

⌚ Tempo: 30 minutos

- Passo 13: Intervalo

- Passo 14: Exposição das Conclusões

Os grupos expõem para os demais suas conclusões, o que deve ser feito através de um relator.

- Passo 15: Discussão sobre os Resultados

Fase em que se estabelece um debate entre todos os participantes com base nas conclusões apresentadas. O dirigente também pode aproveitar esse tempo para fazer uma avaliação das conclusões e do trabalho como um todo.

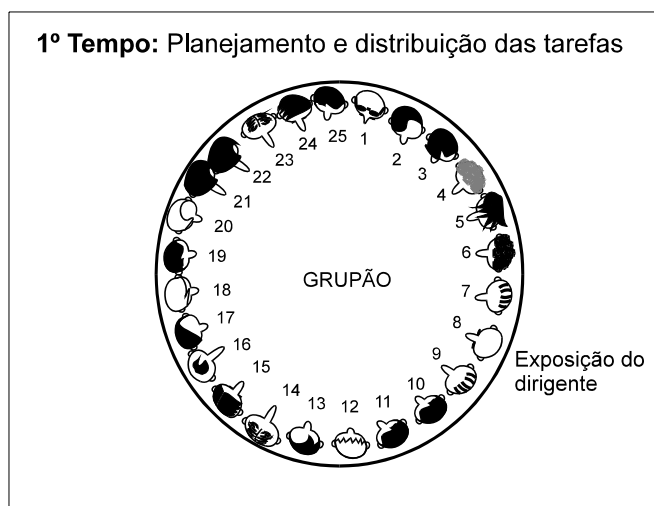
⌚ Tempo: 30 minutos

C) FASE SUBSEQUENTE

- Passo 16: Avaliação com a Equipe de Conclaves

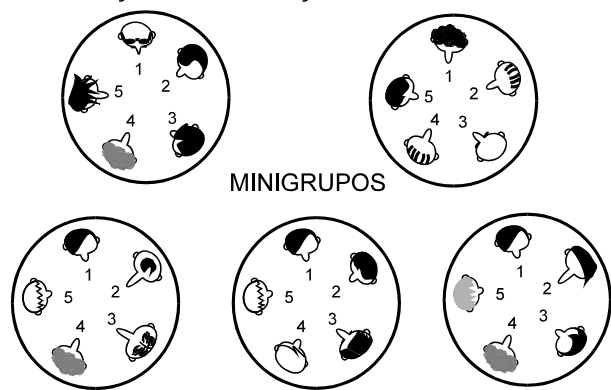
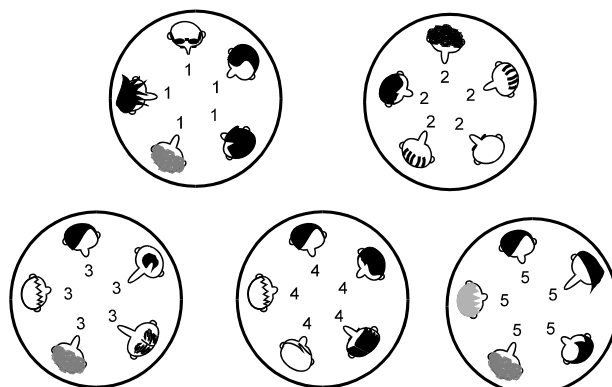
- Passo 17: Divulgação dos Resultados do Evento

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



2º Tempo:

Solicitação de contribuições individuais

**3º Tempo:** Comprovação do resultado do trabalho dos minigrupos CONCLUSÃO: Volta ao grupo

7.2.7. REUNIÃO LIDERADA

OBJETIVO: Discutir assuntos de âmbito interno da organização entre pessoas com poder decisório, sob orientação daquele que ocupar o maior nível hierárquico.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: média

QUANDO USAR:

- quando se deseja discutir problemas de trabalho organizadamente, analisar alternativas e tomar decisões
- como forma de preparar gerentes e administradores para participar ativamente de reuniões.
- quando se pretende comunicar decisões e discutir suas implicações e conseqüências.

ESTRUTURA DO GRUPO

- Líder: pessoa de maior nível hierárquico entre os participantes (geralmente é o presidente ou um dos diretores da organização)
- Convidados externos: opcional
- Participantes: não convém ultrapassar o número de 15 (quinze), sendo o ideal 10 (dez) pessoas.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA

A) FASE PRELIMINAR

- Passo 1: Definição do Tema

No caso da reunião liderada o tema normalmente se refere a alguma situação, problema ou decisão de âmbito interno da organização.

- Passo 2: Preparação da Agenda da Reunião

O líder deve preparar uma agenda da reunião contendo os tópicos a serem discutidos, ficando atento quanto ao número e a complexidade dos pontos a serem abordados, a fim de não tornar o evento por demais prolongado e desgastante.

- Passo 3: Convocação dos Participantes

Os participantes devem ser pessoas que detenham conhecimento técnico e poder decisório (geralmente alta administração), estando de alguma forma relacionadas ao

assunto a ser discutido. Poderá haver convidados de fora, caso seja necessária a presença de algum especialista para emitir parecer sobre o tema.

A convocação deverá vir acompanhada da agenda da reunião e ser feita com um mínimo de três dias de antecedência, para que os participantes possam preparar-se (colher dados, informações etc, principalmente relacionados às suas funções).

B) FASE DA SESSÃO

- **Passo 4: Início da Reunião**

O líder esclarece o objetivo da reunião, fala sucintamente sobre o assunto, define a seqüência dos tópicos a serem abordados e esclarece as regras de participação.

- **Passo 5: Abordagem dos Tópicos**

O líder deve dirigir e centralizar a discussão seguindo rigorosamente a agenda previamente preparada. Também deve escalar alguém para secretariar a reunião. A cada tópico abordado, a palavra deve ser dada, primeiramente, aos participantes mais diretamente a ele relacionados, para que apresentem explicações, esclarecimentos e dados concretos, após o que inicia-se um debate.

Sugestões para tornar a reunião mais objetiva:

a) a discussão dos tópicos pode seguir a seqüência abaixo:

1. exposição da problemática;
2. definição da situação-problema;
3. identificação das causas da situação-problema;
4. busca de alternativas de solução;
5. escolha de uma alternativa

b) os participantes podem dispor de fichas (uma para cada tópico a ser abordado), que lhes permitam melhor acompanhar a reunião, contendo os seguintes itens:

1. Situação-Problema
2. Causas
3. Alternativas de Solução
4. Solução

Obs: por ser uma reunião fechada, esse tipo de evento permite colocações e proposições mais diretas, uma vez que não há presença de público. Isso não significa, entretanto, que os participantes não precisem manter um comportamento adequado.

- **Passo 7: Síntese da Reunião**

O secretário apresenta uma síntese dos principais pontos discutidos e das respectivas soluções encontradas.

- **Passo 8: Avaliação dos Participantes (opcional)**

🕒 **Duração da sessão:** o ideal é que não ultrapasse de 90 (noventa) minutos.

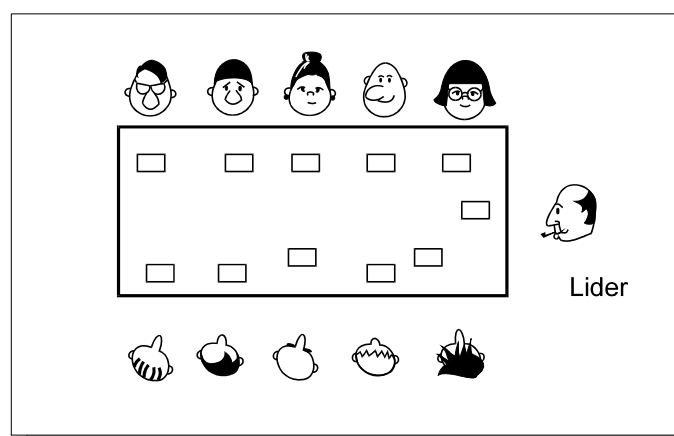
C) FASE SUBSEQUENTE

- Passo 9: Distribuição da Síntese da Reunião (opcional)

A síntese da reunião é distribuída aos participantes.

- Passo 10: Acompanhamento da Implementação

As soluções encontradas são postas em prática devendo-se observar o seu desempenho, o que pode se dar a pequeno, médio ou longo prazo. O importante é que haja uma monitoração para verificar os resultados alcançados, sendo conveniente organizar novas reuniões para manter os participantes informados e, se necessário, decidir sobre medidas corretivas.

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:

7.2.8. ESTUDO DE CASO

OBJETIVO:

Fazer com que os participantes troquem idéias, informações, conhecimento e experiências entre si, procurando diagnosticar e/ou propor soluções para determinado problema a partir da descrição de uma situação real.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: criativa/analítica
- quanto à complexidade: média

QUANDO USAR:

- em situações que se tem um problema complexo, ainda pouco claro, mas que precisa ser abordada analiticamente a fim de se identificar a existência e o tipo de correlação entre as variáveis (dados) disponíveis.
- quando a vivência, o conhecimento e o envolvimento na situação são fundamentais para se chegar a uma solução criativa e satisfatória.
- quando se quer inserir o grupo dentro de uma problemática para que conheça e avalie melhor a realidade dos problemas existentes.
- sempre que se desejar desenvolver nos participantes a capacidade de trabalhar em grupo, de aprender a discutir (argumentar e ouvir a opinião dos outros), entender analiticamente uma situação com todos os seus elementos, e organizar o pensamento de forma sintética, ordenada e lógica.

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Coordenador
- Especialistas (opcional)
- Participantes: o estudo de caso requer um número de participantes não muito elevado. Pode-se trabalhar, no máximo, com 20 (vinte) pessoas sendo considerado ideal 15 (quinze). Para efeito da discussão do caso, os participantes organizam-se em subgrupos em torno de 05 (cinco) pessoas cada um (melhor opção).

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA**A) FASE PRELIMINAR:**

- Passo 1: Definição do Caso

Como toda a discussão gira em torno do caso apresentado, este deve ser selecionado com muito cuidado. A escolha deve levar em consideração a *oportunidade do caso*,

isto é, a relação que o caso tem com uma realidade concreta de trabalho vivenciada pelos participantes do grupo.

- Passo 2: Apresentação do Caso

Se a escolha do caso é importante, sua apresentação é fundamental, uma vez que é através dela que o grupo terá dados e informações em que se basear para efetuar a análise. A elaboração da apresentação deve, portanto, ser feita de forma cuidadosa a fim de fornecer todos os subsídios necessários para que se tenha condições de perceber a dimensão e as implicações da problemática, sem no entanto, se perder em detalhes irrelevantes e intermináveis.

Embora a apresentação do caso não seja necessariamente na forma de um texto elaborado para tal, essa é a prática mais usual (o que não significa que não possa ser feito através de outros recursos tais como, filmes, fotografias, artigos, revistas etc.). Quando apresentado na forma de texto, este pode conter organogramas, levantamentos, gráficos, análises estatísticas e outras informações pertinentes. A dificuldade em elaborar um texto adequado é tanto maior quanto mais complexa for a situação podendo demandar, até mesmo, a contratação de um especialista para redigi-lo.

De um modo geral, existem dois tipos de caso: o caso-análise e o caso-problema. O caso-análise, mais simples, é empregado para que o grupo discuta a situação analiticamente sem a pretensão de descobrir soluções. O caso-problema, ao contrário, é mais complexo e tem por objetivo fazer com que o grupo encontre a melhor solução possível

Obs: é indispensável todo cuidado para manter no anonimato pessoas e organizações a às quais o fato se refere.

- Passo 3: Escolha e Convite ao Especialista (opcional)

O convite ao especialista só deve ocorrer se o coordenador não se sentir suficientemente seguro e habilitado para conduzir os trabalhos sozinho. No caso de haver a contratação de um especialista para a redação do texto, é recomendável a sua participação no evento.

- Passo 4: Convite aos Participantes

Quando se tratar de um caso longo ou por demais complexo, o convite deve ser acompanhado de material que permita aos participantes inteirarem-se antecipadamente do problema a ser estudado.

- Passo 5: Preparação do Local

🕒 Duração da fase preliminar: não deve ultrapassar o período de 01 (um) mês.

B) FASE DA SESSÃO:

- Passo 6: Abertura dos Trabalhos

Fase em que o coordenador, sucintamente, apresenta o caso aos participantes.

- Passo 7: Divisão em Grupos

O coordenador deve pedir aos participantes que se subdividam em grupos, sendo o ideal de cinco pessoas.

- Passo 8: Distribuição do Texto

Caso os participantes não tenham recebido o texto antecipadamente, o coordenador distribui uma cópia do caso para cada participante a fim de que possam lê-lo e fazer suas anotações e observações.

- Passo 9: Leitura Individual do Texto

Numa primeira fase, cada participante deverá ler o texto, individualmente e em silêncio, procurando tirar junto ao coordenador qualquer dúvida quanto à sua compreensão. Essa leitura deve ser feita analiticamente, sendo os participantes orientados para:

- selecionar os dados pertinentes para a identificação do problema;
- definir precisamente a natureza do problema; e
- detectar a origem do problema utilizando os dados fornecidos e sua própria experiência.

- Passo 10: Discussão nos Subgrupos

a) Escolha do Relator:

Antes de qualquer observação a respeito do caso, os grupos devem escolher entre os membros um relator que ficará encarregado de anotar os principais pontos da discussão, sintetizando e ordenando-os de forma lógica e coerente.

b) Discussão:

Os participantes, a nível dos subgrupos, começam a expor seu modo de ver a situação e, se for o caso, as soluções que vislumbram. Todos devem participar ativamente acompanhando o raciocínio dos colegas e trocando idéias, informações e opiniões, até que todos os pontos tenham sido bem explorados. A fim de ajudar o subgrupo a organizar melhor o pensamento quanto ao que já foi discutido, o relator pode, sempre que achar necessário, ler suas anotações reorientando o debate e evitando dispersões.

Nessa fase, o coordenador deve percorrer os subgrupos para acompanhar como a discussão vem se processando. Se achar conveniente, poderá intervir sempre com o objetivo de incentivar o subgrupo, orientá-lo em um impasse, estimular a participação dos mais tímidos, avisar do tempo decorrido, e fazer observações com o intuito de ajudar no encaminhamento das conclusões mas sem tentar impor seu ponto de vista.

c) Redação das Conclusões:

Pouco antes de terminar o tempo destinado à discussão, o relator de cada subgrupo lê o que anotou e redige as conclusões finais com a ajuda e aval dos demais participantes.

- Passo 11: Apresentação e Discussão das Conclusões

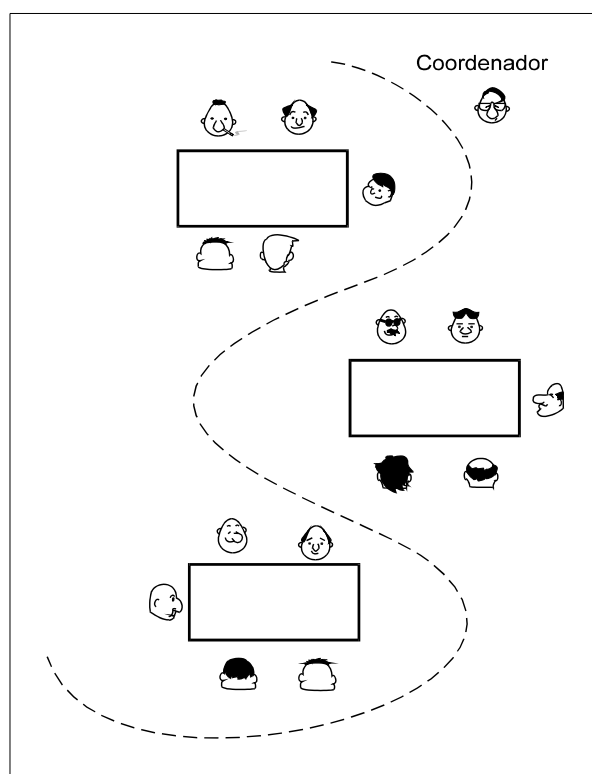
Os relatores apresentam as conclusões dos subgrupos e respondem as perguntas formuladas. Em seguida se dá início a um debate, envolvendo todos os participantes sob a orientação do coordenador, para tentar chegar a um consenso.

- Passo 12: Avaliação da Sessão pelos Participantes

🕒 Duração: varia conforme a complexidade do caso, não devendo ultrapassar 03 (três) horas, o que se tornaria desgastante. Como se trata de uma sessão relativamente longa, o coordenador pode conceder alguns intervalos.

C) FASE SUBSEQUENTE

- Passo 13: Avaliação com a Equipe de Conclaves.
- Passo 14: Divulgação dos Resultados (opcional)

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:

7.2.9. ESTUDO DIRIGIDO EM GRUPO

OBJETIVO: Orientar o estudo de modo a fazer com que o grupo consiga compreender e analisar melhor o significado e conteúdo de determinado texto.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: informativa
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: média

QUANDO USAR:

- quando se tem um tema bastante amplo (de conhecimento ou não do grupo) sendo importante a análise de determinados tópicos;
- como exercício para que as pessoas aprendam a desenvolver trabalhos em grupo.
- para desenvolver a capacidade analítica e reflexiva dos participantes quando da leitura de um texto.
- para tornar um grupo mais homogêneo em relação ao conhecimento de determinado assunto.
- como forma de melhor preparar e entrosar o grupo antes da aplicação de outras técnicas.

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Coordenador
- Participantes: o ideal são 8 pessoas. Caso haja um número maior de participantes (no máximo, 40 pessoas), devem ser formados subgrupos.

Obs: no caso de haver mais de um grupo, o número de coordenadores também deve ser maior (um para cada grupo). Uma opção é contar com a presença de auxiliares - cada grupo seria acompanhado por um auxiliar - cabendo ao coordenador a tarefa de supervisionar todos os grupos.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

A) FASE PRELIMINAR

- Passo 1: Definição do Tema

Para o Estudo Dirigido cabe uma enorme variedade de temas, podendo variar quanto a abrangência e quanto à dificuldade (profundidade) com que será abordado. A escolha deverá levar em consideração o objetivo a ser alcançado, e o nível de conhecimento dos participantes em relação ao assunto.

- Passo 2: Elaboração do Texto/Preparação de Material

Um texto pertinente ao assunto a ser analisado deve ser elaborado ou selecionado. É com base nesse texto que todo o trabalho se desenvolverá.

- Passo 3: Distribuição do Material

Convém que o texto seja enviado aos participantes com antecedência, para que possam lê-lo antes da reunião - principalmente no caso do texto ser longo. Além do pedido para que leiam o texto com atenção, os participantes devem ser orientados para: a) sublinhar os pontos considerados importantes; b) marcar os pontos que não ficaram bem compreendidos; e c) fazer as anotações que julgarem pertinentes

Obs: como é comum nesses casos, há sempre participantes que acabam por não ler o texto, outros o fazem, porém, não conseguem ou não se esforçam para entendê-lo. Assim sendo, pode ser interessante enviar uma ficha junto com o texto, contendo perguntas, para ser respondida antes da reunião. O preenchimento da ficha, além de obrigar as pessoas a lerem, prestarem atenção e raciocinarem em cima do que leram, também pode ser utilizada para orientar os participantes a se deterem nos pontos a serem discutidos quando da reunião do grupo.

Exemplos de perguntas a serem feitas: Quais as idéias principais do texto? Em que o autor se baseou? Quais as conclusões?. Também pode ser pedido uma síntese do texto.

- Passo 4: Preparação do Local

⌚ Duração da fase preliminar: variável, dependendo do texto - de preferência, não deve ultrapassar 10 dias a partir da entrega do texto aos participantes.

B) FASE DO EVENTO

- Passo 5: Início da Reunião

O coordenador explica como será desenvolvida a sessão e, se for o caso, há a divisão dos participantes em grupos de oito pessoas.

- Passo 6: Preparação da Discussão

Fase destinada a tornar o grupo mais homogêneo e a definir os aspectos a serem discutidos na etapa seguinte. Para tanto, o grupo deve: a) esclarecer termos e conceitos pertinentes ao texto estudado de modo que, para todos, eles tenham o mesmo significado; b) discutir a idéia principal do texto; c) definir os temas principais e os subtemas que farão parte da discussão na etapa seguinte; e d) estabelecer o tempo destinado a discussão de cada um dos temas e subtemas definidos (quanto maior a complexidade, maior deverá ser o tempo de discussão).

- Passo 7: Discussão do Texto

Os participantes do(s) grupo(s) discutem entre si a respeito dos temas e subtemas definidos na etapa anterior, procurando analisar em profundidade o que o autor quis dizer. É importante ficar claro que a discussão deve se basear no texto e não nas opiniões e pontos de vista individuais dos participantes - o objetivo é dissecar o texto. Durante a discussão os participantes podem procurar exemplos, resumir pontos de vista, procurar e definir relações, analisar e comparar afirmações. Ao final de cada tópico, o(s) grupo(s) deve(m) fazer uma síntese.

Dependendo do assunto e da orientação dada pelo coordenador, os participantes também podem tentar estabelecer um paralelo entre o texto e a realidade, pensando em adaptar o que foi estudado e discutido para as atividades exercidas na organização.

Por último, os participantes podem fazer suas críticas pessoais, colocando suas opiniões quanto às idéias do autor.

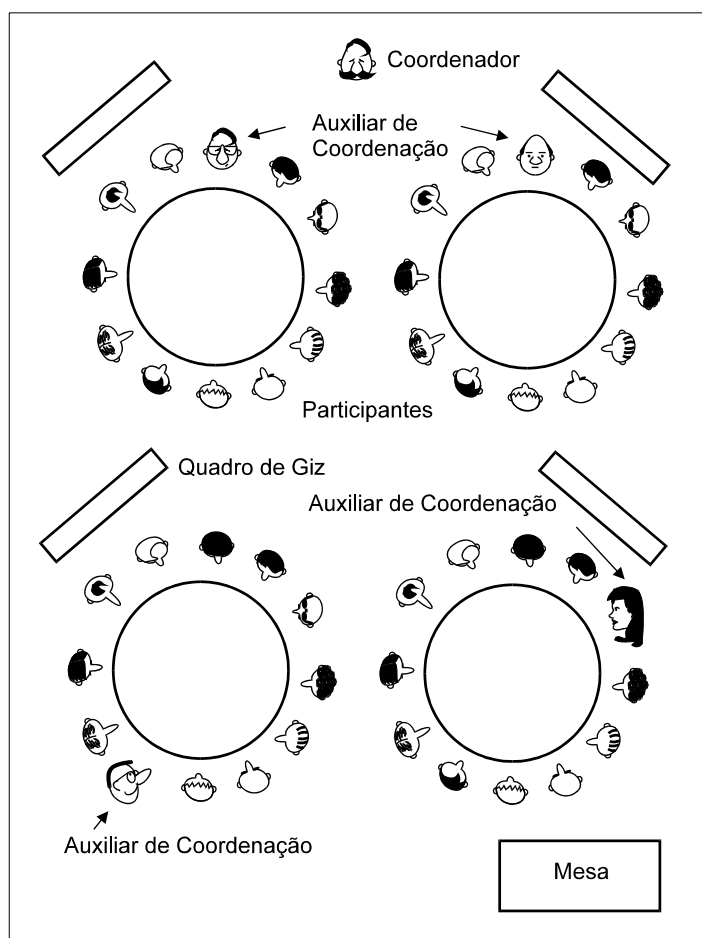
Obs: cada grupo deverá ter um assessor acompanhando a discussão, bem como um relator, escolhido entre os próprios integrantes dos grupos, para fazer as anotações pertinentes.

