

Toolkit

LAB 2050

FERRAMENTAS PARA PENSAR O FUTURO

Cofinanciado por



ÍNDICE

01 O que é o Toolkit Lab2050

02 O que é o Lab 2050

03 O futuro

04 Metodologias participativas

- a O que é participação
- b A Escada da Participação
- c A importância do local

05 Alguns obstáculos que podem surgir quando se fala do futuro

- a Visão do futuro desejável não é previsão
- b Olhar para o presente ou visão do longo prazo?
- c Um futuro com super-poderes?
- d A perspectiva individualista
- e A perspectiva conflitual
- f Um futuro pouco ambicioso

06 Organização de uma sessão

- a **Antes da sessão**
 - i Objectivos e parceiros
 - ii Divulgação prévia
- b **Os participantes**
 - i Diversidade
 - ii Distribuição dos participantes
 - iii Número de participantes
 - iv Voluntários
 - v Duração
- c **Os facilitadores**
 - i Intervenção inicial
 - ii A gestão da sessão
- d **Condições físicas**
 - i A sala
 - ii O equipamento
 - iii Catering / coffee break
 - iv Apoio local

07 Durante a sessão

- a Registo

08 Depois da sessão

09 As ferramentas

a Icebreakers

- i Icebreaker 1 - Chamo-me Maria e gosto de...
- ii Icebreaker 2 - Quando começa o Futuro?
- iii Icebreaker 3 - Constelação grupal
- iv Icebreaker 4 - Apresentação através de imagens
- v Icebreaker 5 - Sim ou Não

b Desbloqueadores

- i Desbloqueador 1: 100 maneiras de qualquer coisa ser diferente
- ii Desbloqueador 2: O meu futuro Eu em 2050
- iii Desbloqueador 3: Prever o passado
- iv Desbloqueador 4: Lembrar o futuro
- v Desbloqueador 5: Meditação
- v Desbloqueador 6 - Polak Game

c Reflexão/Debates

- i Reflexão 1: Brainstorming
- ii Reflexão 2: Brainwriting
- iii Reflexão 3: Técnica de Grupo Nominal

iv

v Reflexão 5: Mural do Café

- vi Reflexão 6: Oxford Debates
- vii Reflexão 7: Delphi Voting
- viii Reflexão 8: A pior ideia possível (Worst Possible Idea)
- ix Reflexão 9: Speed meeting
- x Reflexão 10: Mapa do Futuro
- xi Reflexão 11: Mural dos Desejos
- xii Reflexão 12: Máquina do Tempo e Teatro
- xiii Reflexão 13: Cápsula do Tempo
- xiv Reflexão 14: Manchete do Futuro
- xv Reflexão 15: Futures Wheel - Roda dos Futuros
- xvi Reflexão 16: Storyboarding
- xvii Reflexão 17: Commit to Action

10 Anexos

- a Requisitos de espaço e equipamento para reuniões Lab2050

b Formulário de Consentimento Informado

c O que é o Lab 2050?

d O que vamos fazer? O que é um brainstorming?

e Envisioning a Sustainable World de Donella Meadows

f Quadro Polak

01 O QUE É O TOOLKIT LAB2050

O Toolkit Lab2050 foi desenvolvido no âmbito do projecto Lab2050 do PlanAPP com o objectivo de facilitar a organização de acções participativas que tenham como objectivo pensar o futuro desejável e criar uma visão colectiva do país que queremos para 2050.

Ainda que tenha sido pensado para este fim específico no âmbito de um projecto particular, a informação aqui disponível pode ser utilizada em qualquer projecto que queira colocar a participação cidadã e a co-criação no centro das suas preocupações.

Este toolkit é disponibilizado online e é de utilização livre.

Como foi feito

O Toolkit Lab2050 foi produzido pela equipa Lab2050¹ com base na sua experiência ao longo do projecto (1 abril 2022-31 outubro 2023) e recolhe ideias de diferentes organizações dedicadas aos Estudos do Futuro que utilizam metodologias participativas. As ideias utilizadas ou adaptadas dessas organizações estão devidamente identificadas, sempre que a sua autoria seja conhecida, e as organizações estão devidamente listadas nas Referências.

Trabalho em curso

Este toolkit está disponível para ser utilizado desde já, mas é um trabalho que ainda está em curso e que irá ser objecto de aperfeiçoamentos ao longo de 2023, e mesmo depois dessa data, com base nas sugestões e comentários que sejam feitos pelos seus utilizadores. É, também ele, um trabalho colaborativo.

Feedback

É importante que todos os utilizadores nos façam chegar comentários e sugestões sobre este Toolkit. Só assim o poderemos melhorar e adaptá-lo à utilização em diferentes contextos. Digam-nos o que vos parece menos claro ou aquilo com que não concordam e, nas acções que organizarem, tomem nota das dificuldades que vão surgindo e das reacções e comentários dos participantes. Digam-nos que abordagens e ferramentas vos parecem mais úteis e quais vos parecem menos eficazes, sem esquecer de referir o contexto da sua utilização (local, facilitadores, faixa etária, distribuição de género, outras características do exercício).

Esses comentários e sugestões podem ser-nos enviados através do endereço lab2050@planapp.gov.pt e serão mais facilmente localizados se forem identificados com o assunto "Toolkit Lab2050".

¹ A equipa do Projecto Lab2050 que produziu este *toolkit* é constituída por José Vítor Malheiros, Fronika de Wit e Mathias Eistrup. Colaboraram ainda na sua concepção Rita Carrilho e Luís Baltazar.

O que contém

Este toolkit está dividido em módulos que ocupam cada um deles uma folha que pode ser impressa (um ficheiro PDF). Cada uma destas folhas diz respeito a um conceito, um formato, uma ferramenta, um jogo. Estes módulos estão, por sua vez, agrupados em secções (Futuros, Jogos, Debates, etc.)

Cada página sobre os formatos, as ferramentas e os exercícios que propomos têm uma ficha com indicações de uso, apresentadas de forma sucinta, que é meramente indicativa. Há, por exemplo, jogos indicados para crianças a partir dos 6 anos que podem ser usados por adultos.

Essas fichas indicam os materiais necessários e a duração julgada adequada para a execução de cada exercício, mas também esta indicação é meramente indicativa e depende do grupo em questão, do seu número de elementos e da vivacidade da discussão que se gerar.

Todas as instruções e linhas de orientação apresentadas neste Toolkit podem ser livremente adaptadas e modificadas pelos utilizadores.