- Passo 8: Encerramento da Sessão
- Passo 9: Avaliação da Sessão pelos Participantes
 - ⌚ Duração da Sessão: não deve ultrapassar 03 (três) horas.

C) FASE SUBSEQUENTE

- Passo 10: Avaliação com a Equipe de Conclaves

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.10. GRUPOS DE ENFOQUE

OBJETIVO: Coletar informações, sugestões e idéias de um pequeno grupo de participantes, através de uma espécie de entrevista coletiva conduzida por um moderador.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: criativa/analítica
- quanto à complexidade: média

QUANDO USAR:

- para obter informações dos participantes quanto a suas opiniões, expectativas e percepções com relação a determinado assunto
- quando os participantes podem contribuir com sugestões de melhorias
- sempre que se desejar obter críticas construtivas

ESTRUTURA DO GRUPO

- 01 Moderador
- Participantes: máximo de 12 (doze)
- Equipe de síntese

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA

A) FASE PRELIMINAR

- Passo 1: Definição do Tema
- Passo 2: Elaboração do Roteiro

O moderador deve elaborar um roteiro de discussão. Esse roteiro deve ser desenvolvido com base em perguntas objetivas a respeito do assunto em questão, seguindo uma sequência lógica e ordenada.

Para elaboração desse roteiro (perguntas) o moderador pode reunir-se com diretores, gerentes, ou supervisores, cujas funções estão diretamente relacionadas a problemática abordada.

Obs: a quantidade de perguntas formuladas deve ser pequeno a fim de que os participantes possam discuti-las com maior profundidade ao longo da sessão.

- Passo 3: Convite aos Participantes
- Passo 4: Distribuição das Perguntas

O moderador deve enviar aos participantes cópia das perguntas (roteiro), solicitando que já as levem respondidas quando da realização da sessão.

- Passo 5: Preparação do Local

🕒 Duração da fase preliminar: em torno de 15 (quinze) dias.

B) FASE DA SESSÃO

- Passo 6: Abertura da Sessão
- Passo 7: Apresentação/Discussão das Respostas

O moderador pede aos participantes que apresentem suas respostas para a primeira questão. Inicia-se então um breve debate a fim de se chegar ao consenso. O mesmo procedimento deve acontecer para cada uma das perguntas constantes do roteiro (questionário) da sessão.

Obs: as respostas dadas pelos participantes podem ser escritas, de forma sucinta, em um quadro negro ou painel a vista de todos para facilitar a discussão. Também pode ser interessante fazer uma listagem para observar a frequência de cada uma delas.

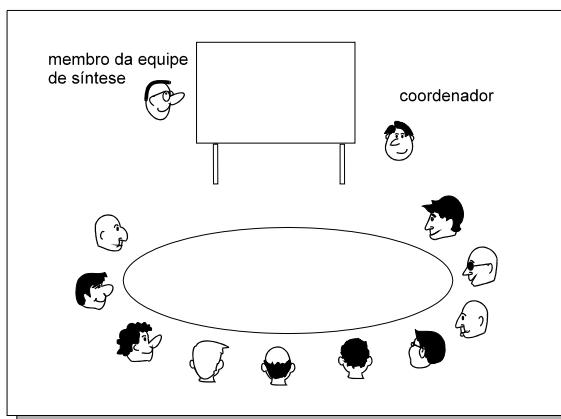
🕒 Duração da sessão: não deve ultrapassar 90 (noventa) minutos.

C) FASE SUBSEQUENTE

- Passo 8: Avaliação com Equipe de Conclaves
- Passo 9: Redação das Conclusões e Divulgação dos Resultados

O moderador juntamente com a equipe de síntese organiza um documento contendo os resultados da sessão, para ser distribuído entre os participantes e os interessados.

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.11. SIMULAÇÃO DA REALIDADE: DRAMATIZAÇÃO

OBJETIVO:

Fazer com que os participantes vivenciem uma situação imaginária (como se representassem papéis) de modo que possam observar seu comportamento e o dos demais, bem como se envolver (sensibilizar) com os fatos simulados. O objetivo principal não é analisar e sim experienciar uma situação.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: complexa

QUANDO USAR:

- quando se quer desenvolver nos participantes maior capacidade de relacionamento interpessoal;
- quando se quer observar o comportamento das pessoas diante de determinadas situações
- quando se quer desenvolver nos participantes a compreensão dos sentimentos e atitudes dos outros - ajuda a fazer com que a pessoa perceba o universo alheio (como as outras pessoas pensam e sentem)
- quando se quer fazer com que os participantes possam fazer uma autocrítica, percebendo melhor seus medos, anseios e fraquezas - só assim as pessoas poderão aceitar-se melhor e superar suas deficiências.
- para ajudar na visualização de problemas existentes, tornando mais fácil sua identificação e o encontro de possíveis soluções.

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Coordenador: como age diretamente com os sentimentos e emoções dos participantes, é fundamental ser alguém especializado em lidar com atividades dessa natureza.
- Participantes: o grupo não deve ser grande, no máximo de 10 a 15 pessoas
- Grupo de Observação: opcional, podendo ser constituído por até 20 ou 30 pessoas.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA**A) FASE PRELIMINAR: PREPARAÇÃO DA DRAMATIZAÇÃO**

- Passo 1: Definição do Tema

Fase destinada a escolha do tema a ser dramatizado, o qual permite grande abrangência. Pode-se dramatizar praticamente qualquer situação que envolva o trabalho - a realização de uma tarefa propriamente dita, o relacionamento entre as pessoas de um determinado departamento, a simulação de uma reunião ou grupo de trabalho etc.

- Passo 2: Elaboração do Roteiro

Uma vez definida a situação a ser abordada, é necessário a elaboração de um roteiro (script) que faça a abstração da realidade a ser retratada, de modo a apresentá-la como um caso. As instruções acerca da situação, bem como as informações relativas aos “papéis” a serem representados, devem ser feitas de forma clara e sintética, indicando apenas: a) a personalidade e o tipo de comportamento do personagem, e b) a situação a ser vivenciada (o “script” não deve conter detalhes com relação a fala de cada um dos personagens - os diálogos vão sendo criados ao longo da representação).

B) FASE DA SESSÃO

- Passo 3: Início da Reunião

O coordenador distribui a cópia do “script” para cada um dos participantes, apresenta as instruções, e esclarece dúvidas. Fala sobre o objetivo, a situação a ser representada e sobre a “atmosfera” pretendida ao longo da dramatização.

É muito importante que o coordenador deixe bem claro as características de cada personagem: como é a sua personalidade e o seu comportamento. É a partir dessa compreensão que os participantes terão condições de desempenhar bem seu papel, criando, improvisando e desenvolvendo os diálogos que forem surgindo ao longo da representação.

- Passo 4: Dramatização

Os participantes passam a desempenhar seus papéis. A dramatização deve fluir naturalmente como se fosse uma situação real (ninguém deve ficar olhando para o coordenador durante a encenação). Como os diálogos são criados na hora, o encaminhamento dado à situação vai se desenvolvendo sem que se saiba antecipadamente qual será o desenlace.

Obs 1: o nível de participação de cada personagem irá depender da criação do “ator” devendo os participantes ser orientados para: 1) sempre que perceberem que alguém está “ficando de fora”, procurar inserir aquele personagem no diálogo, contanto que seja de forma coerente e não prejudique o andamento da dramatização. Isso pode ser feito através de comentários tais como “...E o senhor? Não vai dizer nada?” ou “Você concorda comigo, não concorda?” etc. (comentários que estejam relacionados com o comportamento e personalidade do personagem); e 2) evitem exibicionismo ou caracterizações que acabem caindo no ridículo, ou que sejam excessivamente ofensivas.

Obs 2: ao longo da dramatização o coordenador só deve intervir se houver distorções na interpretação dos papéis.

- Passo 5: Avaliação com os Participantes

Os próprios participantes e/ou o grupo de observação (se for o caso) passam a discutir acerca do que foi representado procurando analisar o comportamento e atitudes de cada um dos personagens e procurando soluções e alternativas para melhorar aquela situação.

- Passo 6: Encerramento da Sessão

- Passo 7: Avaliação da Sessão pelos Participantes
 - ⌚ Duração da sessão: não deve ultrapassar de 02 (duas) horas.

C) FASE SUBSEQUENTE:

- Passo 8: Avaliação com a Equipe de Conclaves.

7.2.12. WORKSHOP

OBJETIVO: Reunir um grupo de pessoas relacionadas a um determinado assunto para que discutam e troquem informações entre si acerca de situações/problemas enfrentados por todos.

CLASSIFICAÇÃO:

- finalidade: informativa/resolução de problemas
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: média

QUANDO USAR:

- quando se pretende juntar pessoas de um mesmo departamento, de departamentos diferentes ou mesmo de lugares (empresas e atividades) diferentes, para que possam trocar idéias e conhecimentos, e mesmo, propor soluções para um problema enfrentado de forma objetiva.
- quando se deseja obter maiores informações, dados e ouvir a experiência de outros com relação a uma determinada situação
- para promover maior participação nas decisões.

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Coordenador
- Assessores: o número de assessores dependerá do número de subgrupos formados.
- Participantes: pode variar entre 50 e 140 pessoas, sendo 100 o número considerado ideal.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA

A) FASE PRELIMINAR

- Passo 1: Definição do Tema

A definição do tema para efeito do Workshop é feita de forma genérica, ou seja, apenas o assunto-chave deve ser estabelecido. Os aspectos relacionados ao assunto-chave que deverão ser abordados fica a cargo do próprio grupo que os definirá ao longo do Workshop. Garante-se assim que os pontos de efetivo interesse do grupo sejam identificados e discutidos.

- Passo 2: Seleção dos Assessores
- Passo 3: Divulgação do Workshop
- Passo 4: Recebimento de Inscrições

Os interessados em participar, ao se inscreverem, devem especificar quais os pontos/problemas de maior interesse relacionados ao tema do Workshop.

- Passo 5: Preparação do Local

É preferível que o Workshop não seja realizado no local de trabalho. Caso tenha duração de 2 dias ou mais, pode-se fazê-lo em um hotel-fazenda.

B) FASE DA SESSÃO

- Passo 7: Abertura dos Trabalhos

- Passo 8: Seleção dos Tópicos a serem Abordados

O coordenador apresenta uma lista de temas (obtida a partir das fichas de inscrição, e que sejam compatíveis com a experiência dos assessores presentes), para que o plenário selecione os de maior interesse. Para tanto, os participantes devem se dividir em grupos, e discutir procurando chegar ao consenso quanto aos temas que deverão ser aprofundados ao longo da sessão.

Obs: os grupos apresentam os temas de sua preferência, formando uma nova lista resumida. Quanto ao número de temas escolhidos, este poderá variar conforme a duração do Workshop e a quantidade de participantes.

🕒 Duração: 40 minutos

- Passo 9: Formação dos Grupos de Trabalho

O número de grupos de trabalho deverá ser correspondente ao número de temas selecionados na etapa anterior. Como cada grupo deve ficar responsável pela discussão de um dos temas, os participantes devem se reunir com base no interesse pelo assunto, não sendo necessário manter os grupos anteriormente formados (passo 8), nem exigir que os grupos possuam o mesmo número de integrantes.

Obs: os temas de maior interesse certamente reunirão um número maior de pessoas. É aconselhável, entretanto, que os grupos não ultrapassem o limite de 20 pessoas.

🕒 Tempo: 10 minutos

- Passo 10: Organização do Grupo

Cada grupo formado deverá escolher um diretor (para dirigir a discussão), um secretário (relator) e um representante para formar a Comissão de Planejamento Geral.

🕒 Tempo: 10 minutos

- Passo 11: Intervalo para Almoço

- Passo 12: Trabalho dos Grupos

Fase em que os membros dos grupos, sob orientação do integrante escolhido como diretor, discutem entre si acerca do tema selecionado.

🕒 Tempo: 2 horas

- Passo 13: Intervalo/Reunião da Comissão do Planejamento Geral

Enquanto os demais participantes têm um intervalo, o representante da Comissão de Planejamento Geral (CGP) de cada grupo reúne-se com o coordenador para elaborarem juntos um plano para o restante do Workshop.

Obs: ao fazer parte da Comissão de Planejamento Geral, o coordenador atua como simples participante.

🕒 Tempo: 30 minutos

- Passo 14: Apreciação do Plano Elaborado para o Workshop

O plano elaborado pela CPG é apresentado aos participantes para que tomem conhecimento e o aprovem.

Obs: uma vez estando o plano aprovado, a CPG se transforma na Comissão Executiva, ficando responsável pela direção do Workshop.

🕒 Tempo: 20 minutos

SEGUNDO DIA

- Passo 15: Participação dos Assessores

Os grupos voltam a discutir, só que agora, contando com a participação de um especialista - assessor - que deverá fornecer maiores subsídios para a análise e o debate do grupo (dados, informações quanto à viabilidade etc.).

Obs: cada grupo deverá contar com o acompanhamento de um assessor.

🕒 Tempo: 2 horas ou mais, conforme estabelecido no plano do Workshop.

- Passo 16: Síntese da Discussão

Cada grupo, com base nas anotações do relator, elabora uma síntese dos principais pontos debatidos, das conclusões a que chegaram, e das soluções que têm a apresentar.

🕒 Tempo: 01 hora

- Passo 17: Intervalo para Almoço

- Passo 18: Exposição dos Grupos

A Comissão Executiva escolhe uma pessoa em cada um dos grupos para que apresente para o plenário a síntese do trabalho.

🕒 Tempo: máximo de 20 minutos para cada grupo

- Passo 19: Síntese Geral

O coordenador finaliza o trabalho, fazendo alguns comentários e agradecendo a participação de todos.

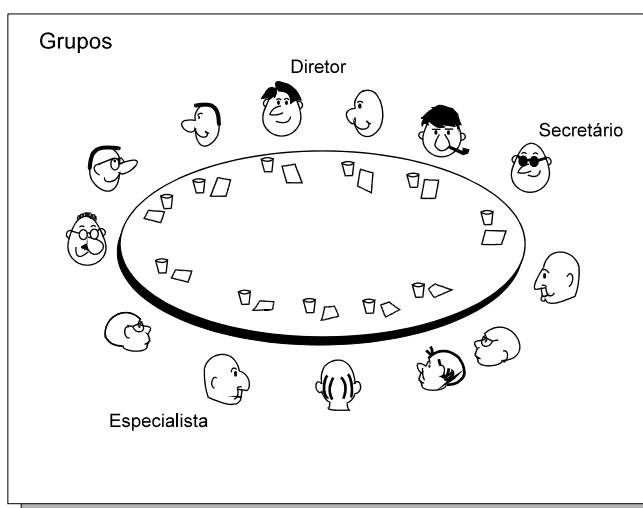
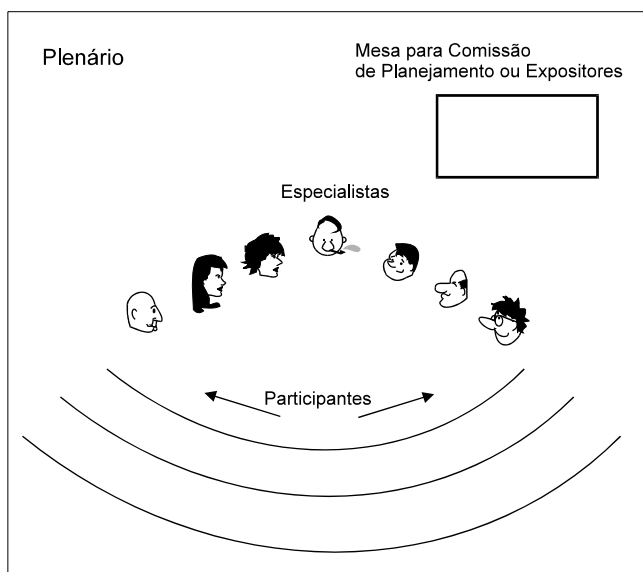
🕒 Tempo: 30 minutos

- Passo 20: Avaliação da Sessão pelos Participantes

C) FASE SUBSEQUENTE:

- Passo 21: Avaliação com a Equipe de Conclaves.

- Passo 22: Divulgação dos Resultados do Evento

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:

7.2.13. BRAINSTORMING

OBJETIVO: Gerar idéias em torno de um assunto ou problema de forma criativa.

CLASSIFICAÇÃO:

- finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: criativa
- quanto à complexidade: fácil

QUANDO USAR:

- quando for necessário identificar problemas existentes
- para encontrar soluções criativas para um determinado problema
- para conhecer melhor o universo de uma situação
- para colher informações, opiniões, e sugestões dos participantes

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Coordenador
- Equipe de Síntese
- Participantes: mínimo de 06 (seis), máximo de 13 (treze).

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

A) FASE PRELIMINAR

- Passo 1: Definição do tema
- Passo 2: Convite para a Reunião

O convite deve ser acompanhado de breves informações quanto ao tema que será discutido. Essas informações não devem ser por demais pormenorizadas a fim de não desestimular a criatividade dos participantes.

- Passo 3: Preparação do Local

🕒 Duração da fase preliminar: mínimo de 01 (uma) semana.

B) FASE DA SESSÃO

- Passo 4: Abertura da Sessão

É quando o coordenador informa as regras de participação, as quais deverão ser rigorosamente cumpridas, e faz uma rápida exposição do tema a ser discutido.

- Passo 5: Geração de Idéias

O coordenador dá início a fase de geração de idéias, procurando sempre estimular e orientar as participações, de modo que todos possam ser ouvidos. As pessoas devem ir expondo suas idéias naturalmente, sem se preocupar em avaliá-las ou aprofundá-las. Enquanto isso, alguém da equipe de síntese anota as idéias geradas em um quadro a vista de todos, de forma simples, clara e sintetizada em poucas palavras. Esse registro pode ser de grande utilidade para o coordenador, que poderá ler em voz alta as sugestões colhidas, como forma de incentivar o grupo sempre que sentir que o nível de participação encontra-se em declínio.

Com o intuito de estimular a espontaneidade dentro de uma certa ordem, pode ser estabelecido a utilização de alguma expressão como, por exemplo, o termo “PÔ”. Tal expressão servirá como uma espécie de pedido de licença, devendo ser pronunciada sempre que um dos participantes quiser dizer algo, seja uma idéia ou mesmo uma palavra solta. Muitas vezes, é a partir de uma frase ou palavra solta, que a princípio parece não ter nenhuma correlação com o assunto discutido, que podem surgir boas contribuições. É o chamado processo de “carona”.

A fim de garantir que as regras sejam cumpridas dentro de um ambiente descontraído, o coordenador pode utilizar um apito, uma buzina, um sino ou qualquer outro instrumento que faça barulho, sempre que alguma intervenção se fizer necessária.

☛* Atenção: o Brainstorming apresenta alguns princípios que devem ser seguidos. São eles:

- como se trata de técnica voltada para a geração de idéias, estimulando a criatividade e a interação de pensamentos de um grupo de pessoas, o processo deve ser marcado pela espontaneidade. Qualquer atitude de julgamento, positiva ou negativa, não deve ser manifestada a fim de evitar inibições;
- as pessoas devem sentir-se bem à vontade para manifestar suas idéias. Mesmo que essas possam “fugir” um pouco ou derivar do problema discutido, esse tipo de contribuição deve ser normalmente aceita;
- o estímulo à participação deve estar sempre presente. Quanto maior o número de idéias geradas, maiores as chances de se encontrar melhores soluções, além do que, é um indicador de que o grupo conseguiu penetrar no “espírito” da técnica;
- ao longo do processo, também deve ser incentivado que as pessoas procurem aperfeiçoar as idéias geradas pelos demais participantes. Afinal 2/3 das melhores contribuições provêm de ‘carona’ em idéias alheias.

Obs: como normalmente as melhores idéias surgem na metade final da reunião, os primeiros dez minutos podem ser utilizados como forma de exercício, onde é abordado um assunto qualquer, simples e corriqueiro, apenas para introduzir as pessoas no ambiente da técnica e torná-las mais descontraídas e confiantes.

- Passo 6: Intervalo

- Passo 7: Aperfeiçoamento das Idéias Geradas

Uma vez passada a fase inicial de geração de idéias, é preciso que essas sejam detalhadas e aperfeiçoadas, a fim de apresentar resultados mais consistentes. Isso deve ser feito através de discussões entre o próprio grupo, quando então, são permitidas críticas e avaliações. Cabe aos participantes esclarecer sempre suas propostas, debater, selecionar e desenvolver aquelas tidas como mais satisfatórias.

Todo esse processo deve ser feito através de conversas buscando o consenso. Para tanto, o grupo pode ser subdividido em dois, contanto que cada subgrupo seja formado por, pelo menos, quatro pessoas.

Dada sua natureza interativa, o Brainstorming permite um retorno à fase de geração de idéias sempre que o problema ainda não encontrar-se bem resolvido. Se necessário for, o coordenador deverá organizar outra reunião de modo a dar continuidade às discussões (nesse caso é aconselhável que haja um espaçamento de dois dias entre as duas reuniões).

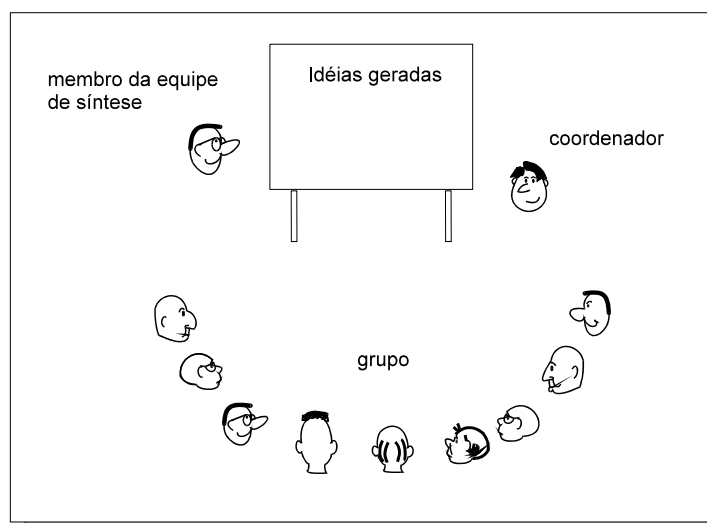
- Passo 8: Encerramento da Sessão
- Passo 9: Avaliação dos Participantes

🕒 Tempo de duração da sessão: 30 a 60 minutos para a fase de geração de idéias e um período de cerca de uma ou duas horas para a fase de discussão.