A quem se destina

Este Toolkit foi criado para servir de apoio a todas as organizações ou grupos que estejam interessados em organizar acções no âmbito do projecto Lab2050, quer se trate de escolas, de autarquias, bibliotecas, associações ou outras entidades. O Toolkit 2050 pode ser usado por grupos de todas as idades, devidamente enquadrados por facilitadores. Conforme o tipo de organizações, o tipo de participantes e o tipo de acção prevista, haverá módulos que terão maior relevância e outros que farão menos sentido. Caberá aos organizadores dessas reuniões escolher os formatos de debate e as ferramentas e jogos mais adequadas para o grupo em questão.

Como se diz acima, porém, o universo de utilizações possíveis deste Toolkit excedem largamente o projecto Lab2050 e ele pode ser utilizado em circunstâncias, contextos e com objectivos diversos.

Formação

Pretendemos que este toolkit seja tão claro e auto-explicativo quanto possível, mas é natural que surjam dúvidas e interrogações no seu uso. Por isso, o Lab2050 dispõe-se a fazer sessões de capacitação para as quais todos os utilizadores se poderão candidatar através de uma mensagem enviada para o endereço lab2050@planapp.gov.pt.

Estas sessões serão feitas online e terão uma duração de 90 a 120 minutos.

Registar tudo

O Projecto Lab2050 visa produzir visões do futuro desejável e, por isso, precisamos de recolher o resultado das vossas discussões, que vão ocorrer por todo o país.

Pedimo-vos para:

- registar o processo com fotografias
- recolherem o fruto de todas as discussões (visões, desenhos, relatos, etc.) incluindo todos os comentários que vos pareçam relevantes.
- recolher dados anonimizados agregados dos grupos: idade média/intervalo de idades, distribuição de género, nível de escolaridade (quando conhecido)², região, outra caracterização relevante do grupo (i.e.: dirigentes associativos, profissionais de uma determinada área, etc.)

Discutimos abaixo, em mais pormenor, como estas tarefas podem ser levadas a cabo.

Consentimento

O registo fotográfico deve ser devidamente autorizado pelos participantes (ou pelos encarregados de educação, no caso de menores) e poderá ser encontrado neste Toolkit um Formulário de Consentimento Informado do tipo do usado nas reuniões do Lab2050, com um valor meramente informativo, e que pode ser usado como base pelos organizadores de debates semelhantes.

Esses formulários devidamente assinados serão guardados pela equipa Lab 2050 até à publicação dos resultados finais do projecto.

2 O registo de uma sessão realizada com estudantes universitários, por exemplo, deve referir esse facto, mas em caso nenhum essa informação deve ser perguntada especificamente aos participantes.

02 O QUE É O LAB 2050

O projecto Lab 2050 tem como missão lançar um grande debate nacional cujo objectivo é gerar uma visão colectiva do país que desejamos para 2050.

Não se trata de fazer uma previsão do que vai acontecer. O objectivo é pensar no país que desejamos, que sonhamos, o país onde queremos viver em 2050, onde queremos que os nossos filhos vivam.

O Lab 2050 é um projeto do PlanAPP - Centro de Competências de Planeamento, de Políticas e de Prospetiva da Administração Pública, um organismo que depende da Presidência do Conselho de Ministros.

Metodologia

O projecto Lab2050 define-se como um projecto experimental que utiliza metodologias participativas em todas as suas iniciativas e que pretende co-criar uma visão colectiva do país que queremos para 2050. “Experimental”, “participativo”, “co-criação” e “visão colectiva” são conceitos centrais neste projecto.

A atitude experimental traduz-se na abertura à utilização de diferentes formatos e ferramentas, na utilização de métodos inovadores, na flexibilidade na sua aplicação, adaptando-os aos grupos e contexto, e na exploração de oportunidades imprevistas. A aposta na participação e na co-criação traduz-se na recusa de modelos dirigistas ou autoritários e na utilização de formatos que incentivam a acção criativa de todos os participantes. A produção de visões colectivas (narrativas do futuro desejável) é o objectivo principal do projecto. Todas as acções devem produzir resultados.

Porquê 2050?

Escolhemos 2050 porque é o espaço de uma geração.

Em 2050 os filhos vão ter a idade que têm hoje os seus pais. Os estudantes de hoje serão os professores. Portugal estará a ser dirigido por uma nova geração. É tempo suficiente para construirmos o país que desejamos. 2050 é suficientemente próximo para o conseguirmos imaginar e suficientemente longínquo para podermos sonhar um país muito diferente e muito melhor.

2050 é também o ano em que a União Europeia quer atingir a neutralidade carbónica e a meta de muitos outros planos ambiciosos.

Para que serve o Lab 2050

O futuro não está decidido. Somos nós que o vamos construir. Não estamos condenados a viver sempre da mesma maneira, com os mesmos problemas, nem cada vez com mais problemas. O ano de 2050 será aquilo que as nossas escolhas colectivas determinarem. E podemos fazer escolhas muito diversas, que terão resultados muito diferentes. O futuro constrói-se com as escolhas de hoje e, para construirmos o futuro que queremos, temos primeiro de ser capazes de o imaginar, de o sonhar.

O projecto Lab2050 serve para nos ajudar a escolher a maneira como vamos viver, como vão viver os nossos filhos.

03 ○

FUTURO

O futuro é a única coisa sobre a qual todos sabemos exactamente o mesmo: nada.

Os exercícios e os jogos que vos propomos neste toolkit têm todos este objectivo:

Sonhar o mundo onde queremos viver no futuro.

Não há especialistas no futuro. Nunca ninguém foi ao futuro, viu o futuro, conheceu o futuro. Dirigimo-nos todos para lá mas partimos todos do mesmo sítio, do presente, e avançamos todos à mesma velocidade, a velocidade do tempo.

É importante falar do futuro porque todos vamos viver no futuro mas o futuro é construído no presente, com os nossos gestos, com os nossos pensamentos e sentimentos, com as nossas palavras e as nossas escolhas.

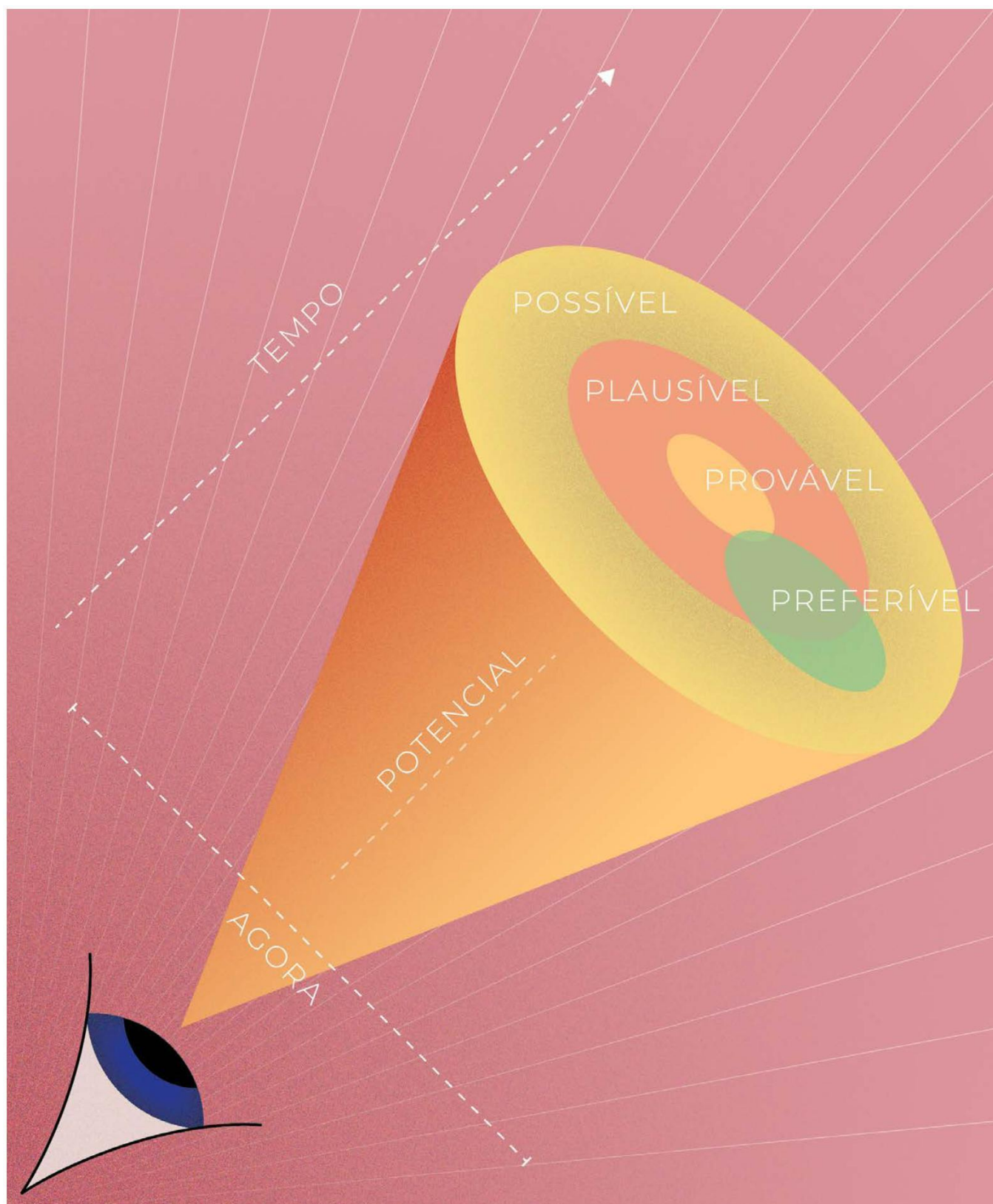
Sabemos que o futuro pode ser muitas coisas. Cabe-nos tentar construir o melhor futuro possível. Mas, antes de o construirmos, temos de o sonhar, de o imaginar e de decidir o que queremos. Não se pode construir o que não se sonha.

Como se constrói esse futuro?

Naturalmente que o objectivo final de um projecto que tenta desenhar o futuro desejável é construir esse futuro. No entanto, a forma como isso vai ser realizado não faz parte do objectivo do Lab 2050. Por que não? Não seria importante dar pistas sobre a forma como esse futuro pode ser ou deve ser construído? Sobre o que deveriam ser os primeiros passos? E identificar quem deveriam ser os aliados nessa construção?

Certamente que sim, mas a preocupação única do projecto Lab 2050 é definir o objectivo final, a meta que queremos alcançar, sem nos preocuparmos com os meios de o fazer para não começarmos a preocupar-nos com os obstáculos do caminho - o que acabaria por limitar a nossa ambição. O objectivo é definir o mundo ideal onde queremos viver.

Uma fase posterior - eventualmente uma segunda fase do projecto Lab 2050 ou um outro projecto que lhe dê sequência - poderá ter como objectivo a definição do roteiro para alcançar esse futuro.



04 METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS

O que é participação

Dizemos que há participação pública quando existe um envolvimento dos cidadãos nas atividades, projetos e decisões das políticas públicas.



Hoje em dia o conceito da participação cidadã é muito usado. As vantagens listadas são, entre outras:

- Inclusão do conhecimento, das expectativas, dos valores e dos imaginários da população
- Legitimação do processo e do resultado
- Compreensão partilhada dos desafios complexos
- Representatividade
- Diversidade de perspectivas
- Empoderamento da população
- Valorização do conhecimento local
- Aumento dos níveis de confiança.

A Escada da Participação

De acordo com a autora Sherry Arnstein, “a ideia de participação cidadã é um pouco como comer espinafres: em princípio ninguém é contra porque é bom para nós”, mas pô-la em prática é mais difícil. A participação é um conceito complexo, com múltiplos sentidos e diferentes graus de concretização. No seu artigo “A Escada da Participação Cidadã” (“A Ladder of Citizen Participation”, 1969), Sherry Arnstein destaca a importância de avaliar se um processo é verdadeiramente participativo.

Os primeiros degraus da sua escada mostram processos que são muitas vezes apresentados como de participação mas que são, na realidade de **não-participação: manipulação** (por ex: reuniões onde um grupo de cidadãos simplesmente assiste a uma prelecção) ou **terapia** (por ex: reuniões onde se tenta uniformizar e normalizar o comportamento dos cidadãos).

Os degraus seguintes mostram processos de **participação simbólica**, onde os cidadãos recebem alguma **informação** ou são mesmo **consultados** mas não contribuem para a definição do problema, a agenda já está previamente definida e as suas propostas ou desejos são ignorados. No degrau mais alto da participação simbólica, a que Arnstein chama **pacificação** (placation) os cidadãos participam como representantes em órgãos de decisão, mas sem qualquer poder.