C) FASE SUBSEQUENTE

- Passo 10: Avaliação com a Equipe de Conclaves
- Passo 11: Divulgação dos Resultados do Evento

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.14. DIAGRAMA DE AFINIDADE

OBJETIVO: Identificar e explorar uma situação/problema em duas etapas: 1) fase individual: geração de idéias; e 2) fase grupal: análise e agrupamento das idéias afins.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: criativa/analítica
- quanto à complexidade: fácil

QUANDO USAR:

- quando o universo do problema ou da situação ainda não estiver bem identificada
- quando um problema ou situação deve ser explorada de forma criativa
- para obter informações e sugestões dos participantes de forma mais organizada

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Facilitador
- Participantes: o grupo deve ser pequeno, recomendando-se de 04 a 08 pessoas.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

Apesar de apresentar o mesmo objetivo do Brainstorming, abrindo oportunidade para o surgimento de contribuições criativas, o DAf possui uma metodologia bastante distinta. A diferença reside tanto na etapa de geração de idéias, que é feita de forma individual e anônima, quanto no processo da organização dessas idéias que, em vez de resultar de discussão informal, resulta do cumprimento de passos pré-determinados.

A opção pela escolha da técnica cabe ao organizadores do evento, que devem levar em consideração as características individuais e o interrelacionamento existente entre os membros do grupo ao qual a técnica será aplicada. Se por um lado, o Brainstorming tem a vantagem das “caronas”, o DAf pode, por sua vez, ser mais eficiente ao manter a autoria das idéias no anonimato, sempre que se tiver no grupo um ou mais participantes com algum tipo de liderança bem expressiva capaz de inibir a efetiva participação dos demais.

A) FASE PRELIMINAR

- Passo 1: Definição do Tema
- Passo 2: Convite aos Participantes

Da mesma forma que no Brainstorming, algumas dados sobre o assunto podem ser previamente divulgados, para que se verifique um período de maturação do problema no consciente e inconsciente dos participantes.

- Passo 3: Preparação do Local

⌚ Duração da fase preliminar: em torno de 15 dias.

B) FASE DA SESSÃO

- Passo 4: Abertura da Sessão e Apresentação do Problema

O facilitador expõe ao grupo o problema a ser focado, bem como o máximo de informações que puder transmitir acerca daquela situação, a fim de permitir que os participantes tenham diretrizes mais concretas para iniciar o processo de geração de idéias.

- Passo 5: Geração de Idéias

É distribuído para cada um dos participantes, um conjunto de pequenas fichas (cartões de papel ou cartolina), nas quais deverão escrever suas idéias individualmente e em silêncio.

O facilitador deve orientar para que cada idéia seja registrada em uma ficha diferente, para permitir o desenvolvimento da etapa seguinte. Todos podem utilizar o número de fichas que for necessário, de acordo com as contribuições a fazer.

Como o anonimato é importante, os participantes devem escrever suas idéias em letra de forma, não colocando o nome nem qualquer outro sinal que possam identificá-los.

Ao final da etapa, o facilitador recolhe todas as fichas que contenham idéias, embaralhando-as para dificultar ainda mais o reconhecimento da autoria das mesmas.

⌚ Duração: de 15 a 30 minutos, dependendo do problema analisado.

- Passo 6: Agrupamento das Idéias Afins

Estando as fichas embaralhadas, o facilitador as espalha sobre uma mesa de modo que fiquem visíveis para todo o grupo. Os participantes devem então, ser orientados para que procurem agrupar as fichas de acordo com a afinidade das idéias nelas contidas (as fichas afins deverão ser colocadas próximas umas das outras, e não, umas sobre as outras já que é importante que fiquem a mostra).

Ao longo dessa fase de agrupamento, com os participantes mexendo e mudando a posição das fichas sobre a mesa, o silêncio deve ser mantido, não sendo permitido comentários. Se alguém discordar da colocação de uma ficha em determinado grupo, deve aguardar até a etapa destinada às discussões.

Obs: o número de grupos de idéias afins bem como a quantidade de fichas por grupo é livre, dependendo da distribuição feita pelos participantes. Pode haver, inclusive, alguma idéia que não tenha afinidade com as demais, devendo permanecer sozinha formando uma grupo de apenas uma ficha.

⌚ Duração: até que os integrantes do grupo parem de mexer nas fichas, o que pode durar até cerca de 60 (sessenta) minutos.

- Passo 7: Intervalo

- Passo 8: Discussão do Agrupamento

Período destinado a discussão, ao aprofundamento e entendimento de cada um dos agrupamentos formados. Trata-se de uma etapa aberta a comentários e colocações sendo que todas as intervenções devem ser feitas de forma impessoal, olhando-se para

todos os componentes do grupo, e não apenas para a pessoa responsável pela colocação de uma dada ficha em determinado grupo.

Sempre que houver alguma discordância com relação a um agrupamento, as pessoas devem esclarecer o seu modo de “ver” e “pensar” aquela questão, prevalecendo a posição do cartão no agrupamento considerado mais adequado pela maioria.

Com o desenrolar das discussões, as fichas podem ser: deslocadas para outros agrupamentos mais convenientes; desdobradas em mais de uma ficha; eliminadas, no caso de existir outras iguais ou se os participantes chegarem a conclusão de que aquela idéia não tem nenhuma relação com a problemática enfocada.

⌚ **Duração:** vai depender da divergência existente entre os integrantes do grupo, não devendo ultrapassar de 60 (sessenta) minutos.

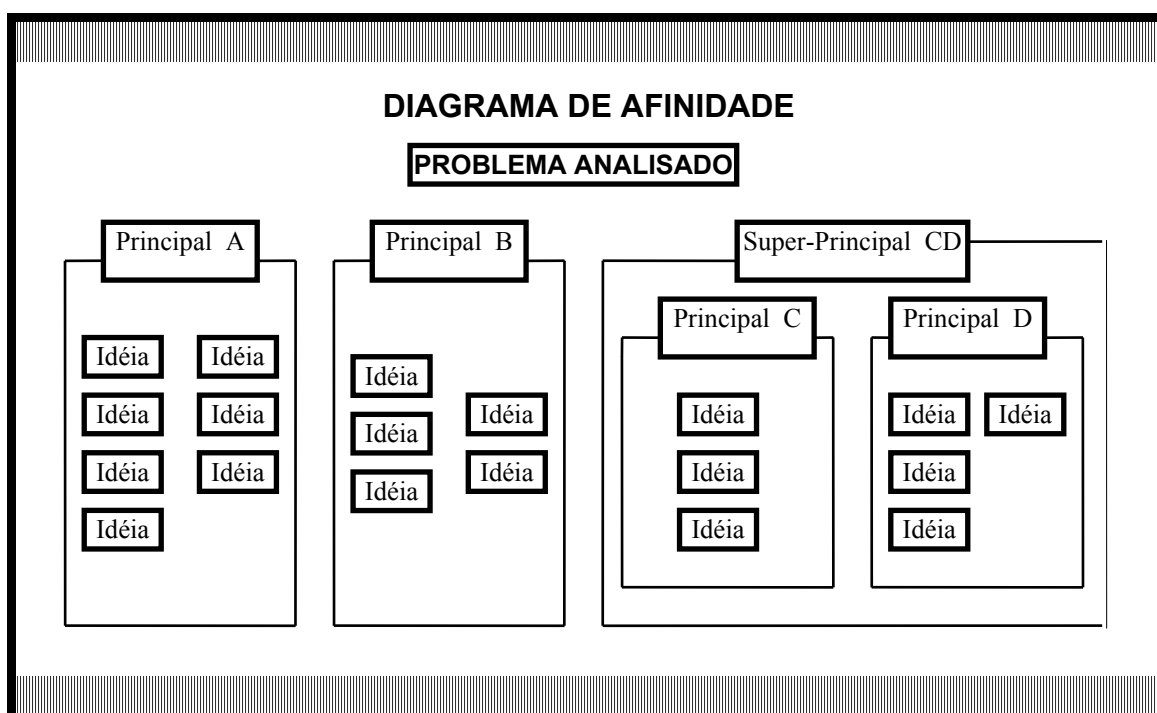
- **Passo 9: Síntese da Idéia do Agrupamento Afim**

Trata-se da etapa final do DAf, quando cada agrupamento será sintetizado em uma única idéia-chave (o cartão principal), capaz de representar as idéias que compõem aquele grupo.

Normalmente é uma fase rápida cujo resultado surge quase que naturalmente, uma vez que a essência de cada agrupamento deve ter ficado clara para todos os participantes, após as discussões processadas na etapa anterior.

O cartão principal tanto pode ser alguma ficha existente no próprio agrupamento e capaz de sintetizá-lo, ou uma nova ficha a ser criada com esse objetivo.

Obs.: há casos em que dois grupos, apesar de distintos, constituem partes de uma idéia maior. Esses grupos devem então ser reunidos em torno de um cartão super-principal, conforme o esquema abaixo.

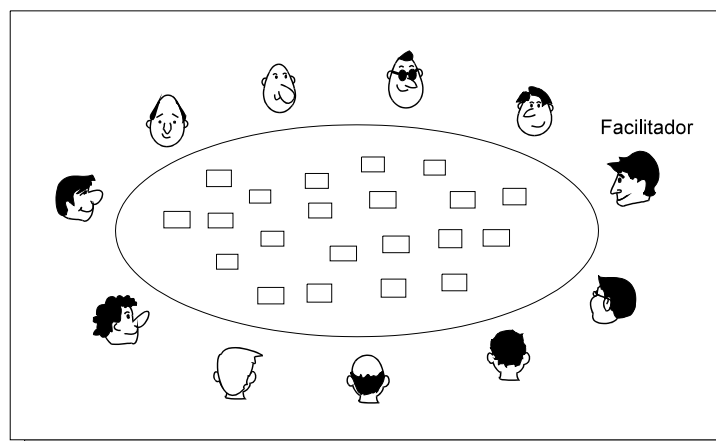


- Passo 10: Encerramento da Sessão
- Passo 11: Avaliação dos Participantes

C) FASE SUBSEQUENTE

- Passo 12: Avaliação com a Equipe de Conclaves
- Passo 13: Divulgação dos Resultados

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.15. DIAGRAMA DE INTERRELAÇÃO

OBJETIVO: Identificar a relação de causa/efeito existente entre as variáveis de um problema/situação, a partir da discussão entre os participantes do grupo.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: média

QUANDO USAR:

- quando se tem um conjunto de causas relacionadas a um determinado problema e se quer identificar qual é a mais significativa.
- quando se quer compreender melhor o universo do problema, conhecendo como as variáveis se correlacionam.

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Coordenador
- Participantes: grupos pequenos, sendo recomendável variar de 04 a 08 pessoas

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

O Diagrama de Interrelação (DI) destina-se ao estabelecimento de ligações lógicas ou sequenciais entre vários itens relacionados ao problema enfocado, permitindo uma visão sistêmica da situação.

No exercício dessa técnica, o pensamento linear deve ser rompido fazendo surgir todo o conjunto de interrelações existentes entre causas ou eventos e seus efeitos. Tal interrelacionamento facilita a visualização das causas e eventos mais significativos, tornando claros os pontos que devem ser priorizados.

A) FASE PRELIMINAR

- Passo 1: Definição do Tema
- Passo 2: Convite aos Participantes

Devem ser pessoas que conheçam bem o tema/problema a ser abordado.

- Passo 3: Preparação do Local

🕒 Duração da fase preliminar: em torno de 15 dias

B) FASE DA SESSÃO

- Passo 4: Abertura da Sessão

- Passo 5: Apresentação dos Dados do Problema

Os dados relativos a situação enfocada devem ser transmitidos ao grupo que irá analisá-los e estabelecer o interrelacionamento entre eles. Esses dados podem ser oriundos de quatro técnicas:

- Diagrama de Afinidade;
- Diagrama de Causa e Efeito;
- Diagrama de Árvore; ou
- Brainstorming.

Os dados, que devem ser claros e sucintos, precisam ser apresentados em cartões (cada cartão contendo apenas um único dado). Esses cartões serão dispostos sobre uma cartolina (ou similar), de modo que haja um certo espaçamento entre eles. Tal espaçamento é para permitir que, mais tarde, possam ser traçadas setas indicando as interrelações existentes.

A disposição dos cartões pode ser feita de três formas diferentes:

- colocando próximo os cartões que aparentemente apresentam-se relacionados;
- distribuindo-os aleatoriamente; ou
- acrescentando um cartão de cada vez, tão logo a análise do anterior estiver concluída.

Obs: como o enfoque multidirecional é importante, a distribuição aleatória é a mais indicada (nas demais distribuições corre-se o risco de induzir o pensamento dos participantes).

☛ Atenção: os especialistas aconselham que o DI seja utilizado quando se tem de 15 a 50 cartões. Um número menor ou maior de cartões significa que o problema é muito simples ou muito complexo para ser trabalhado com essa técnica.

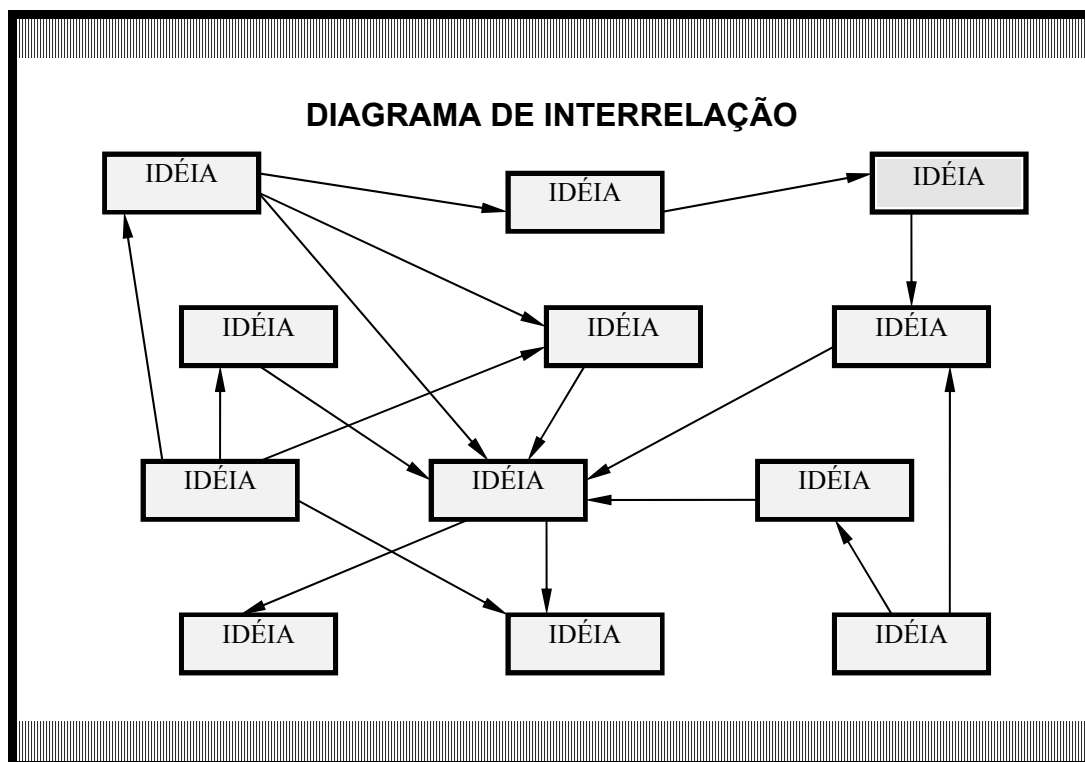
- Passo 6: Definição Preliminar das Interrelações

Estando todos os cartões dispostos sobre a superfície de trabalho, parte-se para a definição das interrelações existentes. Nessa etapa os participantes discutem entre si a fim de identificar quais os cartões que possuem ligação com os demais, traçando setas sempre no sentido causa → efeito (setas de duplo sentido devem ser evitadas).

Para auxiliar na identificação das interrelações, o grupo pode perguntar “o que se liga a quê?” ou “que outro cartão tem relação causa/efeito com esse?”. Essa análise deve ser feita para cada um dos cartões de modo que nenhuma interrelação passe despercebida deixando de ser registrada.

Sempre que houver discordância quanto a existência de interrelação entre dois cartões ou quanto ao sentido da seta, o grupo deve procurar o consenso prevalecendo a opinião da maioria.

Obs: é permitido ao grupo criar novos cartões quando sentir necessidade de incluir algum tópico (através do processo analítico o grupo pode perceber que faltaram alguns pontos a serem abordados). Deve-se ter cuidado, entretanto, para que essas inclusões não se tornem exageradas, prejudicando o processo.



- **Passo 7: Revisão das Interrelações**

Após a definição preliminar das interrelações, a sessão deve ser suspensa por alguns dias (cerca de uma semana), para que o DI possa ser mostrado a outras pessoas a fim de que façam comentários e sugiram mudanças.

Para tal revisão, é aconselhável que sejam feitas cópias do DI preliminar, de modo que essas possam ser submetidas a diversos departamentos da organização para análise. Para facilitar a visualização, deve-se pedir que as modificações propostas sejam feitas em cores diferentes.

- **Passo 8: Formato Final do Diagrama.**

O coordenador do evento marca então uma nova reunião com os participantes, com o objetivo de discutir as mudanças sugeridas e decidir sobre o formato final do diagrama.

- **Passo 9: Interpretação do DI**

Para interpretar o DI, o primeiro passo consiste em identificar os cartões, em ordem decrescente, quanto ao número de setas que chegam ou partem dele. Essa constatação permite algumas conclusões:

- quando há predomínio de setas saindo: indica tratar-se de uma causa básica que, se solucionada, terá grande efeito sobre considerável número de fatores.
- quando há predomínio de setas chegando: significa que se está diante um problema secundário, ou estrangulamento, que pode ter tanta importância quanto a causa básica.

☛ **Atenção:** embora a quantidade e o sentido das setas possam servir como indicadores dos pontos críticos, pode haver casos em que o cartão de maior relevância seja o de menor interrelação. Daí a necessidade de existir também o bom-senso e a sensibilidade para complementar esse tipo de análise.

- Passo 10: Definição dos Pontos-chaves

Após discussão os participantes devem, consensualmente, indicar os cartões considerados mais relevantes para a solução daquela situação/problema. O coordenador desenha então uma moldura em torno deles a fim de que se destaquem dos demais.

Obs: como o objetivo da técnica é justamente identificar os pontos críticos para que esse possam ser corrigidos ou minimizados, o número de cartões selecionados irá depender da capacidade e das condições da organização promover as mudanças necessárias. Sendo assim, é aconselhável que este número gire em torno da escolha de cinco a sete fatores-chaves.

- Passo 11: Encerramento da Sessão

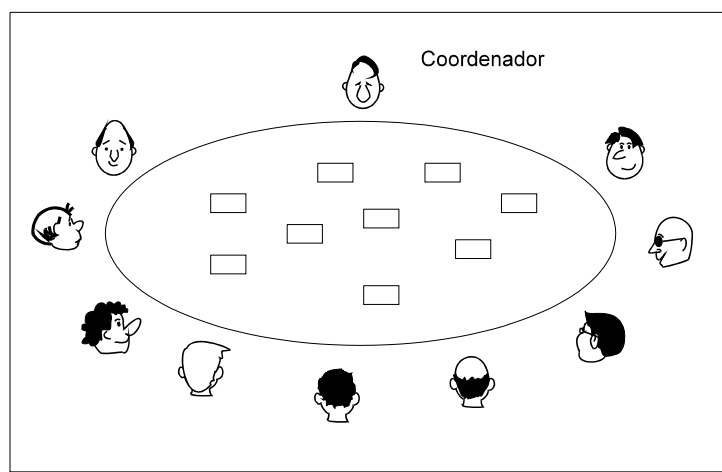
- Passo 12: Avaliação com os Participantes

C) FASE SUBSEQUENTE

- Passo 13: Avaliação com a Equipe de Conclaves

- Passo 14: Divulgação dos Resultados do Evento

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.16. DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO OU DIAGRAMA DE ISHIKAWA OU DIAGRAMA ESPINHA DE PEIXE OU DIAGRAMA DOS 4P, 4M, 5M OU 6M

OBJETIVO: Visualizar melhor o universo do problema através da construção de um diagrama no qual as causas vão sendo cada vez mais discriminadas até chegar a sua origem.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: média

QUANDO USAR:

- quando um problema apresenta várias causas que, por sua vez, são decorrentes de causas anteriores
- quando se quer esmiuçar as causas de um problema, até chegar à sua origem.
- quando se quer visualizar as causas de um problema de forma mais clara e agrupadas dentro de fatores-chaves.

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Facilitador
- Equipe de Síntese: opcional
- Participantes: pode variar de 05 (cinco) a 15 (quinze) pessoas

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

O Diagrama de Causa e Efeito destina-se a identificar e analisar todas as possíveis causas que impedem que o efeito desejado seja alcançado. Essas causas são apresentadas de forma organizada, enquadradas dentro de um grupo maior - os fatores principais.

A partir da construção de um Diagrama de Causa e Efeito bem desenvolvido, os problemas vão se tornando cada vez mais definidos facilitando a percepção conjunta de todas as deficiências que contribuem para aquela ocorrência.

A) FASE PRELIMINAR

- Passo 1: Definição do tema
Trata-se da escolha do problema a ser analisado ou do efeito que se espera alcançar.
- Passo 2: Convite aos Participantes
- Passo 3: Preparação do Local
 - ⌚ Duração da Fase Preliminar: 01 (uma) semana

B) FASE DA SESSÃO

- Passo 4: Abertura da Sessão
- Passo 5: Definição do Diagrama

Etapa destinada à construção do “esqueleto” do diagrama, o que deve ser feito, de comum acordo, a partir de uma conversa entre o facilitador e os participantes.

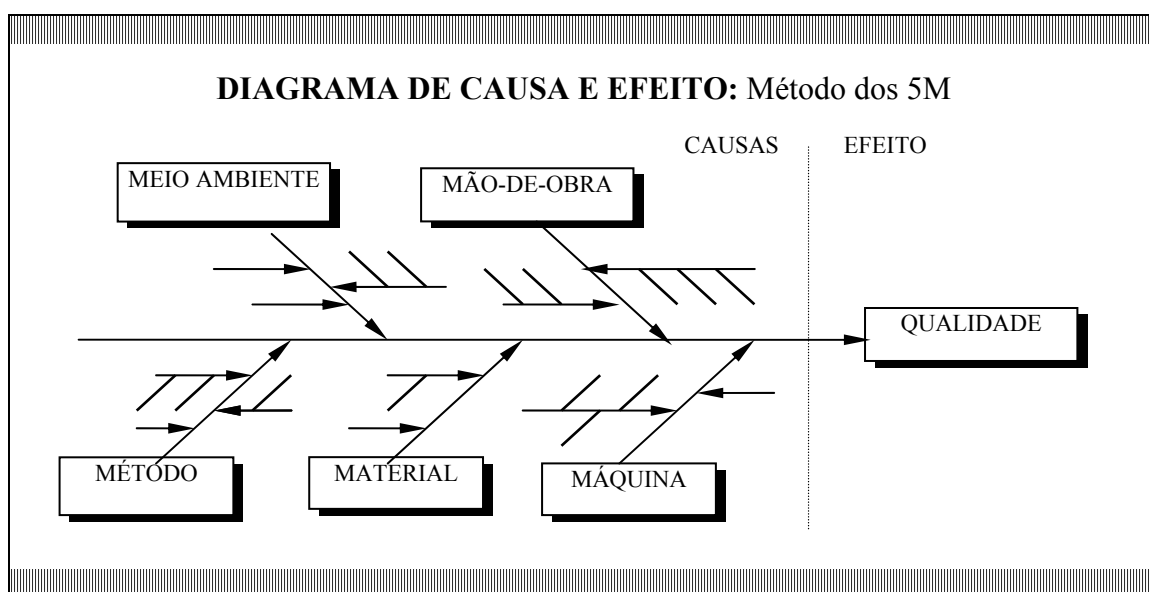
Logo após a exposição da problemática pelo facilitador, o grupo procura uma definição que a traduza de forma clara e sucinta. Essa definição do problema, cuja solução é o efeito pretendido, deve ser colocada no lado direito do gráfico, como se fosse a “cabeça do peixe”.