Os últimos degraus da escada apresentam exemplos de verdadeira **participação e co-criação** ou **poder cidadão: parceria, delegação de poderes e controlo cidadão**. A verdadeira participação e envolvimento dos cidadãos não diz apenas respeito à inclusão. Só podemos falar em verdadeira participação quando há redistribuição do poder e um foco na parceria e coprodução de conhecimento. Nestes processos participativos a definição do problema é co-construída e todos os participantes são tratados igualmente. Os cidadãos têm o mesmo estatuto que os “peritos”. Há inúmeras técnicas e ferramentas para promover a participação através de diferentes formas de expressão.

O Lab 2050 é um projecto experimental participativo onde a sua própria concepção foi feita com recurso à participação cidadã.

A importância do local

A distância

Num projecto participativo e que se pretende socialmente inclusivo é fundamental reduzir ao mínimo os obstáculos à participação dos cidadãos. Um desses obstáculos pode ser a distância dos locais de trabalho ou residência dos participantes ao local onde se realiza uma acção - distância que se traduz em tempo despendido, cansaço e, por vezes, despesas suplementares.

A regra deve ser, por isso, tanto quanto possível, em vez de convidar as pessoas a vir ter connosco, ir ter com elas, aos seus próprios territórios.

Um ambiente familiar...

O facto de irmos ter com as pessoas aos seus locais de trabalho ou residência evita a inibição que os participantes poderiam sentir num ambiente desconhecido e excessivamente formal, como pode ser um auditório de uma sala de espectáculos ou de uma universidade - espaços que possuem códigos específicos de comportamento desconhecidos daqueles que não os frequentam regularmente.

...mas não demasiado

O espaço a escolher, ainda que seja familiar, deve porém possuir um estatuto particular, que deve sublinhar a importância do evento e do que se espera das pessoas. Trata-se de um momento particular, com especial relevância, e esse facto deve ser assinalado pela escolha do espaço, num equilíbrio entre uma desejada seriedade e a necessária informalidade.

Ainda que isso não seja imperativo, devem preferir-se espaços públicos, relativamente aos quais todos possuem, em princípio, uma idêntica relação de posse. Pode, por exemplo, utilizar-se a sala do teatro do município, o ginásio da escola, um jardim público, um recinto desportivo.

É particularmente interessante usar espaços que não são habitualmente usados para reuniões ou debates desta natureza mas que são espaços significativos pelas actividades que aí se praticam ou pela sua relevância social ou relacional - ainda que sejam locais improváveis de debate. O simples facto de se organizar um debate num destes espaços permite olhá-los a uma luz diferente e coloca-os numa posição diferente em termos de relação de poder. Falamos por exemplo de um pavilhão de uma fábrica, do pátio de uma prisão, do celeiro de uma unidade agrícola, do refeitório de um hospital, de um café ou do hangar de um aeroporto.

As características que as salas devem possuir são abordadas noutro capítulo deste Toolkit: **"Organização de uma sessão Lab 2050 - Condições físicas"**



05 ALGUNS OBSTÁCULOS QUE PODEM SURGIR QUANDO SE FALA DO FUTURO

Visão do futuro desejável não é previsão

Quando um grupo de pessoas começa a falar sobre o futuro é quase inevitável que muitas delas comecem a falar *do que pensam que poderá acontecer*. Quando falamos do futuro no dia-a-dia fazemos quase sempre um esforço de antecipação, de previsão. O futuro é algo que nos preocupa a todos, em maior ou menor grau, e queremos imaginar o que poderá acontecer para estarmos preparados e poderemos reagir da forma mais adequada.

Mas o futuro de que queremos falar nas acções do Lab 2050 não é o futuro que prevemos, que receamos, nem sequer o mundo que esperamos que aconteça.

O futuro que queremos discutir é o futuro que queremos, que desejamos, onde queremos viver.

O objectivo não é falar dos nossos medos nem das nossas esperanças, mas do que queremos. É do desejo que se trata.

Dica de facilitação

Sempre que alguém refere o que *receia* que possa acontecer (ou seja, quando refere algo que *não quer*) os facilitadores devem inverter a pergunta (“Se não queremos isto, então o que queremos?”) e recusar a simples ausência do mal como objectivo (“um mundo sem guerra, sem poluição”). Os facilitadores devem desafiar os participantes a imaginar com *ter* de ser o mundo/o país/a cidade para que esses problemas não existissem ou fossem, pelo menos, menos graves e menos generalizados.

Da mesma maneira, se a visão apresentada for muito optimista (“Acho que o mundo vai encontrar forma de viver em paz!”), os facilitadores devem desafiar essa visão e perguntar quais são as razões para esse optimismo e como se pode garantir que esses factores positivos terão mais influência que os factores negativos. Perguntar “Como é o mundo que temos de construir para que essa visão optimista aconteça de facto?”.

Olhar para o presente ou visão do longo prazo?

Não estamos habituados a falar do futuro e muito menos ainda a imaginá-lo. Daí a necessidade de recorrer a truques como os desbloqueadores de que já falámos. Ainda que sejamos capazes de antecipar e de planear para o futuro, muitos anos de evolução ensinaram-nos que a nossa sobrevivência depende, acima de tudo, da capacidade de evitar os perigos imediatos e de resolver os problemas que temos à frente dos olhos e é nisso que estamos habituados a concentrar-nos.

Esta é uma das principais dificuldades que existem nos exercícios que vos propomos.

Pode haver participantes que resistam a pensar no futuro insistindo no facto de que o que é importante é resolver os problemas que temos à nossa frente no presente, que conhecemos bem, e que, sem isso, não poderemos avançar. Essas pessoas dirão que é preciso começar por pôr em prática medidas concretas, a implementar a curto e a médio prazo, e que é a partir delas que devemos definir o nosso futuro.

Naturalmente que esta atitude tem racionalidade. Mas há uma maior dificuldade em delinear o futuro desejável quando temos a responsabilidade de definir o caminho. As medidas concretas a implementar a curto e a médio prazo podem revelar-se um obstáculo para conceber o futuro que desejamos.

Podemos acabar por ser menos ambiciosos do que gostaríamos e, em vez de desenhar o “futuro desejável”, satisfazeremo-nos com o “futuro aceitável”. Não o melhor futuro imaginável mas apenas aquele que nos parece possível hoje.

O projecto Lab2050 definiu como objectivo imaginar o “futuro desejável”, para que não começássemos por nos limitarmos com as dificuldades de concretização. Será num outro passo, depois de definirmos o objectivo, que vamos pensar como se pode chegar lá.

O nosso objectivo é definir o futuro que desejamos, na convicção de que precisamos dessa visão para nos orientar na escolha das acções de hoje que nos poderão levar a esse futuro.