No lado esquerdo, constituindo o “corpo do peixe”, devem ser destacados os grupos (fatores) principais nos quais as causas do problema deverão ser alocadas. Normalmente, em função de sua ampla abrangência, é adotado uma dos agrupamentos abaixo:

- 4M : Mão-de-Obra; Máquinas; Métodos; e Materiais.
- 5M : Mão-de-Obra; Máquinas; Métodos; Materiais; e Meio ambiente
- 6M : Mão-de-obra; Máquinas; Métodos; Materiais; Meio ambiente; e Medição
- 4P : Políticas; Procedimentos; Planta (Layout); e Pessoal (mais usado nas áreas administrativas).

Obs: a definição dos agrupamentos pode ser modificada a fim de facilitar o processo de sugestão e classificação de idéias.

☛ Atenção: o “esqueleto” do Diagrama de Causa e Efeito, além de ficar visível para todos os participantes, deve ser feito com um bom espaçamento entre os diversos grupos principais, de modo a permitir que as causas listadas possam ser transcritas para o diagrama de forma clara e organizada.



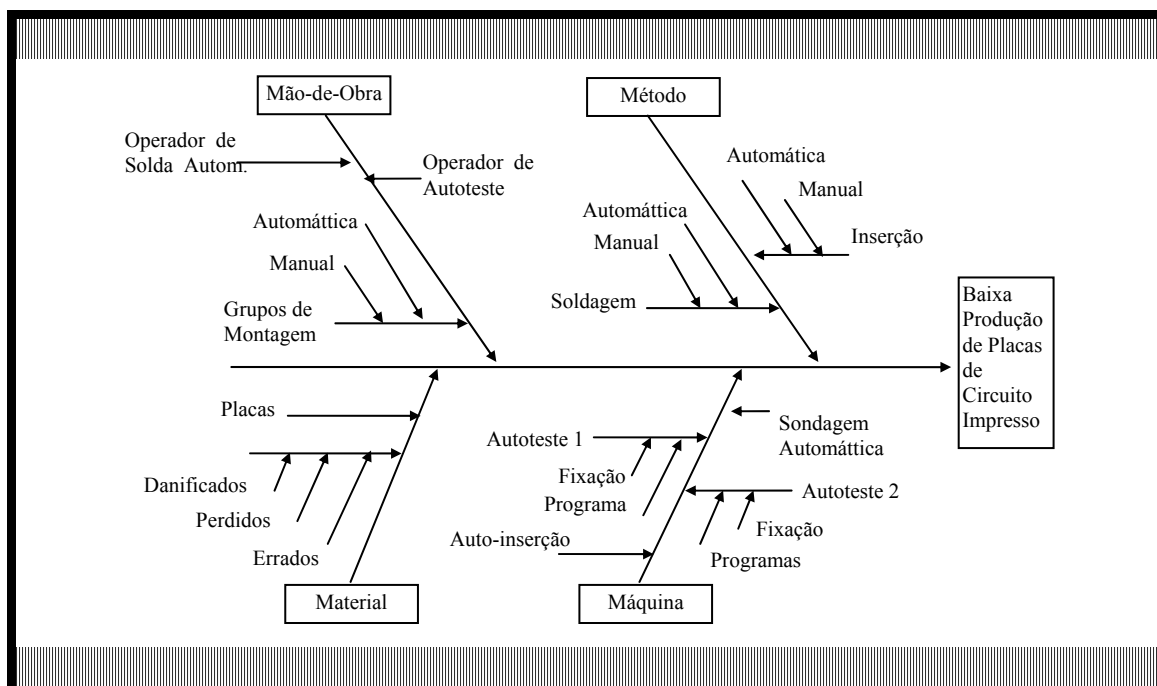
• Passo 6: Listagem das Causas

Para listar as causas do problema, deve-se aplicar um Brainstorming com os participantes do grupo. Esse Brainstorming pode ser desenvolvido de duas formas:

- fazendo uma listagem geral das possíveis causas apontadas pelo grupo, para depois analisá-las uma a uma, e então enquadrá-las dentro de um grupo, transcrevendo-as nas setas que constituem as “espinhas do peixe”; ou
- a medida que os participantes forem citando as causas, essas são imediatamente analisadas, enquadradas e transcritas para o diagrama.

A vantagem do primeiro método é que as contribuições vão surgindo mais livremente, não se interrompendo o processo criativo, a cada sugestão apresentada. A vantagem do segundo método é que, como o processo analítico acompanha o processo criativo, a exploração da relação causa-efeito é realizada ao longo de toda a etapa, descartando logo as contribuições que não se constituem causas, mas sintomas do problema.

☛ Atenção: mais importante que a escolha entre os dois métodos acima, é conseguir distinguir o que são causas e o que são efeitos da existência do problema. Para essa técnica, só as causas interessam e devem ser relacionadas no diagrama, uma vez que agir sobre um efeito não vai fazer com que o problema seja solucionado.



Fonte: Brassard, "The Memory Jogger". Qualitymark, Rio de Janeiro, 1992, p. 26.

Como normalmente uma causa genérica desdobra-se em outras causas, é necessário que essas também sejam investigadas até se chegar àquelas tidas como básicas, e que são as origens do problema. Para identificar esses desdobramentos (que devem ser registrados no diagrama), questione sempre "Por que acontece isso?". A cadeia "Por quê?...Por quê?...Por quê?... é de grande auxílio na determinação das causas principais.

Obs: a) o registro das causas deve ser feito no diagrama da forma mais sucinta possível; b) as causas listadas devem ser enquadradas dentro do grupo principal ao qual se vinculam; c) os desdobramentos das causas principais também devem ser representados, aparecendo no diagrama como ramificações.

- Passo 7: Criação de Novos Diagramas de Causa e Efeito

Uma vez estando pronto o diagrama, as causas consideradas mais significativas devem ser destacadas, sendo envolvidas por um círculo. Essas causas podem então vir a ser objeto de uma análise mais profunda criando-se um novo Diagrama de Causa e Efeito. Para tanto, a causa selecionada passa a ocupar o espaço relativo à “cabeça do peixe”, transformando-se no novo efeito pretendido, repetindo-se todo o processo de execução da técnica.

- Passo 8: Encerramento da Sessão

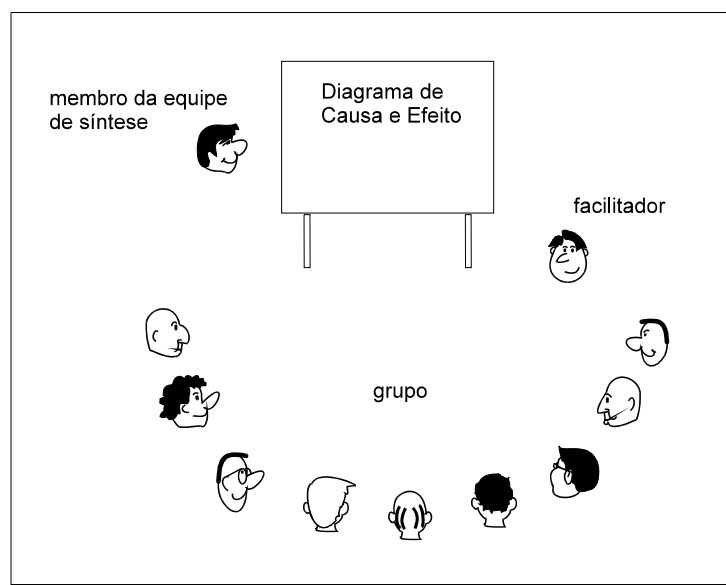
⌚ Duração da sessão: variável, dependendo da complexidade do problema. Pode durar toda uma manhã ou, até mesmo, demandar mais de uma sessão. Deve-se, contudo, evitar ultrapassar de 03 (três) horas sem um intervalo mais prolongado.

- Passo 9: Avaliação dos Participantes

B) FASE DA SESSÃO

- Passo 10: Avaliação com a Equipe de Conclaves
- Passo 11: Divulgação dos Resultados.

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.17. TÉCNICA “P-N-I”

OBJETIVO: Auxiliar o grupo a avaliar e aperfeiçoar uma idéia ou proposta a partir da identificação e análise de seus pontos positivos, negativos e interessantes.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: fácil

QUANDO USAR:

- quando se quer analisar uma idéia ou proposta de modo a conhecer seus pontos favoráveis e desfavoráveis
- para orientar a discussão do grupo quando este se depara com uma idéia ampla e incerta
- para colher contribuições a fim de promover melhorias em propostas ou projetos

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Coordenador
- 01 Assessor Técnico: opcional
- Participantes: mínimo de 05 (cinco), máximo de 30 (trinta)

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

A utilidade da técnica P-N-I está em direcionar o pensamento a estabelecer um ordenamento lógico, desvinculado de certos conceitos pré-concebidos, evitando avaliações precipitadas e, muitas vezes, infundadas. Através da sistematização do raciocínio, a idéia pode ser abordada de forma mais ampla e objetiva, permitindo melhor compreensão de suas vantagens e implicações.

A) FASE PRELIMINAR:

- Passo 1: Definição do Tema
O P-N-I normalmente é utilizado para se discutir em cima de propostas, projetos, planos de ação etc.
- Passo 2: Preparação do Material (opcional)
O coordenador providencia cópias da proposta ou projeto objeto de discussão a fim de que sejam enviadas aos participantes para que possam inteirar-se do conteúdo com antecedência.

Obs: caso não se trate de algo muito complexo ou não se tenha ainda uma proposta elaborada por escrito, a apresentação da mesma deverá se dar no início da sessão, sendo feita pelo próprio coordenador ou por outra pessoa mais capacitada para explicar sobre o assunto (assessor técnico, de preferência alguém que esteja diretamente ligado a proposta a ser discutida).

- Passo 3: Convite aos Participantes

- Passo 4: Preparação do Local

⌚ Duração da fase preliminar: de 01 (uma) semana a 15 (quinze) dias

B) FASE DA SESSÃO

- Passo 5: Abertura da Sessão e Apresentação do Tema

Mesmo que a proposta tenha sido enviada aos participantes antecipadamente, é aconselhável que o coordenador (ou o assessor técnico se estiver presente) faça um breve resumo de seu conteúdo, devendo também esclarecer os pontos que não ficaram muito bem compreendidos pelos participantes.

- Passo 6: Listagem dos Pontos P-N-I (Individual ou em Pequenos Grupos)

O coordenador pede que os participantes façam uma relação dos pontos da proposta que consideram como Positivos, Negativos e Interessantes.

☛ Atenção: deve-se sempre obedecer a ordem P-N-I, registrando-se primeiramente os pontos positivos, depois os negativos e, por último, os interessantes.

- Pontos positivos: aqueles que se constituem em vantagens e facilidades.
- Pontos negativos: os que se associam a desvantagens, dificuldades e empecilhos.
- Pontos interessantes: aspectos aparentemente ‘neutros’ que, de imediato, não se caracterizam em vantagens ou desvantagens, mas que possuem algum tipo de relação com a proposta apresentada.

Obs: dependendo do número de participantes, a listagem poderá ser feita individualmente ou em pequenos grupos em torno de 05 pessoas (nesse caso cada subgrupo formado deverá escolher um relator)

⌚ Duração: trata-se de uma fase rápida, levando de 10 (dez) a 15 (quinze) minutos.

- Passo 7: Listagem Geral dos Pontos P-N-I

Os participantes ou relatores apresentam as diversas listagens elaboradas na etapa anterior, tentando chegar a uma nova listagem que representaria o consenso do grupo.

Obs: um novo relator deve ser escolhido para anotar as conclusões do grupo.

⌚ Duração: 30 (trinta) minutos

- Passo 8: Análise dos Pontos Listados e Apresentação de Sugestões

Os participantes discutem entre si os pontos da nova listagem, procurando:

- fortalecer os aspectos positivos;
- neutralizar ou minimizar os aspectos negativos; e
- transformar os pontos interessantes em aspectos positivos

Dessa discussão deverá resultar uma série de sugestões destinadas a melhorar a proposta em análise.

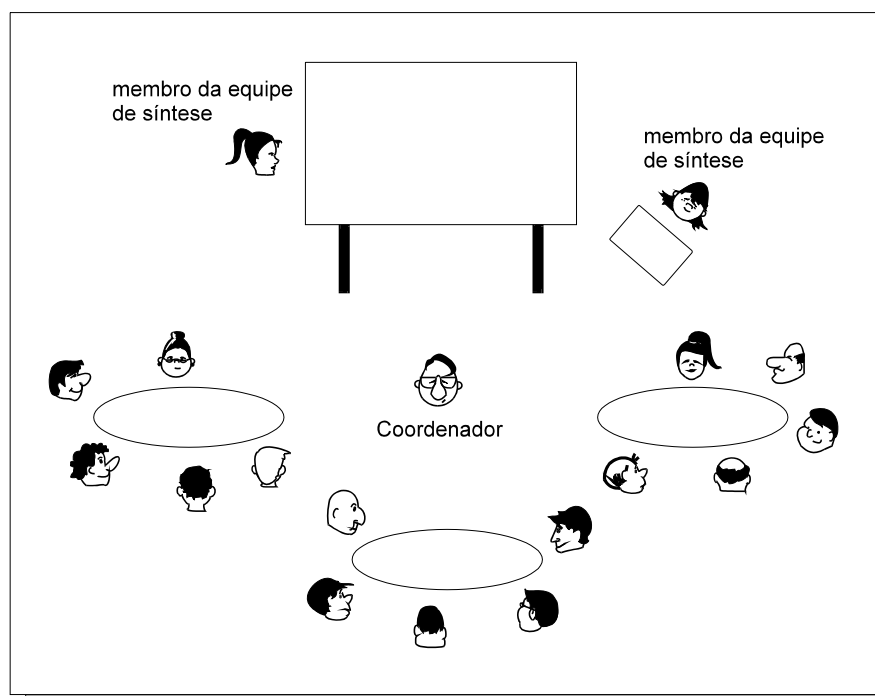
🕒 Duração: de 45 (quarenta e cinco) a 60 (sessenta) minutos

- Passo 9: Encerramento da Sessão
- Passo 10: Avaliação da Sessão pelos Participantes

C) FASE SUBSEQUENTE

- Passo 11: Avaliação com a Equipe de Conclaves
- Passo 12: Divulgação dos Resultados

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.18. ANÁLISE DO CAMPO DE FORÇAS

OBJETIVO: Identificar forças ativas (propulsoras) e reativas (restritivas) existentes para poder administrá-las a fim de reduzir resistências capazes de prejudicar a implementação de um processo de mudança

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: criativa/analítica
- quanto à complexidade: média

QUANDO USAR:

- quando se planeja implementar uma mudança, sendo importante investigar se as forças ativas (favoráveis à mudança) são maiores que as reativas (contrárias à mudança)
- para direcionar a elaboração de estratégias voltadas para anular ou minimizar resistências existentes

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Facilitador
- Equipe de síntese: opcional
- Participantes: de 05 (cinco) a 15 (quinze) participantes

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

Técnica desenvolvida por Kurt Lewin com o objetivo de identificar as forças ativas (ou propulsoras) e as reativas (ou restritivas) que interferem em situações de mudança. Segundo Lewin, as mudanças são resultantes do confronto entre forças opostas: enquanto as forças ativas induzem às mudanças, as reativas tendem a bloqueá-las. Assim sendo, mudanças só ocorrem se as forças ativas forem superiores às contrárias - se forem iguais ou inferiores, a situação permanecerá a mesma.

A importância da ferramenta consiste em propiciar melhores condições para administrar o processo de mudança, permitindo estabelecer estratégias para sua implementação. Através da visualização do conjunto de forças existentes, identifica-se o potencial de concretização da mudança: se for detectado um quadro de resistência que ameaça o processo, pode-se tentar alterar essa situação reforçando/criando forças ativas e/ou enfraquecendo/eliminando forças reativas.

A) FASE PRELIMINAR:

- Passo 1: Definição da Mudança

Consiste em definir o processo de mudança que permitirá alcançar o objetivo pretendido, a partir de uma situação existente.

- Passo 2: Convite aos Participantes
- Passo 3: Preparação do Local

B) FASE DA SESSÃO:

- Passo 4: Abertura da Sessão
- Passo 5: Exposição da Problemática e da Mudança a ser Implementada

O coordenador, através de uma conversa, expõe aos participantes a situação atual, o objetivo pretendido e a mudança planejada.

- Passo 6: Listagem das Forças Atuantes

Os participantes, através de um Brainstorming, listam, primeiramente, as forças ativas e, em seguida, as forças reativas à mudança.

- **forças ativas:** variáveis, causas e circunstâncias que interferem positivamente para que a mudança se realize;
- **forças reativas:** variáveis, causas e circunstâncias que interferem negativamente para que a mudança não se realize.

Obs: o coordenador ou algum membro da equipe de síntese deve ir registrando, em poucas palavras, as forças citadas em um quadro a vista de todos.

⌚ Duração: 30 (trinta) minutos

- Passo 7: Avaliação da Intensidade das Forças

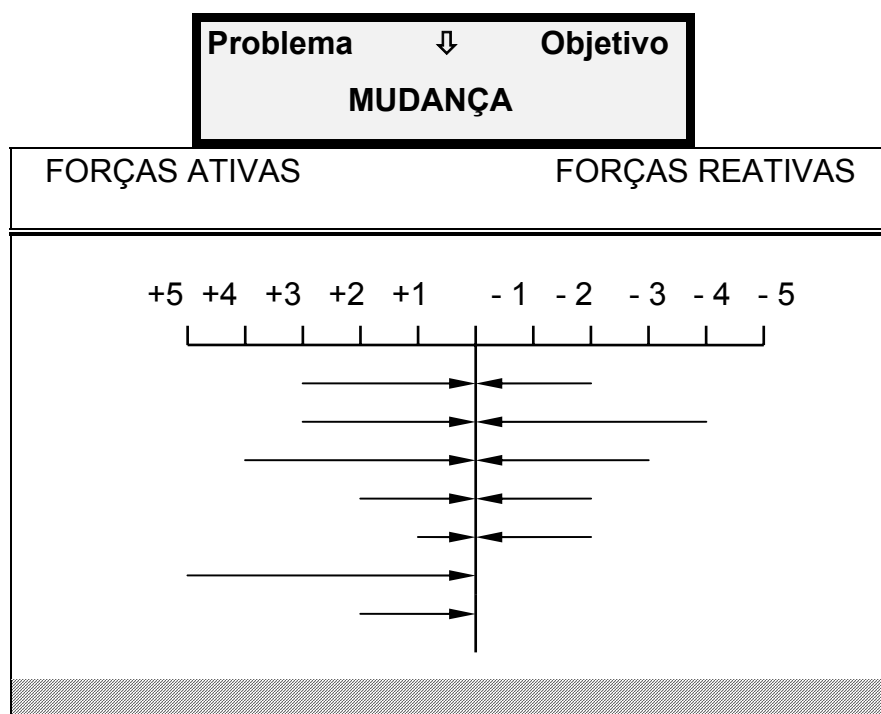
Os participantes discutem e atribuem, através do consenso, valores a cada uma das forças listadas na etapa anterior. A atribuição dos valores deve se dar em função da intensidade da força, de acordo com escala variando de (+1) a (+5), para forças ativas, e de (-1) a (-5), para forças reativas.

- (+/-) 5 = fator de grande importância
- (+/-) 4 = fator importante
- (+/-) 3 = importância moderada
- (+/-) 2 = relativamente pouca importância
- (+/-) 1 = quase nenhuma importância

⌚ Duração: 60 (sessenta) minutos

- Passo 8: Construção do Diagrama

Para melhor visualização do confronto entre as forças ativas e reativas, estas devem ser transcritas para um diagrama, como em um balanço contábil: as ativas à esquerda; as reativas à direita. A representação das forças deve ser feita através de setas de tamanhos diferenciados conforme os valores a elas atribuídos (quanto maior a seta, maior o valor da força).



- **Passo 6: Interpretação do Diagrama**

Os participantes avaliam o resultado apresentado no diagrama, verificando se as forças ativas são mais fortes que as reativas ou não. Se forem mais fortes, é bom lembrar que quanto maior a diferença, mais fácil se torna a implementação da mudança. Caso as forças reativas sejam maiores ou tenham a mesma intensidade, torna-se necessário estabelecer estratégias a fim de reverter a situação.

- **Passo 7: Apresentação de Sugestões**

Etapa em que os participantes, orientados pelo diagrama, discutirão entre si a fim de apresentar sugestões que permitam que a mudança possa ser implementada com maior facilidade. Isso pode ser feito através do reforço ou da criação de novas forças positivas e/ou através da eliminação ou enfraquecimento das forças reativas.

☛ **Atenção:** é recomendável que os participantes tentem, a princípio, diminuir ou extinguir as forças reativas, uma vez que, ao fortalecer as ativas, corre-se o risco de também intensificar o efeito que se pretende inibir.

Obs: cabe ao coordenador, a um membro da equipe de síntese, ou mesmo, a um relator escolhido pelo grupo, redigir as sugestões apresentadas, de comum acordo, pelo grupo.

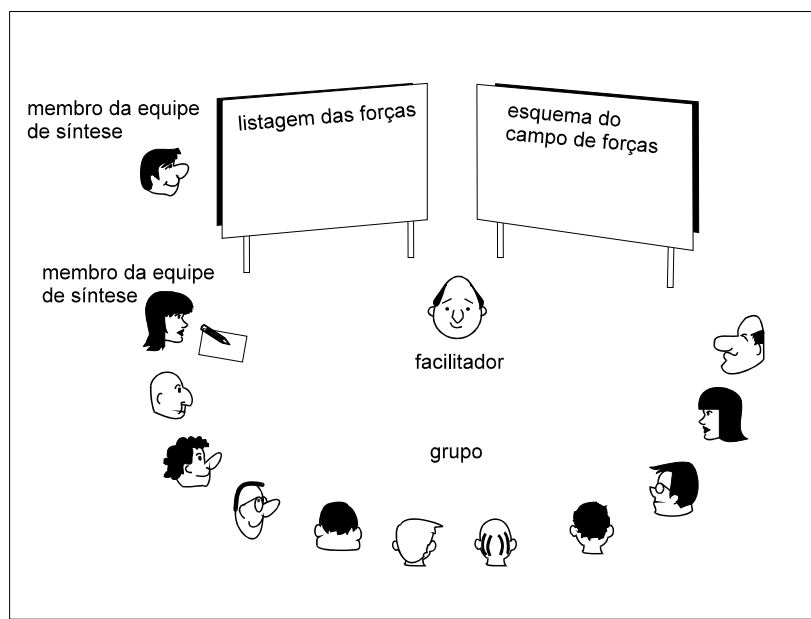
🕒 **Duração:** 60 (sessenta) minutos

- **Passo 8: Encerramento da Sessão**
- **Passo 9: Avaliação da Sessão pelos Participantes**

C) FASE SUBSEQUENTE:

- **Passo 10: Avaliação com a Equipe de Conclaves**
- **Passo 11: Divulgação dos Resultados**

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.19. MÉTODO TURIB/GUT

OBJETIVO: Fazer uma avaliação das diversas causas de um problema a fim de identificar a(s) mais relevante(s)

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: média

QUANDO USAR:

- quando o problema apresenta várias causas sendo necessário identificar as mais relevantes.
- quando se quer hierarquizar as diversas causas de um problema

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Coordenador
- Equipe de Síntese: opcional
- Participantes: de 05 (cinco) a 15 (quinze) pessoas

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

A) FASE PRELIMINAR:

- Passo 1: Definição do Tema (Problema a ser Analisado)
- Passo 2: Convite aos Participantes
- Passo 3: Preparação do Local

B) FASE DA SESSÃO:

- Passo 4: Abertura da Sessão
- Passo 5: Apresentação do Problema
- Passo 6: Listagem das Causas do Problema

Embora a relação das causas a serem avaliadas possa ser fornecida aos participantes, convém que sejam eles mesmos que a elaborem a partir da aplicação de alguma outra técnica de conclave (Brainstorming, Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama de Afinidade).