É verdade que a acção política nos impele a começar por escolher as soluções que nos parecem adequadas para resolver os problemas de hoje, na convicção de que esse caminho nos levará ao futuro que desejamos. “Utopia” é, para a prática política corrente, uma palavra feia. Mas as iniciativas de *visioning* (criação de visões do ideal, utópico mas desejável) que têm surgido nos últimos anos consideram que uma das principais razões das crises cumulativas que vivemos nas últimas décadas se deve a esse foco na acção do curto prazo, a par do abandono da visão de longo prazo.

O objectivo do *visioning* não é, de forma alguma, propor que não se pense nos problemas do presente e que não se tente solucioná-los. O *visioning* propõe apenas a adopção de outra perspectiva, complementar dessa.

Dica de facilitação

Devemos, no início da conversa, deixar bem claro que não estamos ali para discutir o presente e os nossos problemas de agora. Mas, quando existe, por parte dos participantes, uma insistência nos problemas do presente, podemos desafiá-los perguntando “Precisamente: o que vos pedimos é que pensem o que seria preciso para que esses problemas não existissem? Como é que seria um futuro onde esses problemas não existissem? O que teria de existir? Como teria de funcionar? O que teríamos de fazer para que o mundo funcionasse assim? Porque é isso que queremos: um futuro onde esses problemas não se coloquem, onde possam ser evitados.”

Um futuro com super-poderes?

Quando pedimos a um grupo de pessoas para imaginar o futuro onde querem viver, o mundo que sonham, sem limites e sem restrições, pode haver quem não resista a imaginar um mundo mágico, muitas vezes definido com recurso às referências da ficção fantástica ou da ficção especulativa, à *la* Harry Potter.

Não devemos impedir liminarmente essas divagações, que podem levar a ideias interessantes mas, quando possível, temos de recentrar a discussão no futuro que queremos realmente para 2050 (aqui, o facto de termos definido uma data temporal relativamente próxima é uma ajuda).

Dica de facilitação

O nosso objectivo é dizer que mundo desejamos para 2050, mas queremos um mundo real. O futuro que desejamos é um mundo que queremos que aconteça neste mundo real, com estas pessoas reais e não num mundo ideal, de fantasia, que não conhecemos e nunca vimos.

O futuro que queremos para nós e para os nossos filhos tem de ser um futuro desejável, ambicioso, mas possível. Queremos construir realmente esse futuro e não sonhar uma coisa impossível.

Se surgirem referências a magia ou super-poderes podemos aproveitar essas ideias como ferramentas para construir o futuro que desejamos, e não como meta da nossa ambição. Podemos perguntar, por exemplo “Se tivesses todos os super-poderes, que mundo é que fazias? Que cidade é que construías?”

A perspectiva individualista

É possível que algum dos participantes avance uma visão do seu futuro desejável de uma perspectiva totalmente individualista (“O que desejo para 2050 é ganhar o Euromilhões e”). É claro que esse desejo é totalmente legítimo, mas não é o tema dos nossos exercícios.

O nosso objectivo é produzir uma visão colectiva do país que queremos em 2050 e o uso do plural (“queremos”) não é um pormenor. Não é certamente o desejo colectivo do grupo que aquela pessoa ganhe o Euromilhões e o retrato do país que queremos também não é certamente um país onde uma pessoa ganha o Euromilhões (há pessoas que já ganham o Euromilhões aliás, sem fazer do mundo um sítio melhor). Queremos imaginar um país feliz e não apenas uma pessoa feliz. Queremos imaginar um futuro onde as comunidades (todos) possam viver com segurança, bem-estar e felicidade.

Dica de facilitação

Os facilitadores devem realizar a transição do individual para o colectivo. O que desejamos para nós é certamente o que desejamos para todos, o que todos desejam para si, o que todos desejam para os seus filhos. Para termos colectivamente isso que foi expresso como um desejo individual, em que mundo temos de viver, como deve ser este país? Como deve funcionar? O que deve existir?

A perspectiva conflitual

Um dos pesadelos dos organizadores de um *brainstorming* onde se pede a um grupo de pessoas para descreverem o futuro que desejam e o país com que sonham é que esses desejos se inscrevam numa concepção do mundo contrária aos direitos humanos, num pano de fundo de violência e segregação.

A probabilidade de que seja essa a visão do grupo é extremamente baixa, principalmente se houver a preocupação de reunir/seleccionar um grupo onde haja bastante diversidade, mas pode acontecer que um ou outro elemento proponha visões desse tipo e que as apresente como sendo o seu desejo profundo.

Dica de facilitação

Os facilitadores devem afirmar que as visões que procuram têm de se enquadrar numa visão de respeito pelos direitos humanos mas devem também sublinhar que o que foi pedido aos participantes foi que produzissem uma visão colectiva do país que desejam - e não uma visão da vida que desejam para um pequeno grupo. A responsabilidade que se pede aos participantes na criação da sua visão é uma responsabilidade colectiva, assumida em nome de uma comunidade que é uma comunidade de todos e não apenas de alguns.

Se a visão proposta for a de um mundo com tensões ou em conflito aberto (ou de um mundo que se deseja que seja alcançado através de tensões e conflitos) deve ser questionado se esse é mesmo o mundo onde desejam que os seus filhos vivam.

É importante, no entanto, deixar que seja o grupo a encarregar-se do questionamento das visões apresentadas. A discussão no seio do grupo não pode nunca transformar-se num confronto entre um ou mais participantes e os facilitadores.

Um futuro pouco ambicioso

É difícil sonhar algo radicalmente diferente do que existe hoje à nossa volta e por vezes é difícil ser ambicioso mesmo nos nossos sonhos. Desde sempre que nos dizem para sermos realistas, para termos os pés bem assentes na terra e para não andarmos com a cabeça nas nuvens. Somos condicionados para não desejar muito e para exigir menos. E somos ensinados que tudo tem um preço e que esse preço pode ser tão alto que torna o nosso desejo impossível de ser satisfeito. Para não vermos as nossas expectativas frustradas acabamos por nos acostumar-mos a sonhar modestamente.

Mas o exercício de sonhar o futuro que propomos não pode aceitar esses limites. O que fazer para levarmos o nosso grupo a ser ambicioso nos seus sonhos? Vencer essa barreira de “realismo” pode não ser fácil.