Passo 7: Apresentação dos Critérios de Avaliação O coordenador apresenta e explica, rapidamente, cada um dos critérios nos quais a avaliação das causas deverá se basear. São eles:

▫ **Tendência:**

Qual deles tende a ficar pior?

▫ **Urgência:**

Qual deles é mais urgente, deve ser corrigido mais prontamente?

▫ **Rapidez:**

Qual deles, solucionado, proporcionará os resultados esperados com maior rapidez?

▫ **Importância-gravidade:**

Qual deles é mais sério, traz mais prejuízos, preocupa mais?

▫ **Benefícios:**

Qual deles, uma vez solucionado, resultará em maiores benefícios e vantagens?

Obs: essa ferramenta também pode ser aplicada utilizando-se apenas os critérios Gravidade, Urgência e Tendência. É o chamado método **GUT**.

• **Passo 8: Distribuição do Quadro de Avaliação**

Cada um dos participantes deverá receber um quadro contendo as causas e os critérios para que possa fazer sua avaliação.

Obs: caso não se tenha a relação das causas antecipadamente, o coordenador, a fim de economizar tempo, poderá distribuir cópias com a estrutura do quadro já montada, deixando que os participantes, na hora da sessão, apenas preencham o espaço relativo as mesmas.

• **Passo 9: Atribuição de Pesos aos Critérios**

Os participantes, individualmente, atribuem pesos a cada uma das causas, em relação a cada um dos critérios. A atribuição dos pesos deve obedecer uma escala que varia de 1 a 4, sendo que, quanto mais elevada a intensidade/ocorrência do critério, maior seu valor. Exemplo:

CAUSAS CRITÉRIOS	A	B	C	D	E	F
Tendência	3	3	1	4	3	1
Urgência	2	4	3	2	4	4
Rapidez	3	4	4	2	2	4
Importância	2	4	1	3	4	3
Benefícios	1	3	2	1	4	1
TOTAL	11	18	11	12	17	13

☛ **Atenção:** no método GUT a escala usada varia de 1 a 3 (peso 3 = elevada/alta; peso 2 = média; peso 1 = fraca/baixa).

Obs: a escala utilizada, tanto no método TURIB como no GUT, pode ser modificada conforme o grau de especificidade pretendido. Entretanto, quanto maior a divisão da escala, mais difícil se torna a avaliação, uma vez que a variação entre os diferentes pesos se torna muito pequena e, conseqüentemente, sutil.

- Passo 10: Somatório dos Pesos Individuais

O coordenador ou alguém da equipe de síntese transfere para um quadro a vista de todos, os valores atribuídos pelos participantes, obtendo-se o somatório total de cada uma das causas.

		Causas					
Critérios		A	B	C	D	E	F
	T						
	U						
	R						
	I						
	B						
Total		16	19	32	15	34	22

Somatório dos valores atribuídos pelos membros do grupo

Somatório do peso final dado a cada uma das causas/subproblemas.

- Passo 11: Interpretação do Resultado Final

A prioridade da causa será tanto maior quanto mais elevada for sua totalização. No exemplo anterior, as causas C e E mostram-se como os itens de maior relevância, devendo ser primeiramente solucionados.

- Passo 12: Avaliação da Sessão com os Participantes

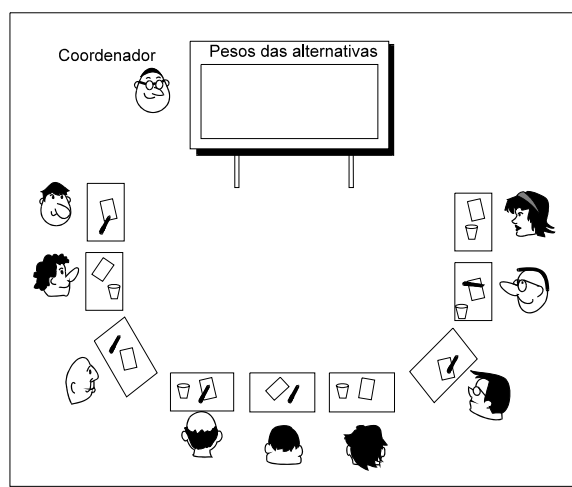
⌚ Duração: a sessão não deve ultrapassar de 03 (três) horas.

C) FASE SUBSEQUENTE:

- Passo 13: Avaliação com a Equipe de Conclaves

- Passo 14: Divulgação dos Resultados do Evento

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.20. CHECK-LIST

OBJETIVO: Fazer uma comparação entre diversas alternativas através de check-list (questionário de critérios)

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: decisão
- quanto à complexidade: média

QUANDO USAR:

- quando se tem várias alternativas e se quer optar por uma delas.

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Facilitador
- Participantes: de 05 (cinco) a 15 (quinze) pessoas

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

Trata-se de um instrumento de apoio que procura identificar, entre várias alternativas, aquelas tidas como mais satisfatórias, em função de um conjunto de dez critérios expressos na forma de perguntas.

Embora não apresente avaliação mais profunda (é atribuído o mesmo peso a todos os critérios), essa técnica permite vislumbrar as alternativas de modo rápido, explorando maior número de critérios e, conseqüentemente, ampliando a percepção do universo de cada opção.

A) FASE PRELIMINAR:

- Passo 1: Definição do Tema (Situação a ser Analisada)
- Passo 2: Convite aos Participantes
- Passo 3: Preparação do Local

B) FASE PRELIMINAR:

- Passo 4: Abertura da Sessão
- Passo 5: Exposição do Problema

O coordenador expõe aos participantes o problema e as diversas alternativas que deverão ser objeto de avaliação.

- Passo 6: Elaboração dos Critérios

Os participantes discutem entre si procurando, através do consenso, elaborar uma lista de critérios que considerem importantes e que servirão como parâmetro para a avaliação. Essa lista de critérios deve ser feita em forma de perguntas que demandem as seguintes respostas: SIM, NÃO ou Desconhecida/Não Aplicável.

☛ Atenção: as perguntas devem ser estruturadas de modo que a resposta SIM seja sempre desejável, indicando ser a alternativa favorável àquele critério. Caso contrário, o check-list ficará sujeito a erros de avaliação. Um exemplo de pergunta corretamente formulada seria “o custo é baixo?” (resposta desejável: sim) e, nunca, “o custo é alto?” (resposta desejável: não).

Obs: deverá ser escolhido um relator para anotar os critérios escolhidos pelo grupo.

- **Passo 7: Avaliação das Alternativas**

Os participantes submetem cada uma das alternativas existentes às mesmas perguntas (critérios). Essa avaliação pode ser feita individualmente ou em grupo, com os participantes discutindo e dando as respostas de comum acordo. No caso de se optar pela avaliação individual, as respostas deverão ser reunidas (somadas) no final, para se ter a totalização dos resultados.

Obs: deverá ser preenchido um quadro para cada alternativa existente.

CHECK-LIST	SIM	NÃO	D/NA
ALTERNATIVA:			
1. A modificação sugerida é realmente nova, original?			
2. A implantação é rápida?			
3. Causará pequena reação à mudança? Há ambiente favorável para sua implantação?			
4. O(s) benefício(s) da modificação suplantam confortavelmente os custos da implantação?			
5. Os investimentos em ativo fixo são de valor mínimo ou mesmo desnecessários?			
6. A autorização para o estudo, teste e implantação deste projeto poderá ser obtida no âmbito da empresa e independe de terceiros?			
7. Existem recursos internos da empresa para o desenvolvimento do projeto?			
7.1. Recursos humanos (quantidade, qualidade, tempo disponível)?			
7.2. Know-how técnico disponível?			
7.3. Recursos materiais (matérias-primas, amostras, equipamentos etc.)?			
7.4. Recursos financeiros (disponíveis ou já previstos no orçamento)?			
8. Efeito-demonstração apreciável (causa impacto em outros setores)?			
9. Os resultados são facilmente quantificáveis e podem ser divulgados?			
10. Você tem notícia de alguma implantação bem sucedida dessa idéia dentro ou fora da empresa? Na concorrência?			
TOTAL			

Fonte: PROSOLVE, p. 109.

- Passo 8: Resultado Final

A alternativa que apresentar maior número de respostas SIM, é a considerada mais satisfatória e, portanto, a mais indicada. A que apresentar o maior número de respostas NÃO, ao contrário, é a menos indicada.

- Passo 9: Encerramento da Sessão

- Passo 10: Avaliação da Sessão pelos Participantes

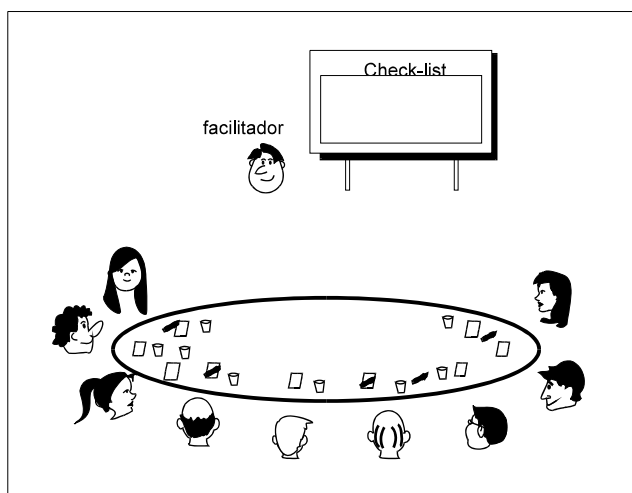
⌚ Duração: a sessão não deve ultrapassar de 03 (três) horas.

C) FASE SUBSEQUENTE:

- Passo 11: Avaliação com a Equipe de Conclaves

- Passo 12: Divulgação dos Resultados do Evento.

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.21. DIAGRAMA DE ÁRVORE

OBJETIVO: Indicar o caminho a ser seguido - etapas a serem cumpridas - para alcançar o objetivo pretendido

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: média

QUANDO USAR:

- quando se pretende identificar os passos a serem dados para atingir um determinado objetivo
- para discriminar toda a implementação de uma mudança até a definição das tarefas

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Facilitador
- Participantes: o ideal seria de 05 (cinco) a 08 (oito) pessoas.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

O Diagrama de Árvore (DA) é uma espécie de fluxograma indicando os caminhos a serem seguidos para atingir um determinado objetivo. Para tanto, as metas e sub-metas são dispostas de forma ordenada, das mais abrangentes às mais específicas, podendo ser exploradas até o nível de detalhamento e definição de tarefas.

A) FASE PRELIMINAR:

- Passo 1: Definição do Tema
- Passo 2: Convite aos Participantes

A construção do DA requer um grupo formado por pessoas que tenham um bom conhecimento acerca da problemática enfocada, já que o objetivo da técnica é estabelecer um caminho de ação.

- Passo 3: Preparação do Local

B) FASE DA SESSÃO:

- Passo 4: Abertura da Sessão
- Passo 5: Definição do Objetivo, Metas e Submetas

O Diagrama de Árvore principia pelo objetivo, que se subdivide em metas que, por sua vez, se subdividem em submetas e assim por diante. A cada passo a estrutura do diagrama vai se ampliando adquirindo novas ramificações.

A partir do objetivo, as metas e suas respectivas ramificações podem ser obtidas de três modos distintos:

- ① através do Diagrama de Interrelação, tomando como ponto de partida:
 - o cartão de onde divergem muitas setas: nesse caso, sendo o problema solucionado, vários outros dele decorrentes seriam automaticamente resolvidos; ou
 - o cartão para onde convergem muitas setas: dependendo do problema, trata-se de um item que deve ser melhor investigado.
- ② através do Diagrama de Afinidade:
 - podendo-se adotar o conjunto de cartões de um único grupo: nesse caso, o cartão principal seria o objetivo pretendido, a partir do qual o DA se desenvolveria; ou
 - formando o DA com todos os grupos relacionados pelo DAf: para essa opção, o objetivo do DA seria o mesmo focado pelo DAf, sendo que o cartão principal de cada grupo seria as metas traçadas, e os demais cartões as submetas.
- ③ através da análise direta do problema: essa opção dispensa o uso precedente de outras técnicas, iniciando a análise do problema pelo próprio DA.

☛ **Atenção:** o conhecimento técnico dos participantes é fundamental, principalmente quando se decide iniciar a resolução do desafio diretamente pelo DA (opção 3). Nesse caso, é preciso que o grupo tenha cuidado para não se perder em divagações ou análises incompletas, já que é uma opção que exige, ao mesmo tempo, uma visão global, analítica e sintética. Entretanto, o fato de exigir a geração de opções realistas e viáveis, não significa que essas não possam ser criativas.

- **Passo 6: Construção do DA (desenvolvimento dos “galhos”)**

Estando o objetivo principal e/ou as metas definidas, é necessário dar continuidade ao desenvolvimento do diagrama, criando-se novos “galhos” capazes de explicar melhor o caminho a ser percorrido até se chegar a um satisfatório nível de detalhamento.

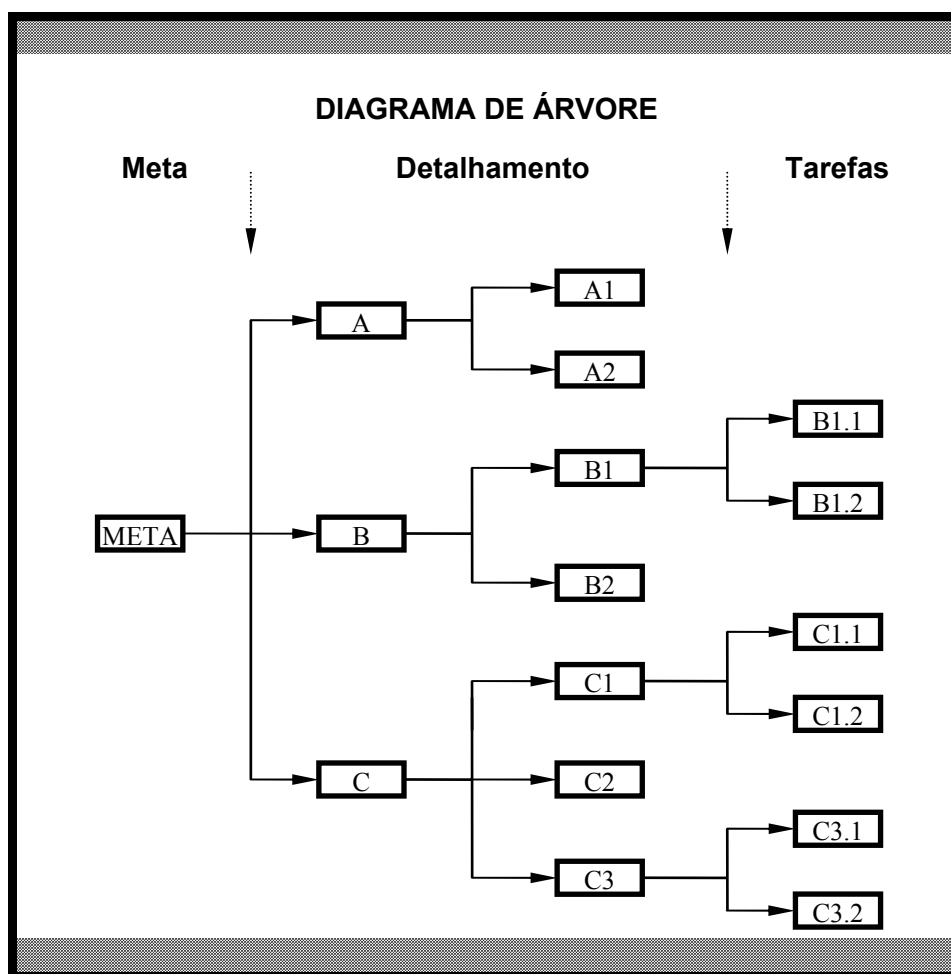
O desenvolvimento das ramificações é sempre feito com base em um único cartão de cada vez. Para encontrar essas ramificações, o grupo pode se valer da criação de um novo Diagrama de Afinidade, de um novo Diagrama de Interrelação, de um Brainstorming, ou mesmo, ir desenvolvendo cada passo analiticamente sem o emprego de uma técnica específica, tendo como ponto de reflexão o cartão de onde os “galhos” irão partir.

Para orientar a construção do DA, o grupo deve perguntar: “O que é necessário fazer para alcançar a meta pretendida?”. Essa relação de causa/efeito precisa estar sempre presente estabelecendo a relação entre o nível mais abrangente e os mais específicos a ele vinculados.

☛ **Atenção:** o DA sempre se desenvolve da esquerda (meta mais abrangente) para a direita (meta mais específica).

Obs 1: a construção do DA deve ser feita utilizando-se cartões, o que facilita o manuseio e eventual mudança de posição, no caso de haver alterações ao longo do desenvolvimento do processo.

Obs 2: o grupo deve ficar atento para não rejeitar de imediato caminhos novos, que fogem daqueles tidos como padronizados e tradicionais. Muitas vezes as grandes soluções encontram-se justamente nesses caminhos criativos e não-rotineiros.



- Passo 7: Revisão do Diagrama

Quando o DA estiver pronto, o grupo deve fazer uma revisão para conferir se todos os “galhos” são realmente importantes e se estão na posição correta. Essa revisão deve ser feita ao contrário, isto é, da direita (mais específica) para a esquerda (mais abrangente), através de perguntas do tipo: “Essa ação de fato é necessária para atingir a meta imediata?”; “Para que esse resultado seja alcançado, essa ação é realmente importante?”.

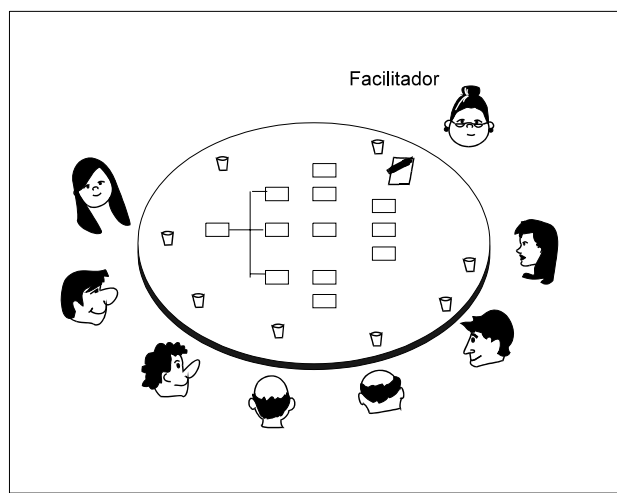
- Passo 8: Encerramento da Sessão
- Passo 9: Avaliação da Sessão pelos Participantes

🕒 Duração: no máximo, 04 (quatro) horas, com intervalos intermediários.

C) FASE SUBSEQUENTE:

- Passo 10: Avaliação com a Equipe de Conclaves
- Passo 11: Divulgação dos Resultados do Evento.

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.22. ASP-RELÂMPAGO

OBJETIVO: Desenvolver planos de ação para solução de problemas não-complexos

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: média

QUANDO USAR:

- quando se quer definir um plano de ação de forma rápida e pragmática
- quando se quer definir um plano para resolver problemas não-complexos

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Facilitador
- Participantes: de 04 (quatro) a 10 (dez) pessoas

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

O ASP-Relâmpago destina-se a analisar uma determinada Situação-Problema, propondo planos de ação para remover as causas de forma rápida e pragmática. Tendo em vista o tipo de análise feita, não é indicado para a resolução de problemas complexos, o que exigiria maior investigação e reflexão.

O ASP divide-se em duas etapas: a primeira busca as causas do problema procurando hierarquizá-las quanto à prioridade; a segunda resulta na elaboração do plano de ação. Para efeito da apresentação da técnica, os procedimentos descritos se restringirão à segunda etapa, já que o desenvolvimento da primeira - priorização das causas - verifica-se através do auxílio de outros instrumentos de apoio, sendo indicado a aplicação do método GUT.

A) FASE PRELIMINAR:

- Passo 1: Definição do tema (problemática a ser analisada)
- Passo 2: Convite aos Participantes

Como se trata de estabelecer planos de ação, o grupo deve ser formado por pessoas com conhecimento técnico e poder de decisão.

- Passo 3: Preparação do Local

B) FASE DA SESSÃO:

- Passo 4: Abertura da Sessão
- Passo 5: Exposição da Problemática

- Passo 6: Definição e Priorização das Causas do Problema

Etapa que deve ser desenvolvida a partir da utilização de outras técnicas de conclaves voltadas para esse objetivo.

🕒 Duração: variável (vai depender da técnica utilizada).

- Passo 7: Intervalo

Pode ser um intervalo para almoço ou a interrupção dos trabalhos até o dia seguinte.

- Passo 8: Montagem do Quadro A-S-P

Monta-se um quadro com as causas listadas (obedecendo a ordem de prioridade) no eixo vertical. No eixo horizontal define-se o Plano de Ação no qual deve constar: O QUE FAZER; QUEM será o responsável (pessoa ou setor); QUANDO (período que levará para fazer); e FOLLOW-UP (período em que será feita uma avaliação quanto ao desenvolvimento da ação).

- Passo 9: Definição do Plano de Ação

O quadro é preenchido pelos participantes que são obrigados a pensar e discutir objetivamente acerca dos tópicos estabelecidos no plano de ação. Exemplo de uma situação:

PLANO DE AÇÃO				
Problema: Moral baixa do pessoal das oficinas				
Causas	O que fazer	Quem	Quando	Follow-up
1. Acidentes freqüentes	Criar "CIPA"	Dr. João	Até 30/30	15/8
2. Salários baixos	Reajustar em 30%	DRH	No Trimestre	45 dias
3. Supervisor deficiente	Substituir supervisor	Dir. Produção	30 dias	25 dias
4. Pouco treinamento	Avaliar Rec. Trein.	DRH	90 dias	60 dias
5. Ambiente	Reformar Avaliação	Diretor Técnico	90 dias	60 dias
6. Equipamento	Substituir	Diretor Técnico	12 meses	9 meses
7. Promoção	Desenv. Plano Carreira	DRH	3 meses	2 meses

Fonte: PROSOLVE, p. 95.

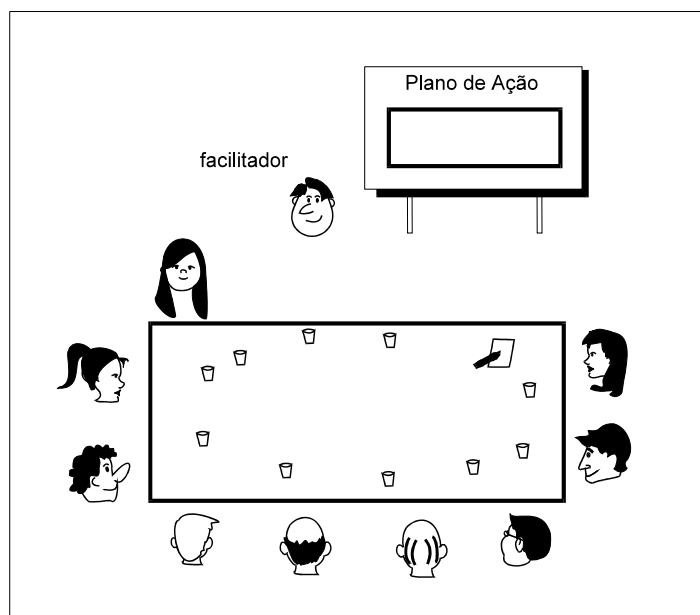
🕒 Duração: de 03 (três) a 04 (quatro) horas

- Passo 10: Encerramento da Sessão
- Passo 11: Avaliação da Sessão pelos Participantes

C) FASE SUBSEQUENTE:

- Passo 12: Avaliação com a Equipe de Conclaves
- Passo 13: Divulgação dos Resultados.

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.23. TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL

OBJETIVO: Abranger todo o processo de tomada de decisão, desde a definição do problema até a seleção de alternativas.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: criativa/analítica/decisiva
- quanto à complexidade: média

QUANDO USAR:

- quando é necessário definir e priorizar causas e/ou soluções de um determinado problema.
- quando se deseja discutir um problema do início até o fim.

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Facilitador
- Equipe de Síntese: opcional
- Participantes: de 05 (cinco) a 15 (quinze) pessoas.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

A Técnica de Grupo Nominal (TGN) foi desenvolvida em 1968 por Andre L. Dellbecq e Andrew Van der Ven. Trata-se de uma ferramenta destinada a identificar, analisar e avaliar problemas, abrangendo ainda o processo de elaboração e seleção de alternativas.

A) FASE PRELIMINAR:

- Passo 1: Definição do Tema (problemática a ser discutida)
- Passo 2: Convite aos Participantes
- Passo 3: Preparação do Local

B) FASE DA SESSÃO:

- Passo 4: Abertura da Sessão
- Passo 5: Definição da Pergunta-chave

O facilitador apresenta ao grupo a pergunta-chave sobre a qual a técnica será desenvolvida. Essa pergunta tanto pode ter por objetivo a definição, como a busca de soluções para determinado problema.

☛ Atenção: o TGN completo divide-se em duas fases: na primeira busca-se a identificação do problema, selecionando o item tido como mais relevante pelo grupo;

na segunda, busca-se a solução para esse item, elaborando alternativas e finalizando pela ordenação e escolha da opção considerada mais adequada. Ambas as partes seguem o mesmo procedimento.

- **Passo 6: Geração de Idéias/Opiniões**

Os integrantes do grupo escrevem sobre uma folha de papel suas idéias/opiniões tendo por base a pergunta-chave. Essa etapa é desenvolvida individualmente e em silêncio.

Obs: os participantes devem sentar-se, de preferência, formando um semicírculo.

🕒 Tempo de duração: de 10 a 15 minutos.

- **Passo 7: Listagem das Idéias/Opiniões (Brainstorming estruturado)**

As idéias/opiniões geradas na etapa anterior são registradas, de forma sucinta, em um quadro negro, de modo a ficar visível a todos os participantes.

Esse registro é feito na forma de um “round robin”, isto é, os participantes dizem, em sequência, uma idéia de cada vez. Quando todos tiverem manifestado sua primeira idéia/opinião, a palavra retorna ao primeiro para que leia sua segunda contribuição e assim sucessivamente até que não haja mais nenhuma idéia/opinião a ser manifestada.

🌟 **Atenção:** essa etapa deve se processar sem interrupções (os comentários são reservados para a etapa seguinte); se houver alguma idéia/opinião repetida, essa não deve ser reescrita no quadro (cada idéia/opinião só deve constar uma única vez para efeito de votação posterior).

- **Passo 8: Discussão das Idéias/Opiniões**

Tempo destinado ao debate. É quando as idéias/opiniões são esclarecidas ficando sujeitas à comentários e avaliações. A discussão, entretanto, não é livre, seguindo determinados procedimentos:

- as idéias devem ser abordadas uma a uma, respeitando a ordem em que estão listadas no quadro; e
- um tempo é estabelecido para discussão de cada idéia/opinião (com isso, evita-se a tendência de se deter muito nos primeiros itens, prejudicando a análise dos demais).

🕒 Tempo de duração: 45 a 60 minutos

- **Passo 9: Votação das Idéias/Opiniões**

Define-se um determinado número de idéias, que devem ser selecionadas por cada participante, como as mais significativas. Cada participante, ao listar as idéias, deve ordená-las de acordo com sua importância, para efeito de atribuição de pontos (a ordenação é feita em ordem decrescente, ou seja, da mais importante até a menos importante).

Exemplo: se cada participante tiver que selecionar cinco idéias/opiniões, a mais significativa (primeira na lista) receberá cinco pontos, a seguinte quatro pontos, e assim por diante, até a última que ganhará apenas um ponto.

Obs: no caso de existirem poucas opções, não é necessário haver seleção, bastando que sejam ordenadas para efeito de pontuação.

☛ Atenção: essa etapa deve ser realizada individualmente e em silêncio.

🕒 Duração: em torno de 10 (dez) minutos.

• Passo 10: Resultado da Votação

Após a votação individual, o facilitador recolhe os papéis contendo as idéias/opiniões selecionadas e ordenadas pelos participantes. Esses resultados são então transcritos para o quadro, colocando-se ao lado de cada opção indicada, a pontuação obtida. Veja o exemplo a seguir:

Pergunta-chave: Quais os aspectos mais importantes a considerar no conforto das viagens por ônibus?

ITENS SELECIONADOS	PONTOS	TOTAL
1. Densidade de passageiros	3,3,5	11
2. Nível de ruído	1,2,5	8
3. Temperatura interna	4,1	5
4. Ventilação	2,3	5
5. Aceleração	1,2	3
6. "Curral" da roleta	4,2,3	9
7. "Design" do veículo	1	1

Fonte: Tostes, M.M.

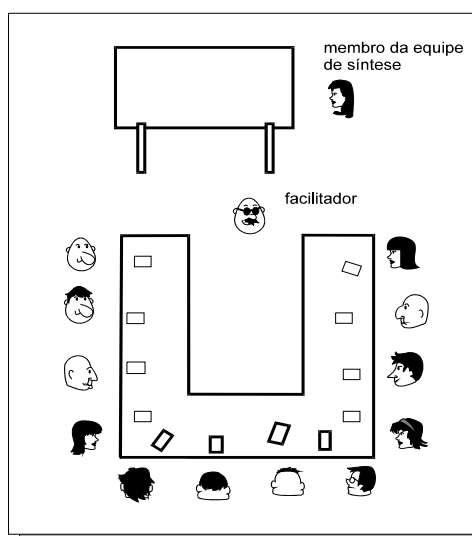
☛ Atenção: no caso de haver empate ou resultados muito próximos, se o grupo achar necessário, pode repetir os passos 8, 9 e 10 a fim de tornar mais clara a prioridade.

- Passo 11: Encerramento da Sessão
- Passo 12: Avaliação da Sessão pelos Participantes

C) FASE SUBSEQUENTE:

- Passo 13: Avaliação com a Equipe de Conclaves

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.24. DIAGRAMA MATRICIAL

OBJETIVO: Identificar o poder de influência entre causas e/ou variáveis de um problema.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: média

QUANDO USAR:

- quando se quer implementar uma mudança sendo necessário identificar o nível de influência de uma variável sobre outra.
- para orientar o planejamento e a tomada de decisão.

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Facilitador
- Participantes: de 05 (cinco) a 10 (dez) pessoas

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

Trata-se de um instrumento de apoio que tem por objetivo estabelecer as relações existentes entre um conjunto de itens ou eventos listados. Essa relação é feita através de comparação, utilizando a representação gráfica para definir a força e a direção de influência de um item sobre outro.

A identificação do impacto do interrelacionamento entre os itens é de grande auxílio para a análise dos efeitos (positivos ou negativos) que poderão advir de uma eventual mudança em alguma das variáveis mencionadas.

TIPOS DE DIAGRAMAS:

O Diagrama Matricial pode se apresentar de diversas formas, sendo que, dependendo da estrutura, a comparação poderá ocorrer entre dois, três ou quatro conjunto de variáveis. Entre os tipos mais comuns de matriz, encontram-se: Matriz-L; Matriz-T; Matriz-Y; Matriz-X; Matriz-C; e Matriz Árvore.

▫ **MATRIZ-L:**

É o tipo mais usual de matriz, apresentando dois conjuntos de variáveis dispostos em dois eixos, um vertical outro horizontal.

	A	B	C	D	E	F
1						
2						
3						
4						

▫ **MATRIZ-T:**

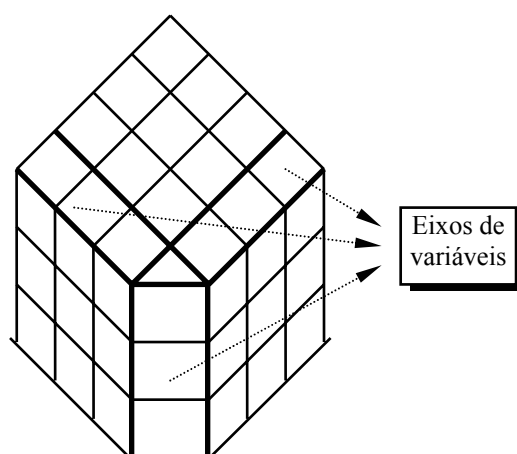
Permite a visualização de três conjuntos de variáveis, embora a comparação seja feita entre dois conjuntos de cada vez, e sempre em relação a um mesmo eixo. Observe no exemplo abaixo: o eixo horizontal é comparado com o eixo vertical superior e com o eixo vertical inferior.

A					
B					
C					
D					
	I	II	III	IV	V
1					
2					
3					
4					

▫ **MATRIZ-Y:**

A matriz do tipo Y também permite a visualização de três conjuntos de variáveis sendo que, da mesma forma que na matriz T, esses não são tratados em plano tridimensional, e sim, comparados dois a dois.

A diferença entre as duas matrizes é que, na do tipo Y, os conjuntos de variáveis podem ser comparados todos entre si e não somente em relação a um único eixo.



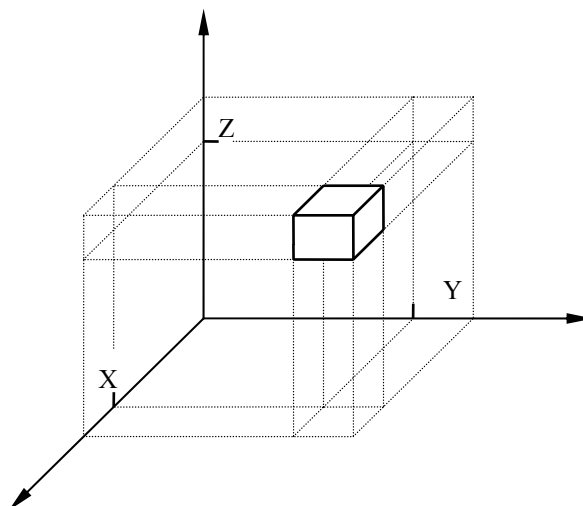
▫ **MATRIZ-X:**

É como uma matriz do tipo T, só que com a inclusão de mais um eixo (em realidade, trata-se do prolongamento de um dos eixos de modo a formar uma cruz). Através da matriz-X pode-se visualizar quatro conjuntos de variáveis, também comparáveis dois a dois.

				A				
				B				
				C				
				D				
I	II	III	IV		1	2	3	4
				a				
				b				
				c				
				d				

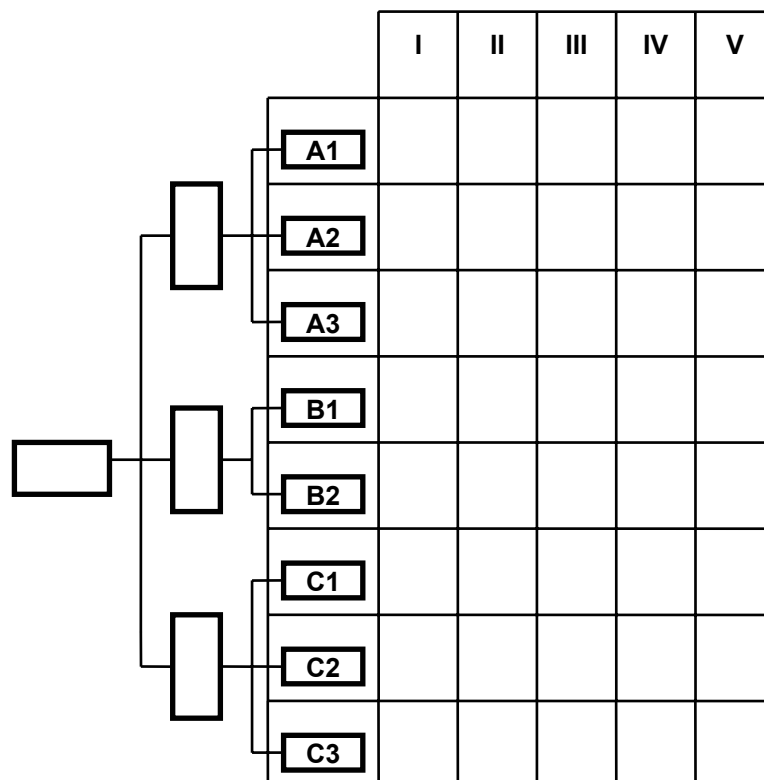
▫ **MATRIZ-C:**

Essa matriz permite relacionar três conjuntos de variáveis ao mesmo tempo, apresentando análise tridimensional. Em virtude da dificuldade de sua representação e interpretação - o que demanda a existência do pensamento espacial e abstrato - a matriz não é muito prática, quase não sendo utilizada.



▫ **MATRIZ ÁRVORE:**

Consiste em estabelecer o inter-relacionamento, dentro de uma matriz de formato L, entre tópicos gerados a partir do Diagrama de Árvore. A comparação entre esses tópicos serve para complementar a análise obtida a partir do DA, proporcionando maiores subsídios para a escolha do(s) melhor(es) caminho(s) de ação(ões) a ser(em) seguido(s).



A) FASE PRELIMINAR:

- Passo 1: Definição do Tema
- Passo 2: Convite aos Participantes

Como se trata de uma técnica decisiva, os participantes devem conhecer profundamente o assunto abordado. Só assim terão condições de fazer avaliações e prever o nível de influência entre os diversos itens de modo confiável.

- Passo 3: Preparação do Local

B) FASE DA SESSÃO:

- Passo 4: Abertura da Sessão
- Passo 5: Exposição da Problemática e dos Itens a serem Analisados

☛ Atenção: o objetivo da técnica é apenas fazer comparações e estabelecer o tipo de interrelacionamento existente. Assim sendo, a listagem dos itens a serem analisados já deve estar definida quando da aplicação do Diagrama Matricial.

- Passo 6: Escolha da Matriz

Para obter maior vantagem com a aplicação da técnica, o grupo deve escolher o tipo de diagrama mais adequado, o que ocorre em função do número de conjuntos de variáveis a serem analisadas, e da percepção do grupo quanto à seleção e disposição dos itens que deverão ser comparados entre si.

- Passo 7: Definição dos Símbolos da Interrelação

A definição dos símbolos a serem utilizados para representar o interrelacionamento entre os itens não é rígida. O grupo tem liberdade para escolher os símbolos bem como a escala que julgar mais conveniente. Sugere-se, entretanto, que os símbolos e escala sejam suficientemente claros e significativos a fim de facilitar sua identificação e entendimento.

Obs: uma legenda deve sempre acompanhar o Diagrama Matricial de modo a permitir sua interpretação por pessoas “de fora” do processo.

SIMBOLOGIA COMUMENTE UTILIZADA:

- Para Nível de Relacionamento: os símbolos normalmente utilizados para indicar o nível de relacionamento entre os itens, são:

- ⊙ = Forte relacionamento
- = Algum relacionamento
- Δ = Fraco/possível relacionamento

Tal representação pode ser mais detalhada, conforme a necessidade percebida pelo grupo, bastando para isso que esses símbolos sejam acompanhados por outros, como por exemplo:

- a) Sinal (+) ou (-): para indicar relacionamento positivo ou negativo

⊙ ₊ = forte positivo	⊙ ₋ = forte negativo
○ ₊ = algum positivo	○ ₋ = algum negativo
Δ ₊ = fraco/possível positivo	Δ ₋ = fraco/possível negativo

- b) Setas (↑) ou (↓): indicando a direção do relacionamento causa/efeito.

	1	2	3
A	↑⊙	←○	
B		←○	↑Δ
C	←⊙	↑Δ	

Obs: no caso de não existir nenhuma relação entre dois itens (serem totalmente independentes), o grupo pode optar por deixar o espaço em branco ou apenas colocar um traço.

- Para Nível de Responsabilidade: o Diagrama Matricial também é bastante útil para identificação do nível de responsabilidade de funcionários ou setores diante de determinadas tarefas e funções.

Nesses casos, a simbologia utilizada pode ser a seguinte:

- ⊙ = Responsabilidade primária
- = Responsabilidade secundária
- Δ = Deve ser mantido informado

Funções/Tarefas	Ana	José	João	Carlos	Carina	Pedro
Seleção material didático	⊙				○	
Preparo material didático	Δ	⊙			○	
Compra de material		⊙			Δ	
Manutenção			⊙			
Organização do curso	⊙			Δ	Δ	○
Divulgação	⊙	Δ				○
Contabilidade			○	⊙		
Atendimento	Δ				Δ	⊙

- Passo 8: Preenchimento da Matriz

Uma vez definidos os itens, o tipo de matriz, e a simbologia, o grupo deve, através do consenso, definir o tipo de interrelacionamento existente de modo a preencher toda a matriz.

- Passo 9: Encerramento da Sessão

- Passo 10: Avaliação da Sessão pelos Participantes

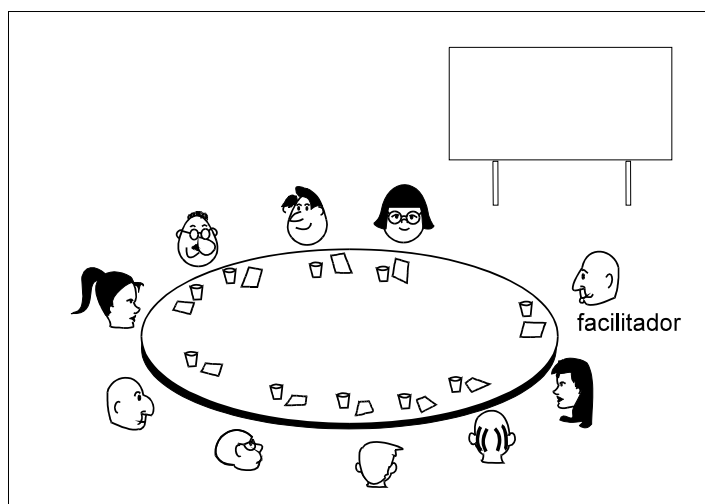
🕒 Duração da sessão: não deve ultrapassar 03 (três) horas de duração

C) FASE SUBSEQUENTE:

- Passo 11: Avaliação com a Equipe de Conclaves

- Passo 12: Divulgação dos Resultados do Evento.

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.25. PRIORIZAÇÃO COM BASE NO DIAGRAMA MATRICIAL

OBJETIVO: Estabelecer prioridades entre itens através do Diagrama Matricial

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: decisiva
- quanto à complexidade: média

QUANDO USAR:

- para auxiliar a tomada de decisão
- quando é preciso estabelecer uma hierarquia entre diversos itens analisados

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Facilitador
- Participantes: de 05 (cinco) a 10 (dez) pessoas

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

Através da construção do Diagrama Matricial também é possível estabelecer prioridades entre itens de modo a auxiliar a decisão. Isso é feito através da atribuição de pesos diferenciados a cada um dos símbolos utilizados para representar o nível de relacionamento. Tem-se assim:

- | | | | | |
|---|---|---------------------------|---|--------|
| ⊙ | = | forte influência | = | peso 9 |
| ○ | = | alguma influência | = | peso 3 |
| △ | = | fraca/possível influência | = | peso 1 |

A) FASE PRELIMINAR:

- Passo 1: Definição do Tema
Definição do problema e dos itens a serem analisados pelo grupo
- Passo 2: Convite aos Participantes
Como a técnica apresenta caráter de avaliação e decisão, os participantes devem ser pessoas com bastante conhecimento acerca da problemática abordada.
- Passo 3: Preparação do Local

B) FASE DA SESSÃO:

- Passo 4: Abertura da sessão

- Passo 5: Exposição da Problemática e dos Itens a serem Analisados

Da mesma forma que no Diagrama Matricial, a listagem dos itens a serem analisados deve ser fornecida pelo coordenador, cabendo aos participantes apenas compará-los e atribuir os pesos correspondentes, a fim de estabelecer uma hierarquia.

- Passo 6: Construção da Matriz

A matriz para efeito de priorização, deve apresentar a forma em L, sendo os mesmos itens dispostos tanto no eixo horizontal quanto no vertical, de modo a permitir a comparação entre eles.

A fim de facilitar a interpretação dos resultados, ao final da listagem dos itens, outras colunas devem ser acrescentadas. Essas colunas destinam-se a fornecer a pontuação obtida por cada item analisado, definindo a ordem de precedência quanto a sua força de interrelacionamento e quanto a sua natureza (predominância de causa ou efeito).

- Passo 7: Preenchimento da Matriz

O preenchimento é realizado da mesma forma que no Diagrama Matricial, colocando-se os símbolos de acordo com o nível de influência e, se desejável, as respectivas setas indicando a direção dessa influência.

Uma vez estando as comparações realizadas, basta somar os valores atribuídos a cada um dos itens, registrando essa totalização na coluna correspondente.

Explicação das Colunas:

- Total de chegada:

quantidade de símbolos que apresentam setas no sentido de chegada (←).

- Total de saída:

quantidade de símbolos que apresentam setas no sentido de saída (↑).

- Total geral:

registra o somatório das duas colunas anteriores.

- Peso final:

somatório da quantidade de cada símbolo multiplicada por seus respectivos pesos.