Dica de facilitação

Perante uma lista de sonhos e desejos limitada podemos perguntar “Isto é tudo o que desejamos para nós e para os nossos filhos? Isto é tudo o que precisamos para ser felizes? Se tivermos isto o mundo será justo e belo? As pessoas (todas as pessoas, não apenas nós) serão felizes? As crianças crescerão felizes e saudáveis? Serão alegres e criativas? O mundo será um sítio melhor para todos se satisfizermos estes desejos?”



06 ORGANIZAÇÃO DE UMA SESSÃO LAB 2050

Antes da sessão

Objectivos e parceiros

A primeira coisa a fazer antes de organizar qualquer acção é definir os seus objectivos. Por que vamos fazer esta reunião? Quais são os objectivos? São os mesmos objectivos genéricos que já definimos para a sessão anterior ou há alguma especificidade que devemos considerar? Qual?

Alguns aspectos específicos que devemos explorar? Qual? Porquê? Como? Há riscos específicos que devemos considerar? Quais? Como se devem evitar/gerir?

Devemos ter em conta que os objectivos de uma destas acções não se resumem aos "produtos" da sessão. O processo, e a transformação que ele pode suscitar nos participantes, é um objectivo em si (ver **"Programa de Acção do Lab 2050"**).

Quem são parceiros desta acção? Quem devem ser os parceiros? Qual é a divisão de tarefas entre todos? O que compete a cada um? Todos aceitam esses papéis?

Não basta fazer uma reflexão e uma discussão sobre estes objectivos e o papel dos parceiros. Tudo isso deve ser formalizado, escrito e partilhado para evitar mal-entendidos e ambiguidades. Esta formalização não exige um protocolo assinado, mas é conveniente que tudo seja plasmado num documento que todos os organizadores aceitam como a guia de marcha da acção.

No final, o que deve resultar desta acção? O que é necessário para que consideremos que uma sessão foi bem sucedida? Como se vai medir esse sucesso? A sessão deve ter alguma sequência (follow-up)? Em que deverá consistir?

Metodologia e formatos

A metodologia a ser usada deve naturalmente ser adaptada ao perfil dos participantes. É importante ter em conta que, nestes exercícios, existe em geral uma tónica muito acentuada na palavra, escrita ou falada, o que significa que as pessoas que possuem menos competências discursivas, menor assertividade, menor experiência de escrita ou um vocabulário menos rico podem ser remetidas a uma atitude menos participativa - mas os seus desejos e as suas contribuições nem são menos relevantes nem menos desafiantes que os dos outros. Cabe aos facilitadores estarem atentos e escolherem as ferramentas mais adequadas, incluindo formas de expressão através do desenho ou do movimento, por exemplo, de forma que estes exercícios possam contar com a participação de todos (ver secção **"As ferramentas"**).

Divulgação prévia

Como deve ser feita a divulgação da sessão? Tratando-se de uma sessão fechada, reservada a convidados, não tem sentido publicitar excessivamente o evento, mas é conveniente que a comunidade onde ele se insere seja informada da sua realização (cartazes, jornal da escola, site da escola, jornal de parede da instituição, boletim da freguesia, etc.). Se os interessados em participar se puderem inscrever, será necessário publicitar o evento com tempo suficiente, fornecer informação sobre ele e disponibilizar meios para a candidatura (mail, formulário, inscrição numa folha de papel afixada no átrio, etc.) Neste caso é importante disponibilizar informação sobre o projecto e sobre o evento (objectivos, local, dia e hora, o que se vai fazer) e sublinhar que não é necessária nenhuma preparação.

Os participantes

Paralelamente à definição dos objectivos é necessário definir quem irá participar na sessão.

As sessões que propomos no âmbito do Lab 2050 são em geral (mas não sempre) sessões fechadas, com participação por convite. Isto é necessário porque a lotação destas sessões tem de ser limitada de forma a permitir uma interacção entre todos. Não se consegue realizar um *brainstorming* com 200 pessoas. Por outro lado, tem de haver um mínimo de homogeneidade do grupo devido às ferramentas que se vão usar, pois nem todas são adequadas para todas as públicos.

Como vai feita a selecção/convite? Quem a deve fazer e como se comunica aos seleccionados/convidados? Poderá haver candidaturas de pessoas interessadas em participar? No caso de uma acção numa escola, por exemplo, a comunidade escolar deve ser envolvida? De que forma? Tem sentido incluir parceiros exteriores à escola?

Diversidade

O grupo que irá participar é muito homogéneo ou muito heterogéneo? Tem de se encontrar um equilíbrio entre os dois extremos. Um grupo muito homogéneo pode não ter uma diversidade suficiente para alimentar um debate rico e vivo mas um grupo excessivamente heterogéneo pode não encontrar um terreno comum onde realizar o debate e perder-se em conflitos.

É possível realizar sessões com participantes oriundos de um único universo (moradores de um dado bairro, professores de uma mesma escola) mas, de forma a tornar a discussão mais viva, deve tentar-se obter, dentro do universo considerado, o máximo de diversidade possível (género, etária, cultural, situação profissional, etc.).

É fundamental ter presente que o objectivo de uma reunião verdadeiramente participativa é incluir todos e não tentar seleccionar as pessoas mais conhecidas ou mais experientes.

Distribuição dos participantes

Os participantes devem ser distribuídos por mesas, de forma que haja em todas elas um número semelhante de pessoas. Deve procurar-se a maior diversidade em cada mesa, o que significa que é conveniente distribuir as pessoas que formem parte de um grupo por mesas diferentes. Não se deve hesitar em trocar pessoas de uma mesa para outra se constatarmos que uma mesa só possui pessoas de um género ou todas com a mesma idade. Esta distribuição deve ser feita logo à entrada, antes de qualquer outra intervenção dos facilitadores.

Número de participantes

Quantas pessoas deve incluir o grupo? As reuniões que organizamos têm em geral momentos onde todos participam e momentos de discussão em pequenos grupos, reunidos à volta de uma mesa. Cada mesa deve ter um número de pessoas que permita uma discussão viva e variada (5,6) e devem existir várias mesas que devem depois discutir entre si. Isto significa que o número total de participantes se deve situar entre os 20 e os 30. Acima disso a gestão da reunião pode tornar-se difícil. Abaixo disso a discussão pode não atingir a vivacidade desejável. No entanto, mais uma vez, estas regras não são rígidas e devem adaptar-se às condições existentes.

Voluntários

Uma questão fundamental é que toda a participação tem de ser voluntária. Uma pessoa que participa numa reunião com má-vontade, apenas porque recebeu ordens para estar presente, pode destruir o funcionamento de todo o grupo.

Uma sessão participativa não pode ter “observadores” nem “assistência”. Quem está na sala tem de jogar o jogo e é apenas mais um participante igual aos outros, que se submete às mesmas regras.

Duração

As discussões que queremos lançar exigem uma atitude particular. Não é fácil projectarmo-nos num futuro à distância de uma geração e não é fácil falar dos nossos desejos para esse futuro.

Os temas que abordamos nas nossas conversas de todos os dias dizem respeito aos acontecimentos da actualidade e ao que pensamos sobre eles.

Neste caso, a conversa exige sondar os nossos sentimentos e analisar os nossos desejos. Adotar esta atitude exige tempo. Estas sessões têm em geral uma duração de 3 horas (ou 3h30, se contarmos o tempo do coffee break) e temos constatado que seria talvez mais produtivo prolongá-las mais ainda, por um dia inteiro, ou mesmo mais, de forma a conseguirmos que os participantes se abstraíam mais completamente da realidade quotidiana que os absorve e consigam dar largas aos seus sonhos.

Como verão abaixo, os exercícios que vos propomos têm uma duração muito inferior, mas isso deve-se ao facto de que em cada sessão usamos uma sequência de diferentes exercícios.

Os facilitadores

A responsabilidade pela forma como decorre uma destas sessões depende em grande medida do trabalho dos facilitadores.

Os facilitadores são também por vezes chamados “mediadores” ou “moderadores”. No entanto, em sessões com estes objectivos e formatos, a expressão mais adequada é a de “facilitador”, já que estes não têm em rigor de “mediar” entre várias posições nem de “moderar” uma discussão.

O trabalho dos facilitadores consiste em garantir que:

- a sessão decorre num ambiente informal e agradável, onde todos se sentem incluídos e entre iguais, de forma que todos consigam exprimir livremente as suas opiniões e os seus desejos e que a troca de impressões seja viva e aberta
- que a discussão se mantém centrada no tema da sessão
- que a sessão atinge os objectivos definidos e produz os resultados desejados

É conveniente que os facilitadores possuam alguma experiência ou mesmo formação específica no domínio da facilitação de reuniões participativas, mas isso não é essencial desde que sejam seguidas algumas regras básicas.

O número de facilitadores depende do número de participantes, da duração da sessão e das técnicas que serão usadas mas podemos adoptar como regra 2 facilitadores para um grupo de dez pessoas e mais um por cada dez pessoas.

Ainda que os facilitadores tenham todos as mesmas tarefas, um deles deve assumir um papel de mestre de cerimónias, fazendo a intervenção inicial, dando as instruções que digam respeito a todo o grupo, anunciando o fim do tempo dedicado a cada actividade e garantindo o bom funcionamento global da reunião, sem se ocupar de nenhuma actividade em particular.

Intervenção inicial

É importante que a intervenção inicial do mestre de cerimónias (MC) seja muito clara quanto ao funcionamento da sessão e quanto aos objectivos da reunião, que devem ser declarados sempre da mesma forma.

É importante referir, em particular, que

- não é preciso nenhuma preparação prévia. Vai-se apenas conversar.
- o objectivo não é fazer previsões de nenhum tipo, não é dizer o que pensamos ou reaceamos que possa acontecer. É dizer o que queremos que aconteça, o que queremos que exista.
- o objectivo não é discutir nem resolver os problemas de hoje. O objectivo é imaginar um mundo sustentável, onde os problemas de hoje não podem existir
- o objectivo não é definir o nosso conceito de felicidade individual. O objectivo é imaginar um mundo onde todos (nós, a nossa família, os nossos amigos, os nossos vizinhos, toda a gente) podem viver em segurança, com bem-estar e ser felizes.
- não queremos imaginar um futuro mágico. Queremos um mundo real para pessoas reais
- não precisamos de nos preocupar com a maneira como atingimos esse objectivo. Não nos devemos preocupar com as dificuldades, a falta de recursos, de pessoas ou de dinheiro. Por agora, queremos apenas definir o destino, o sítio onde queremos chegar. Saber que caminho se escolhe para chegar lá será uma tarefa para mais tarde.
- o objectivo final é criar uma visão colectiva do país que queremos para 2050

Deve ser dito que o que se pede pode parecer uma tarefa fácil mas não é, porque não estamos habituados a pensar desta maneira. Nesta reunião, todos vão ter de trabalhar mas o processo é divertido e achamos que todos vão gostar.

Deve naturalmente ser dada oportunidade para perguntas, que devem ser todas respondidas de forma directa e concisa.

É natural que surjam perguntas relativas à utilidade do projecto, à sua continuidade, à razão da escolha do ano 2050 como horizonte. Todas estas questões (e outras) são respondidas no documento **Anexo 3 – O que é o Lab 2050?** que deve ser lido por todos os facilitadores antes da sessão para garantir a coerência do comportamento de todos.

Depois desta apresentação dos objectivos deve ser explicado que se vão utilizar técnicas de *brainstorming* e que se devem seguir as seguintes regras:

O importante é ter muitas ideias. A quantidade de ideias é mais importante que a qualidade.

Digam tudo o que vos vier à cabeça. Não se acanhem.

As ideias fora do vulgar são boas. Não há ideias disparatadas.

Evitem criticar as ideias dos outros. O que é importante é ser criativo, não é ser crítico

Tentem melhorar as ideias que aparecem na discussão.

Tentem fazer combinações entre duas ou mais ideias.

Estas regras devem ser impressas (**Anexo 4 – O que vamos fazer – O que é um brainstorming**) e estar sobre cada uma das mesas. Podem também ser projectadas num ecrã durante a intervenção inicial.

A gestão da sessão

Os facilitadores devem passear pela sala e estar atentos às várias mesas. Podem sentar-se momentaneamente a uma mesa mas não devem eternizar-se na mesa para não se tornarem uma presença tutelar da discussão.

Devem estar particularmente atentos à linguagem corporal dos participantes, estimular a participação de todos e alerta para o risco de participantes mais efusivos e assertivos poderem inibir as intervenções de outros.

Interditos absolutos são mandar calar alguém ou criticar (aberta ou implicitamente) as intervenções feitas. Devem ser delicados nas interpelações pessoais mas podem fazê-lo quando isso for relevante ("Pareceu-me que a Cláudia quer acrescentar qual-quer coisa...") e dirigir perguntas ao grupo ("Nesse caso como é que seria o?").

Devem recentrar a discussão sempre que ela se afaste do objectivo e não devem, em circunstância alguma, ser a causa dessa dispersão, o que por vezes acontece acidentalmente, devido a uma tentativa de amenizar o ambiente ("Se calhar estão deprimidos por causa do resultado do jogo de ontem mas vamos tentar...").