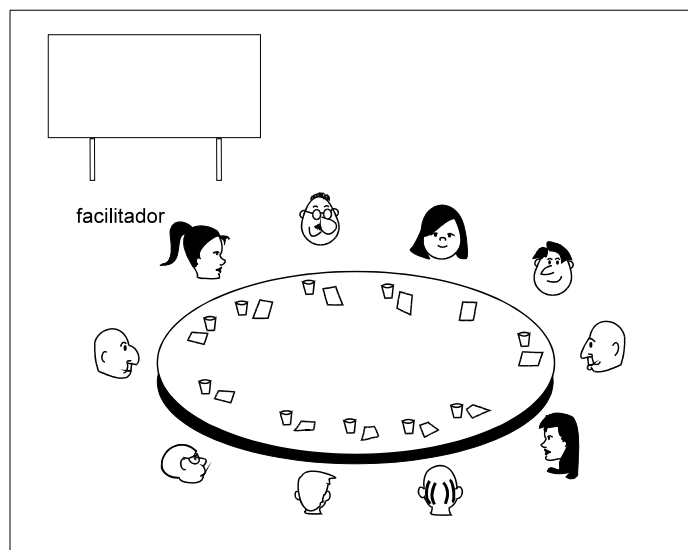
Opção Opção	A	B	C	D	E	Total ←	Total ↑	Total geral	Peso final
A		↑⊙	↑⊙		↑○	0	3	3	21
B	← ○			← △	↑○	2	1	3	7
C		↑⊙		← ○		1	1	2	12
D	↑⊙		↑△		↑⊙	0	3	3	19
E	← ○	← ○	← ⊙	↑○		3	1	4	18

- Passo 8: Interpretação dos Resultados
 - Quanto maior o peso de um item, maior a força de seu inter-relacionamento com os demais. Observação: força não significa quantidade. Há itens que apesar de apresentarem maior quantidade de inter-relacionamentos, possuem peso menor, o que indica que as relações existentes não têm grande poder de influência.
 - As colunas de chegada e saída indicam a predominância do item ser causa ou efeito dos demais. Essa identificação é de grande auxílio para melhor compreensão da importância do item dentro da problemática enfocada, fornecendo maior subsídio à análise voltada para tomada de decisão.
- 🕒 Duração da sessão: não deve ultrapassar de 03 (três) horas

C) FASE SUBSEQUENTE:

- Passo 9: Avaliação com a Equipe de Conclaves
- Passo 10: Divulgação dos Resultados do Evento

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.26. MATRIZ DE PRIORIDADE

OBJETIVO: Priorizar alternativas com base em determinados critérios

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: decisiva
- quanto à complexidade: difícil

QUANDO USAR:

- quando se quer estabelecer uma hierarquia entre diversas alternativas, através de análise mais criteriosa

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Facilitador
- Participantes: de 05 (cinco) a 10 (dez) pessoas.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

Como o próprio nome sugere, trata-se de técnica voltada para a priorização de alternativas. Destina-se, portanto, a situação onde um grupo de pessoas depara-se com várias alternativas, tendo que optar por uma delas, ou pelo menos, ordená-las de acordo com sua importância para o alcance do objetivo proposto: a resolução de uma dada situação.

Nesse particular, a Matriz de Prioridade é uma ferramenta bastante útil, direcionando a análise das alternativas de forma lógica e sistemática, levando sempre em consideração o conjunto de critérios que servirá de parâmetro para orientar a decisão. Chega-se ao resultado seguindo uma série de passos estruturados racionalmente, evitando-se conflitos e discussões desgastantes.

Embora seja uma técnica de aplicação não muito fácil, e que demanda um tempo mais prolongado - dada a quantidade de matrizes a serem construídas -, a Matriz de Prioridade apresenta maior probabilidade de acerto em função de sua metodologia, que obriga a avaliação e ponderação dos critérios entre si, e das alternativas em relação a cada um dos critérios. Só então, o grupo estará apto a montar a matriz final, reunindo todos os pesos dados aos critérios e alternativas, estabelecendo uma ordem de precedência.

A) FASE PRELIMINAR:

- Passo 1: Definição da Problemática e das Alternativas a serem Analisadas
- Passo 2: Convite aos Participantes

As pessoas que formarão o grupo ao qual a Matriz de Prioridade será aplicada, devem possuir bastante conhecimento sobre o assunto, a fim de terem condições de atribuir pesos em função de comparação entre alternativas e critérios.

- Passo 3: Preparação do Local

B) FASE DA SESSÃO:

- Passo 4: Abertura da Sessão
- Passo 5: Explicação ao Grupo e Apresentação das Alternativas

Tendo em vista ser essa uma técnica complexa, o facilitador deverá explicar passo a passo a sua execução. Ao longo do processo de desenvolvimento é recomendável que se aproxime do grupo para tirar qualquer dúvida eventual e verificar se as etapas estão sendo corretamente realizadas.

O facilitador também deverá fornecer aos participantes a lista de opções (alternativas) existentes - como a Matriz de Prioridade é uma técnica apenas de decisão, as opções já devem estar listadas, seja em decorrência da explicação de outras técnicas, anteriormente descritas e destinadas a esse fim, seja simplesmente como uma lista elaborada pelas gerências, mesmo sem o auxílio de qualquer instrumento de apoio.

- Passo 6: Lista de Critérios

A escolha entre alternativas sempre deve ser feita com base em determinados critérios, os quais necessitam ser cuidadosamente pensados. Não adianta se esforçar para encontrar a melhor alternativa, se os critérios que levaram àquela opção não forem apropriados.

Levando-se em consideração o objetivo que se pretende, o grupo deverá listar um conjunto de critérios importantes, ou pelo menos, desejáveis, capazes de garantir ou facilitar a implantação da alternativa selecionada.

Esses critérios devem ser listados sem a preocupação em estabelecer uma hierarquia entre eles (para efeito da elaboração da lista não interessa se um critério é mais importante que outro - essa análise caberá à etapa seguinte). Os critérios devem, entretanto, ser apresentados de forma clara e objetiva, exprimindo sua real significância.

Aproveitando o exemplo de Carlos Corrêa, o grupo deve decidir sobre a compra de um imóvel. Os critérios para direcionar essa escolha poderiam ser: “melhor infraestrutura”; “menor preço”; “proximidade do Centro”; e “maior área”.

Conforme pode ser observado, os critérios apresentam-se definidos quanto a uma escala de valor. Assim o critério é, por exemplo, maior área e não simplesmente área, o que poderia gerar dúvidas. Afinal, para que o grupo faça avaliações corretas, é necessário que todos tenham consciência do que abrange cada um dos critérios.

- Passo 7: Matriz Critério-Critério (individual)

É quando se estabelece peso aos critérios de acordo com sua importância para efeito da decisão. Para tanto, é construída uma matriz onde os critérios são comparados dois a dois, atribuindo-se valores conforme a seguinte escala:

- 10 = Muito mais importante
 5 = Mais importante
 1 = Igualmente importante
 1/5 = Menos importante
 1/10 = Muito menos importante

Obs: para facilitar o cálculo deve-se utilizar os valores 0,2 e 0,1 no lugar de 1/5 e 1/10, respectivamente.

Primeiramente, cada membro do grupo deve, individualmente, construir uma matriz do tipo “L”, com os critérios dispostos nos eixos horizontal e vertical, de acordo com a figura a seguir.

Deve-se então ir preenchendo a matriz conforme a avaliação quanto a importância de um critério em relação a outro. A relação é sempre feita avaliando os critérios dispostos na vertical (coluna 1) com os critérios disposto na horizontal (linha 1).

Critério	Critério	A	B	C	D	Σ_i
A - Melhor infra-estrutura						
B - Menor preço						
C - Proximidade do Centro						
D - Maior área						

☛ Atenção: cuidado para que haja correspondência entre as avaliações: se considerar que o critério A é muito mais importante que o B, atribuindo o valor 10, ao comparar o critério B em relação ao A, deverá ser atribuído o valor 0,1 que corresponde a muito menos importante.

Exemplo:

	A	B	C	D	Σ_i
A		10	1	5	16
B	0,1		5	1	6,1
C	1	0,2		0,1	1,3
D	0,2	1	10		11,2

Após atribuição dos valores, deve-se fazer o somatório referente a cada linha. Esse resultado corresponde ao peso dado a cada um dos critérios por cada membro do grupo. No exemplo acima, o critério considerado de maior peso foi o A, seguido do D, do B e, finalmente, do C.

- **Passo 8: Matriz Critério-Critério (resultado do grupo)**

Uma vez que todos os participantes tiverem com sua matriz critério-critério pronta, deve-se reunir os resultados individuais em uma única matriz - para se obter o peso dos critérios dado pelo grupo.

Assim, uma nova matriz é montada com o eixo vertical contendo os critérios e o eixo horizontal, o nome dos participantes. Para preenchê-la, basta transcrever os pesos dados para cada um dos critérios por cada participante.

	Ana*	João	Maria	Pedro	Carlos	Σ_T	$\Sigma\%$
A	16	20	15	21	16	88	0,52
B	6,1	2,1	6,2	6,1	2,1	22,6	0,14
C	1,3	1,4	1,3	1,3	2,1	7,4	0,04
D	11,2	6,2	10,4	11,1	11,2	50,1	0,30
						168,1	1,0

* Valores tirados do exemplo anterior.

Para chegar ao peso final, basta fazer o somatório dos pesos individuais atribuídos àquele critério e calcular o seu peso percentual (obtido através da divisão do somatório do critério pelo somatório total. Ex: $\Sigma_A / \Sigma_T = 88 / 168,1 = 0,52$).

Obs: no caso de algum membro apresentar resultado muito destoante dos demais, o grupo deve discutir o porquê daquela avaliação. Pode ser que a pessoa responsável por aquele valor tenha alguma informação desconhecida pelos demais participantes que faça com que os outros também reformulem sua análise.

- Passo 9: Matriz Alternativa-Alternativa (fase individual)

Nessa etapa, cada participante deverá montar uma matriz comparando as alternativas entre si, duas a duas, com relação a cada um dos critérios. Os valores a serem atribuídos seguem a mesma escala do procedimento da matriz critério-critério.

Continuando com o exemplo da compra do terreno, o grupo tem diante de si três alternativas para analisar (as alternativas devem ser fornecidas ao grupo quando do início da aplicação da técnica). Tem-se assim a seguinte matriz:

Relativo ao critério: Melhor infra-estrutura				
alternativa	Opção 1	Opção 2	Opção 3	Σ_i
Opção 1	x	0,2	10	10,2
Opção 2	5	x	10	15
Opção 3	0,1	0,1	x	0,2

Da mesma forma que na matriz individual critério-critério, cada participante deverá realizar o somatório dos valores que atribuiu a cada uma das opções. No exemplo acima, a opção 2 foi considerada, por aquele integrante do grupo, a mais indicada quanto ao critério melhor infra-estrutura.

Como a decisão não se baseia em um único critério, todos deverão construir uma matriz alternativa-alternativa para cada critério selecionado. No caso do terreno, além da matriz relativa a melhor infra-estrutura, haveria uma matriz para comparar as alternativas quanto à proximidade do Centro, quanto à maior área, e quanto ao menor custo.

Obs: o número de matrizes alternativa-alternativa, feita por cada integrante do grupo, será sempre igual ao número de critérios listados no passo 2.

- Passo 10: Matriz Alternativa-Alternativa (somatório do grupo)

É quando os resultados obtidos individualmente são reunidos em outras matrizes representando a totalização do grupo. Tem-se assim:

Relativo ao critério: Melhor infra-estrutura							
	Ana*	João	Maria	Pedro	Carlos	Σ_T	$\Sigma\%$
Opção 1	10,2	5,2	10,2	10,2	11	46,8	0,41
Opção 2	15	15	10	15	11	66	0,58
Opção 3	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2	1,2	0,01
						114	1,0

* Valores tirados do exemplo anterior

Obs 1: vão existir quatro matrizes alternativa-alternativa para totalização do grupo. Uma para melhor infra-estrutura, outra para proximidade do Centro, outra para maior área e outra para menor custo.

Obs 2: o preenchimento dessas matrizes é feito de modo idêntico a matriz critério-critério reunindo os pesos dados por todos os integrantes do grupo (passo 4). Também deve ser o mesmo o procedimento quando da verificação de alguma avaliação destoante.

- Passo 11: Matriz Final

Trata-se da última etapa, quando todos os resultados encontrados nas fases precedentes são reunidos e ponderados em uma única matriz que tem por objetivo apresentar a alternativa mais adequada. Essa matriz terá o seguinte formato:

Critério Alternativa	A	B	C	D	Σ_T	$\Sigma\%$
Opção 1	$0,52 \times 0,41 = 0,21$				Σ_1	Σ_1 / Σ_T
Opção 2	$0,52 \times 0,58 = 0,30$				Σ_2	Σ_2 / Σ_T
Opção 3	$0,52 \times 0,01 =$				Σ_3	Σ_3 / Σ_T
					Σ_T	1,0

Para preencher a matriz final, basta multiplicar o peso de cada critério (valores obtidos da matriz critério-critério → passo 4), pelo peso de cada alternativa com relação àquele critério (valores obtidos das matrizes desenvolvidas no passo 7).

Tomando como base o exemplo acima, o peso do critério A (melhor infra-estrutura), é 0,52. Esse valor é multiplicado pelo peso da alternativa 1 em relação ao critério A (no caso, 0,41).

As duas últimas colunas são destinadas ao somatório de cada opção - em valores absolutos e percentuais. A opção que apresentar o maior resultado será a mais adequada. Pode-se então estabelecer uma ordem de precedência quanto às alternativas de que se dispõe.

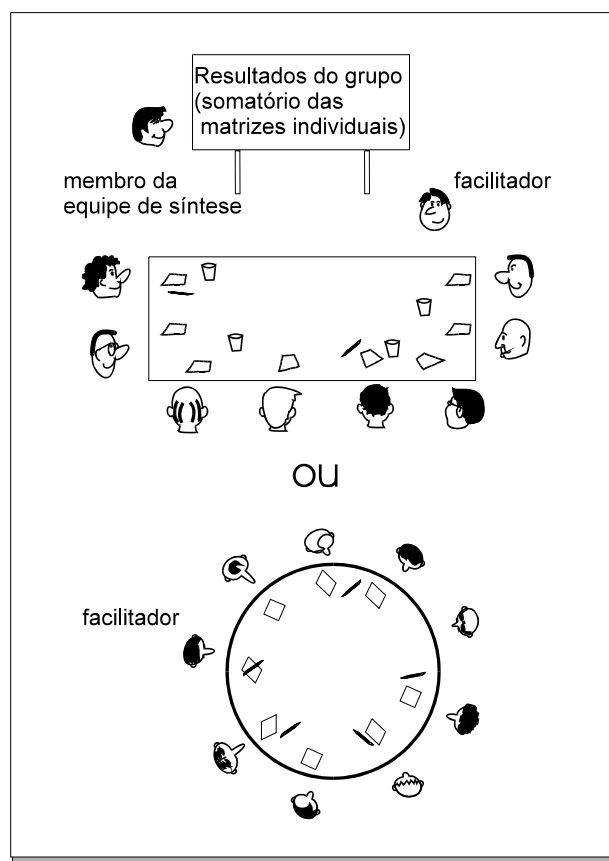
- Passo 12: Encerramento da Sessão
- Passo 13: Avaliação da Sessão pelos Participantes

⌚ Duração da Sessão: variável, dependendo do número de critérios e alternativas a serem analisadas.

C) FASE SUBSEQUENTE:

- Passo 14: Avaliação com a Equipe de Conclaves
- Passo 15: Divulgação dos Resultados da Sessão

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.27. MATRIZ DECISÓRIA

OBJETIVO: Selecionar alternativa(s) com base em critérios.

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: decisiva
- quanto à complexidade: média

QUANDO USAR:

- quando se quer priorizar alternativas de forma mais simples

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Facilitador
- Participantes: de 05 (cinco) a 10 (dez) pessoas.

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

A Matriz Decisória pode ser considerada uma espécie de Matriz de Prioridade simplificada, sendo indicada para situações simples e pouco críticas. Da mesma forma que na Matriz de Prioridade, as alternativas são selecionadas e hierarquizadas a partir de um conjunto de critérios, sendo que a avaliação e ponderação desses se dá apenas pelo simples consenso do grupo.

Outra diferença reside na comparação das opções, não mais se comparando as alternativas, uma em relação a outra, levando em consideração cada um dos critérios - na Matriz Decisória a avaliação das alternativas é feita diretamente com base nos critérios.

A) FASE PRELIMINAR:

- Passo 1: Definição do Tema (problemática e alternativas a serem analisadas)
- Passo 2: Convite aos Participantes
- Passo 3: Preparação do Local

B) FASE DA SESSÃO:

- Passo 4: Abertura da Sessão
- Passo 5: Exposição da Problemática e das Alternativas
- Passo 6: Escolha e Peso dos Critérios

O grupo lista os critérios que irão servir de parâmetro para a hierarquização das alternativas. Em seguida, esses critérios são avaliados em função de sua importância, a fim de que seja estabelecido o peso de cada um deles.

Utiliza-se, para tanto, uma escala que varia de 1 a 4 - quanto mais importante for o critério, maior o peso a ele atribuído.

CRITÉRIOS	PESO
Rapidez e facilidade de implantação	3
Possibilidade de teste preliminar	1
Boa relação custo/benefício	3
Existência de "know-how" interno	2
Reação à mudança administrável	4

Obs: podem existir critérios com o mesmo peso.

- Passo 7: Construção da Matriz Decisória

Constrói-se uma matriz do tipo L, colocando no eixo vertical os critérios com os respectivos pesos, e no eixo horizontal as alternativas a serem avaliadas (essas alternativas podem ser oriundas da aplicação de qualquer outra técnica destinada a tal propósito).

Através do consenso, o grupo atribui notas a cada uma das alternativas levando em consideração os critérios listados, sem se preocupar se o critério é mais ou menos importante. A variação da nota é decidida pelo grupo, podendo ser de 1 a 5, de 1 a 4 ou de 1 a 3. Quanto melhor a alternativa se adequar ao critério, maior deverá ser a nota a ela atribuída.

Obs: a variação das notas estabelecidas pelo grupo não deve ser muito ampla nem muito pequena, de modo a se perceber com relativa precisão e clareza a distinção entre uma e outra.

- Passo 8: Resultado da Matriz Decisória

Uma vez tendo o grupo atribuído notas a todas as alternativas, basta multiplicar essas notas pelo peso dado aos critérios, de modo a se obter o valor ponderado de cada alternativa. A alternativa que apresentar o maior somatório de pontos, é a considerada mais adequada.

Obs: após chegar ao resultado através da matriz decisória, o grupo pode analisar a hierarquia obtida. No caso de haver discordância com relação a essa ordenação, é preciso verificar se os critérios foram bem selecionados e se não houve má avaliação na atribuição de seus respectivos pesos.

MATRIZ DECISÓRIA							
CRITÉRIOS		ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2		ALTERNATIVA 3	
Descrição	Peso	Nota	Ponderação	Nota	Ponderação	Nota	Ponderação
Rapidez	3	3	9	1	3	2	6
Teste	1	1	1	3	3	2	2
Custo	3	1	3	3	9	3	9
Recursos	2	2	4	1	2	3	6
Reação/Mudança	4	3	12	1	4	2	8
Total/Ponderação		29		21		31	

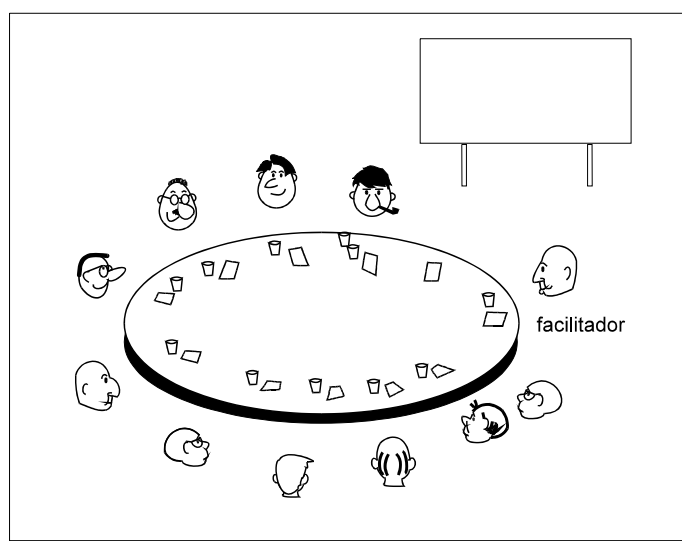
Fonte: PROSOLVE, p. 127

- Passo 9: Encerramento da Sessão
- Passo 10: Avaliação dos Participantes com a Equipe de Conclaves
 - ⌚ Duração da Sessão: não deve ultrapassar 03 (três) horas

C) FASE SUBSEQUENTE:

- Passo 11: Avaliação com a Equipe de Conclaves
- Passo 12: Divulgação dos Resultados do Evento.

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.28. PROGRAMAÇÃO GRÁFICA DO PROCESSO DE DECISÃO

OBJETIVO: Prever caminhos a serem seguidos para a resolução de um problema, inserindo alternativas possíveis no caso da ocorrência de contingências

CLASSIFICAÇÃO:

- quanto à finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: média

QUANDO USAR:

- para facilitar a implementação de um plano quando há possibilidade de ocorrência de contingências - tenta-se dessa forma antecipar a previsão de possíveis eventos que possam vir a ocorrer, antecipando as alternativas possíveis
- quando um problema ou meta não se encontra bem definido, sendo difícil estabelecer um plano pré-determinado.
- quando o caminho a ser seguido é incerto, não se tendo o controle sobre todas as variáveis
- quando o plano de implementação for relativamente complexo ou quando se tratar de um plano novo original para a organização
- para oferecer maior segurança quando os riscos financeiros de uma falha potencial forem altos
- quando a eficiência na implementação for crítica (não existir tempo para ficar tentando acertar)

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Facilitador
- Participantes: de 04 (quatro) a 10 (dez) pessoas

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

A) FASE PRELIMINAR:

- Passo 1: Definição do Tema (problemática a ser analisada)
- Passo 2: Formação da Equipe

A PGPD requer a participação de pessoas que conheçam profundamente o processo (sistema) e suas falhas. É necessário tanto pessoas (gerentes/empregados) com uma visão geral de todo o processo, como especialistas (gerentes/empregados) que conheçam extremamente bem cada uma das etapas

- Passo 3: Preparação do Local

B) FASE DA SESSÃO:

- Passo 4: Abertura da Sessão e Exposição da Problemática
- Passo 5: Construção do Fluxograma Básico

Esta etapa pode ser subdividida em duas partes:

- 1) Definição dos Passos: o grupo elabora um esquema (fluxograma) que contenha os passos a serem implementados.

Obs: deve-se ter cuidado para selecionar os passos realmente importantes (nem excesso de passos - detalhamento demais - nem omissão de passos relevantes - simplificação demais).

- 2) Escolha do formato mais adequado:

O PGPD pode ser construído de forma gráfica ou analítica. O grupo deve escolher o formato que for mais adequado a problemática em questão.

➡ Formato gráfico: resulta da combinação de um diagrama de árvore e de um fluxograma de processo.

➡ Formato analítico: é uma lista codificada numericamente, incluindo passos (eventos), problemas/contingências e contra-medidas.

Cada um dos formatos apresenta algumas vantagens. São elas:

Formato Gráfico: possui forte apelo visual

1. o usuário pode voltar atrás com facilidade e introduzir novos padrões de desenvolvimento;
2. incoerências óbvias podem ser observadas e corrigidas com facilidade;
3. a informação pode ser facilmente disseminada em grupos; e
4. torna mais fácil mostrar caminhos simultâneos (principalmente em se tratando de assuntos lineares)

Formato Analítico:

1. focaliza um exame minucioso de todas as contingências razoáveis e não o caminho que elas deveriam seguir;
2. economiza tempo uma vez que não necessita de nenhuma formatação gráfica a ser desenhada e redesenhada para prover clareza;
3. os itens são facilmente ordenados através de um sistema de numeração. Isto habilita a PGPD a ser facilmente processada em uma base de dados de computação; e
4. pode ser usado individualmente ou em um grupo. Uma seção numerada pode ser facilmente separada e distribuída, uma vez que ela não precisa ser adaptada a nenhum gráfico maior. Sendo numerada de forma consistente, a lista pode ser facilmente recuperada.

- Passo 6: Construção da PGPD

Formato Gráfico:

- a. Coloque os galhos em ordem sequencial de implementação: o primeiro nível de detalhe (os primeiros galhos da árvore) são listados em ordem sequencial de implementação.
- b. O segundo nível de implementação de detalhes não deve ser ultrapassado: sugere-se que o diagrama de árvore fique neste mesmo nível ou, quando muito, abordando um nível a mais. Caso contrário, uma sobrecarga de informação pode ocorrer.
- c. Posicione a árvore vertical ou horizontalmente: o diagrama pode ser desenhado em uma dessas duas formas, dependendo do número de pessoas de implementação. Quando existe um número grande de pessoas o diagrama deve ser feito da esquerda para a direita (horizontalmente). Quando são poucos os passos o melhor é mover-se de cima para baixo (verticalmente).
- d. Pergunte “o que pode dar errado?” ou “quantos caminhos inesperados podem aparecer em um passo?” no nível mais baixo de implementação dos detalhes listados.
- e. Junte as respostas do item “d” ao nível de detalhe mais baixo.
- f. Usando um “brainstorming” levante as possíveis contra-medidas para cada uma das contingências geradas no item “e” e as coloque no gráfico na forma de “nuvens”.
- g. Avalie cada contra-medida possível em relação a sua viabilidade e necessidade e faça marcas indicadoras, tais como: X = impossível/difícil; 0 = escolhido.

Formato Analítico:

- a. Detalhe no mais amplo e razoável nível os passos a serem implementados sequencialmente. Indique os passos principais com números inteiros e cada passo secundário com um número decimal.
- b. Pergunte “o que pode dar errado?” ou “que caminhos inesperados podem aparecer neste passo?” do mais baixo nível de detalhe listado. Isto pode ser tanto um passo de número inteiro (se não existir passo de número decimal) ou um passo de número decimal.
- c. Numere os passos selecionados no item “b” e os coloque após a lista dos passos de implementação. Faça apenas um sub-passo de implementação por vez.
- d. Faça um “brainstorming” para levantar as contra-medidas para as contingências geradas no item “a” e relacione-as após os itens considerados. Numere-os de acordo com as contingências que eles estiverem resolvendo.
- e. Avalie cada contra-medida possível quanto a viabilidade e necessidade e faça a marcação correspondente, da mesma forma que no formato gráfico.

- Passo 7: Encerramento da Sessão

- Passo 8: Avaliação da Sessão pelos Participantes

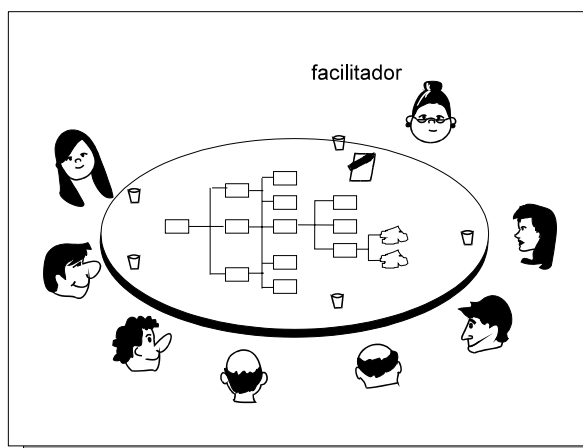
- ⌚ Duração: não deve ultrapassar 04 (quatro) horas seguidas.

C) FASE SUBSEQUENTE:

- Passo 9: Avaliação com a Equipe de Conclaves

- Passo 10: Divulgação dos Resultados do Evento

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



7.2.29. DIAGRAMA DE REDE DE ATIVIDADES

OBJETIVO:

Apresentar a sequência de eventos mais apropriada para a realização de uma tarefa e/ou alcance de uma meta. Também é um ótimo instrumento para a monitoração e controle da implementação/realização de uma atividade.

CLASSIFICAÇÃO:

- finalidade: resolução de problemas
- quanto à abordagem: analítica
- quanto à complexidade: complexa

QUANDO USAR:

- quando se conhece bem o processo, estando bem definidos o tempo de duração, o sequenciamento, e as tarefas/subtarefas necessárias para se atingir o objetivo pretendido
- quando a tarefa é complexa e de grande importância para a organização
- quando é possível e necessário implementar/realizar diversas atividades simultâneas
- quando existe um prazo estipulado que não pode ser ultrapassado
- quando o processo de implementação de um projeto exige grande detalhamento

ESTRUTURA DO GRUPO:

- 01 Facilitador
- Participantes: de 04 (quatro) a 08 (oito) pessoas

DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA:

O Diagrama de Rede de Atividades é na realidade uma combinação do PERT e do CPM desenvolvidos no âmbito da pesquisa operacional. Antes de iniciar o desenvolvimento da técnica propriamente dita, convém apresentar a terminologia e simbologia comumente utilizada:

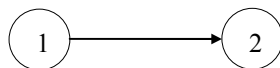
1. Evento, Nó: simbolizado por um círculo com um número dentro (a numeração deve ser sequencial, ou seja, não deve haver dois círculos com o mesmo número). Representa o início ou o fim de uma determinada atividade bem como o ponto de conexão de uma atividade com outra.

Exemplo: Nó 1 ou Evento 1



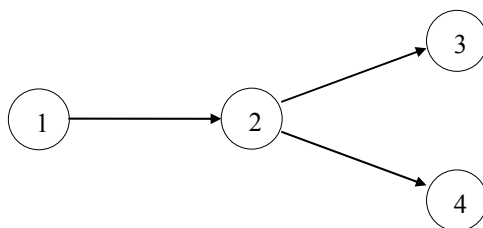
2. Tarefa, Atividade: é representada por uma seta que parte do evento (círculo) que corresponde ao seu início, indo em direção ao evento (círculo) que simboliza o seu término.

Exemplo: Atividade 1-2 ou Tarefa 1-2:



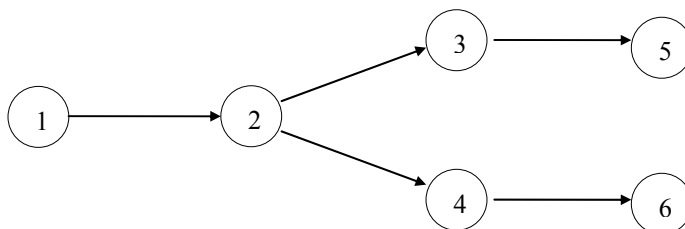
3. Antecessor Imediato: é a atividade que precisa ser finalizada anteriormente para que a(s) seguinte(s) possa(m) ser iniciada(s). O início de uma atividade fica sempre na dependência da realização do antecessor imediato.

Exemplo: Tarefa 1-2 é antecessor imediato das tarefas 2-3 e 2-4



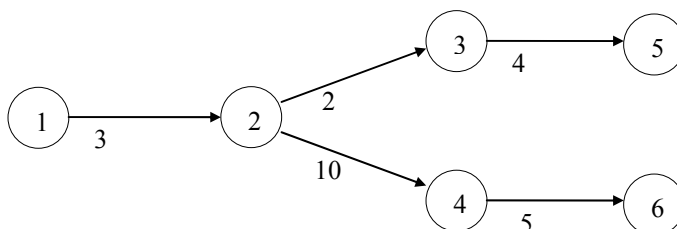
4. Sucessor Imediato: é a tarefa que fica na dependência do término da anterior para ser iniciada.

Exemplo: Tarefas 2-3 e 2-4 são sucessores imediatos da tarefa 1-2.



5. Duração: é o tempo necessário para a realização de uma tarefa. Esse tempo fica registrado no diagrama, abaixo da seta que indica a atividade.

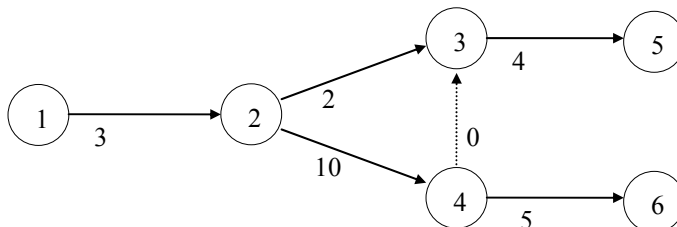
Exemplo: a tarefa 1-2 dura 3 dias; a tarefa 2-3 dura 2 dias; a tarefa 2-4 dura 10 dias.



Obs: o tempo para todas as atividades deve ser mensurado na mesma unidade (dias, semanas, meses etc - normalmente se utiliza dias)

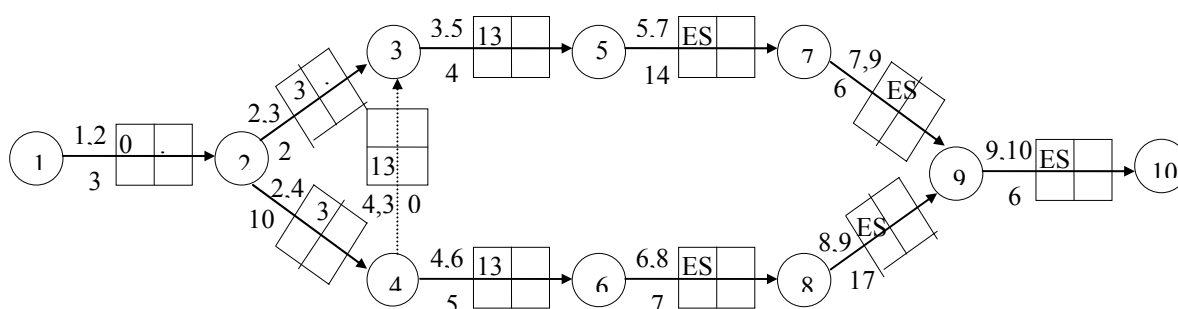
6. Atividades Fantasmas: são representadas através de uma seta só que com linhas pontilhadas. Deve ser usada quando o início de uma determinada atividade depender da finalização de outra sem que haja entre elas um encadeamento sequencial.

Exemplo: a atividade 3-5 só deverá ser iniciada quando as atividades 2-3 e 2-4 estiverem finalizadas (conforme pode ser observado, como não existe a atividade 4-3 - atividade-fantasma - seu tempo de duração logicamente é zero); apenas é necessário que a atividade 2-4 esteja concluída para que a 3-5 possa ter início.



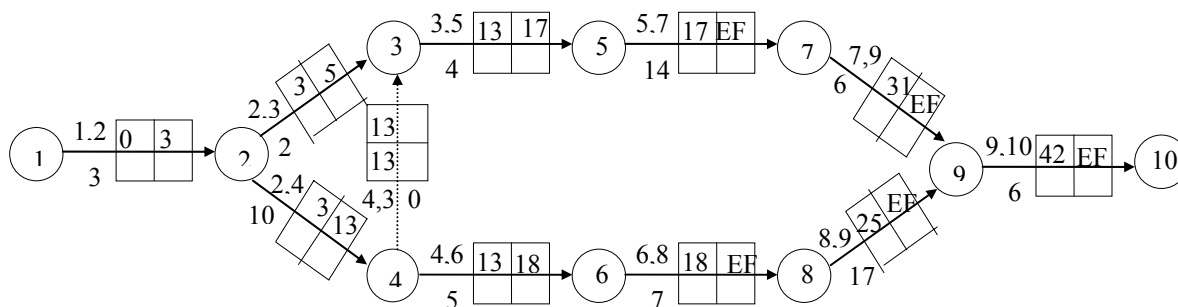
7. Data mais Cedo de Início (CI) ou Early Start (ES): é a duração acumulada de todas as tarefas dos antecessores (a duração da atividade em questão não é contabilizada).

Exemplo: a tarefa 2-3 não pode começar antes de 3 dias; a tarefa 3-5 não pode começar antes de 13 dias (por causa da atividade-fantasma); a tarefa 4-6 não pode começar antes de 13 dias.



8. Data mais Cedo para o Término (CT) ou Early Finish (EF): é a data mais cedo em que uma atividade pode ser concluída. É o resultado da soma de CI com o tempo de duração da tarefa em questão.

Exemplo: a tarefa 2-4 não pode terminar mais cedo do que 13 dias a partir da data de início do projeto



9. Data Mais Tarde para Iniciar (TI): é a data mais tarde que qualquer tarefa pode começar sem comprometer os prazos estabelecidos para o projeto.

Usando o Método do Caminho Crítico - CPM - pode ser determinada a Data Mais Tarde da última tarefa. Para as atividades antecessoras usa-se este valor como base de cálculo. Por exemplo, a Data Mais Cedo para o Término da tarefa 9-10 menos a duração da tarefa 7-9 é igual a Data Mais Cedo para o Término da tarefa 7-9.

Exemplo: a tarefa 3-5 deve começar 19 dias a partir do início do projeto, ou toda programação ficará atrasada.

10. Data Mais Tarde para o Término (TT):

É a data mais tarde que qualquer tarefa pode terminar sem comprometer o início da tarefa seguinte. Terminando qualquer tarefa mais tarde resultará em atraso em toda a programação projetada.

Para calcular TT basta somar TI a duração da tarefa.

Exemplo: a tarefa 2-4 deve estar terminada em 13 dias de forma a não comprometer a programação.

11. Caminho Crítico (CC):

É o caminho com a mais longa duração acumulada. Isto é o mais rápido que o projeto total pode levar para ser concluído. Qualquer atraso nas tarefas ao longo desse caminho resultará, automaticamente, no atraso da conclusão do projeto.

Exemplo: o CC inclui as tarefas 1-2, 2-4, 4-6, 6-8 e 8-9 e 9-10.

12. Folga Total (FT):

É o somatório dos tempos que qualquer tarefa pode atrasar sem prejudicar o tempo previsto para a conclusão final de toda a programação. Pela definição, todas aquelas tarefas no CC tem folga zero. A partir do exposto, tem-se: $FT = TI - CI$ ou $TS = TT - CT$.

Exemplo: a tarefa 2-3 tem uma folga de 14 dias.

A) FASE PRELIMINAR:

- Passo 1: Definição da Problemática (projeto a ser analisado)
- Passo 2: Formação da Equipe

O grupo deve ser formado por pessoas que conheçam bem as atividades e que saibam avaliar o tempo necessário, as seqüências, os antecessores imediatos etc.

- Passo 3: Preparação do Local

B) FASE DA SESSÃO:

- Passo 4: Exposição do Objetivo da Sessão e do Projeto a ser Analisado
- Passo 5: Definição das Atividades

A equipe (grupo) deve listar todas as atividades que compõem a situação enfocada (projeto a ser implementado). Isso pode ser feito através de um Brainstorming ou de coleta de dados.

Obs: para facilitar o manuseio nas etapas seguintes, as atividades devem ser listadas em cartões.

- Passo 6: Construção do Diagrama

Como, por vezes, tem-se um número grande de atividades, a seguir é apresentado um roteiro para facilitar a construção do diagrama.

1) Estabeleça a seqüência entre as atividades:

Espalhe todos os cartões sobre a mesa. A seguir, comece a visualizar todo o processo/projeto a ser implementado. Pense no início: qual a primeira atividade a ser realizada? Qual(ais) a(s) seguinte(s)?

Quando se tem um diagrama mais complexo convém pensar primeiramente em termos de fluxo seqüencial, ou seja, estabelecer as diversas cadeias seqüenciais necessárias (cadeia linear), começando pela mais longa e indo até a menor cadeia linear existente. Todas as atividades devem parte de uma cadeia.

A partir do fluxo seqüencial, deve ser estabelecido o fluxo simultâneo, ou seja, a identificação dos pontos de conexão entre as seqüências lineares; o que pode ser realizado em paralelo; o que precisa ser finalizado antes são questões que devem sempre estar presentes. Se for o caso, represente também as atividades-fantasmas.

2. Determine o tempo de duração de cada atividade:

Com base em experiência anterior ou, caso não haja, utilizando o bom-senso e o conhecimento de que dispõe, o grupo deve especificar o tempo (dias, semanas, meses) necessário para a realização de cada uma das atividades.

- Passo 7: Cálculo do Menor Tempo para Implementação do Projeto (Caminho Crítico)

Com o diagrama construído (eventos, atividades, tempo de duração definidos), o grupo deve encontrar o caminho crítico, ou seja, o menor tempo necessário para que o projeto seja implementado/realizado. O caminho crítico será definido com base na maior duração acumulada (somatório do tempo), levando em consideração uma seqüência que vai da primeira atividade até a última (inclusive).

A importância da definição do caminho crítico se deve a: 1) permitir conhecer o tempo total necessário para a implementação do projeto; 2) identificar quais atividades precisam ser realizadas no tempo determinado ou, caso contrário, acarretará em atraso; e 3) permite que, no caso de atraso, seja possível monitorar o tempo das demais atividades (por vezes, pode-se fazer um esforço maior para cumprir uma outra atividade pertencente ao caminho crítico em um tempo menor que o determinado, compensando o atraso anterior).

- Passo 8: Cálculo da CI, CT, TI e TT

O grupo deve agora verificar a data mais cedo para o início (CI) e o término (CT) de cada uma das atividades que compõem o diagrama, bem como o da data mais tarde possível para que cada atividade se inicie (TI) e finalize(TT) sem acarretar atraso.

Para calcular o CI e o CT, utiliza-se o “Passo para Frente”(PF) que consiste em acompanhar o diagrama desde o início, fazendo o somatório do tempo de duração de todas as atividades que antecedem (CI) e mais o tempo de duração da atividade em questão (CT).

Para calcular o TI e o TT, utiliza-se o “Passo para Trás” (PT) que, ao contrário do PF, consiste em acompanhar o diagrama do final até a atividade em questão. Deve-se começar o cálculo sempre pela última atividade do diagrama cujo TT será o próprio tempo de duração previsto para a completa implementação do projeto. Para achar a TI basta subtrair a duração prevista para essa última atividade. Esse procedimento deve ser feito para todas as atividades, calculando o TT e o TI de cada uma delas.

Obs: para encontrar o TT das demais atividades basta subtrair do tempo total previsto para a implementação do projeto, o somatório da duração das atividades sucessoras (feitas após a realização da atividade observada).

- Passo 9: Cálculo do Tempo de Folga Existente

Deve ser calculado o tempo de folga para cada atividade (FO) e o tempo de folga total (FT) existente para a implementação do projeto.

O tempo de folga de uma determinada atividade consiste em encontrar a diferença entre a CI e a CT ou entre o CT e o TT, ou seja:

$$TI - CI = FO \text{ ou } TT - CT = TS$$

Obs: nem todas as atividades têm tempo de folga - as que compõem o caminho crítico apresentam $FO = 0$.

Para calcular a folga da rede inteira (FT) basta somar todos os valores individuais FO.

- Passo 10: Revisão do Diagrama

Sempre convém revisar o diagrama, ver se está tudo Ok, se todos estão de acordo e se todos os compreenderam bem.

- Passo 11: Encerramento da Sessão

- Passo 12: Avaliação da Sessão pelos Participantes

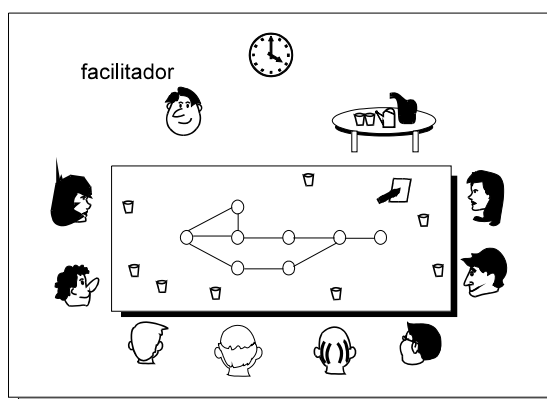
⌚ Duração da sessão: variável, dependendo da complexidade do projeto.

C) FASE SUBSEQUENTE:

- Passo 13: Avaliação com a Equipe de Conclaves

- Passo 14: Divulgação dos Resultados

DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES:



BIBLIOGRAFIA

- ALLEN, T.H. *New Methods in Social Science Research*. New York: Praeger Publishers, 1978.
- BLAND, C.J. *Faculty Development Through Workshops*. Springfield, Illinois, USA: Charles C. Thomas Publisher, 1980.
- BRASSARD, Michael. *Qualidade: Ferramentas para uma Melhoria Contínua - The Memory Jogger*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.
- CAMPOS, M.A.P. *Aprender a Aprender*. Ministério da Educação e Cultura. Rio de Janeiro, 1969.
- CLIFFORD, J. *Decision Making in Organisations*. London: Longman, 1976.
- DINSMORE, P.C. & JACOBSEN, P. *Processo Decisório: da Criatividade à Sistematização*. Rio de Janeiro: COP Ed., 1985.
- GOAL/QPC. *Sete Novas Ferramentas da Qualidade para Gerentes e Pessoal Dirigente*. GOAL, 1979, Methuen, Massachusetts, USA.
- GODET, M. *Da Previsão à Perspectiva do Futuro: Da Miragem Tecnológica ao Progresso Social*. Encontro Internacional sobre Previsão e Avaliação no Campo da Ciência e Tecnologia. CNPq, Rio de Janeiro, Maio/1988.
- _____. *Estudos Futuros: Uma Caixa de Ferramentas para Solução de Problemas*. GERPA/UNESCO, Paris. 1991.
- JACOBSEN, Paulo. *Otimização de Custos e Produtividade*. Rio de Janeiro: COP Ed., 1987.
- MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento Interpessoal*. 3a. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1985.
- SCHOLTES, P.R. *Times da Qualidade: Como Usar Equipes para Melhorar a Qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- IPR. *Sistemática de Conclaves: Técnicas e Procedimentos*. MT - DNER - Instituto de Pesquisas Rodoviárias. Rio de Janeiro, 1978.
- SMITH, K.A. *Aprendizagem Cooperativa e Resolução de Problemas*. Em *Aprendizagem Cooperativa e Ensino Universitário*, 3(2), 10-12, 1993, Minneapolis, University of Minnesota, USA.
- SOUZA, C.G. de. *Os Novos Paradigmas Organizacionais e a Utilização de Técnicas de Grupo*. Tese de Mestrado. COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, Dezembro/94
- TOSTES, M.M. *Estudos do Futuro em Planejamento: Abordagens e Técnicas*. Tese de Mestrado, COPPE/UFRJ - Programa de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro. Abril 1991.
- WHITELEY, Richard C. *A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente: do Planejamento à Ação*. 4a. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

IMPRESSO NA
DIVISÃO DE CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA/DrDTc
SERVIÇO DE DOCUMENTAÇÃO E DIVULGAÇÃO TÉCNICA
SETOR GRÁFICO