Se uma discussão se tornar demasiado agressiva devem controlar a situação pelo exemplo - uma intervenção atenta e delicada, em voz mais baixa e pausada, que incite os elementos da mesa a ouvir.

Os facilitadores têm um objectivo mas não possuem opinião. Ou melhor: não devem exprimir a sua opinião sobre a matéria em discussão. O seu único objectivo é fazer com que todos os participantes possam exprimir livremente as visões, opiniões e preferências deles. Devem ouvir mais do que falar. Devem intervir para explicar um exercício e para estimular a participação de todos os participantes, mas não mais do que isso.

Devem ter um particular cuidado com o tratamento igualitário de todos os participantes, estar atentos a toda a sala e não apenas aos mais próximos ou aos mais extrovertidos. Devem ser afáveis e simpáticos com todos os participantes mas sem excessiva familiaridade ou cumplicidade. E devem evitar a ironia e ser cuidadosos com o humor, que podem dar origem a mal-entendidos na comunicação.

Devem ainda manter atenção à duração dos exercícios, de forma a que o programa da sessão possa ser cumprido sem falhas e sem atropelos. É conveniente que um dos facilitadores assuma o papel de cronometrista da equipa mas, apesar das pressões do tempo, a sessão deve decorrer sem stress nem ansiedade. Se o tempo escassear, um dos exercícios pode ser retirado do alinhamento. A sessão deve ser ligeira e divertida.

Não se devem recear os momentos de silêncio. O silêncio não quer dizer que as pessoas não estejam a participar. O burburinho constante não é um sinal de produtividade. Antes de falar as pessoas precisam de reflectir e o silêncio de um grupo pode ser um sinal de actividade individual intensa e não um sinal de bloqueio.

Condições físicas

A sala

As instalações e a sala onde uma sessão vai ter lugar não são um pormenor. Nem todos os espaços são propícios à realização de um evento de co-criação. Há espaços que promovem a interação entre os participantes e outros que a restringem, há ambientes que conseguem colocar os participantes à vontade e outros que os inibem. E existem mesmo espaços tóxicos, pelas suas características físicas ou pela sua história, onde não é possível realizar qualquer trabalho.

O espaço deve ser confortável, amigável e tem de ser sentido como um espaço seguro para todos.

Um espaço seguro é um espaço que pertence a todos, que pode ser apropriado por todos e que não é propriedade de nenhum em particular, onde todos se podem exprimir com liberdade e sem receio de represálias de qualquer tipo nem da censura dos seus pares. A sala de reuniões do director de uma instituição será sempre um lugar onde se fará sentir a autoridade do director e, por isso, pode ser intimidante ou mesmo ameaçadora para alguns dos participantes. Não é um espaço que estimule a livre expressão dos sentimentos, desejos e opiniões dos participantes, mesmo que o director não esteja presente. E, se o director estiver presente, a sessão estará provavelmente condenada ao fracasso.

O espaço deve ser aberto, suficientemente amplo para permitir uma fácil movimentação de todos os participantes e mesmo a reconfiguração das mesas e cadeiras, se necessário, e deve permitir um tratamento igualitário de todos os participantes. O simples facto de permitir aos participantes reordenar a disposição da sala permite-lhes apropriar-se fisicamente do espaço e ganhar um à-vontade e confiança que é essencial nestas sessões.

A sala deve ter uma boa iluminação (natural, se possível), uma ventilação e climatização adequada (que não implica a necessidade de ar condicionado) e, de preferência, acesso a um espaço exterior. Este último requisito é importante no caso de haver fumadores compulsivos e, em reuniões mais longas, permite intervalos para esticar as pernas e trocar impressões.

Pode ser necessário uma parede onde se possa afixar um cartaz do projecto/iniciativa em curso. Quando existem patrocinadores ou financiadores esta é, por vezes, uma das suas exigências.

Os cartazes podem ser substituídos por roll-ups ou pela projecção de um diapositivo, se houver o necessário equipamento.

O equipamento

A sala deve dispor de mesas que se possam configurar como num café ou restaurante, com cadeiras à volta. A típica disposição “em sala de aula” ou “em auditório” nunca deve ser usada pois reproduz a relação de poder existente nesses locais entre “quem fala” e “quem ouve”. Tudo deve ser usado para reforçar a relação de igualdade entre todos os presentes.

Para além disto, é útil que haja uma mesa para os materiais que vão ser usados (papel, post-its, etc.) e um quadro branco (*whiteboard*) ou um *flipchart*.

Para certas reuniões é conveniente que a sala disponha de computador, projector e ecrã, rede Wi-Fi com acesso à Internet, tomadas eléctricas e extensões.

O equipamento de som é em geral dispensável e pode constituir um instrumento inibidor, mas a sua utilização depende da dimensão da sala. É fundamental que todos os participantes ouçam perfeitamente todas as intervenções sem que quem fala seja obrigado a esforços para projectar a voz.

Por outro lado, se ele for usado, é importante que o volume de som não se torne agressivo. Não acredite na sua sensação: pergunte às pessoas se estão a ouvir bem.

Catering / coffee break

Se a sessão durar mais de duas horas é necessário prever um *coffee break* para que os participantes possam comer alguma coisa e ter oportunidade de se mexerem. No entanto, quer haja ou não esse intervalo, é simpático manter uma mesa com um lanche disponível (*coffee station*) durante toda a duração da sessão, para que as pessoas se sirvam à vontade, quando quiserem.

Apoio local

Quando se realiza uma reunião numa sala e numa instituição que não conhecemos, há inúmeras coisas relativas às instalações que podem correr mal: o ar condicionado pode estar mal regulado e gelar a sala ou transformá-la num forno, a electricidade pode faltar e deixar-nos mergulhados na escuridão, a casa de banho pode não estar funcional ou fazer uma inundação, a internet que nos garantiram que estava acessível afinal não está, os microfones ou o projector não funcionam, etc.

Por tudo isto, é essencial que se possa contar com a presença e o apoio de um elemento da instituição de acolhimento que saiba como resolver estas questões.

07 DURANTE A SESSÃO

As sessões visam atingir diferentes objectivos, uns que se traduzem em “produtos” ou “entregáveis” físicos e outros relativos ao processo de debate.

Ambos obrigam a um cuidado particular de recolha de informação durante os trabalhos.

Registo

No início da acção é importante recolher e registar alguma informação básica sobre os participantes: o número de pessoas na sala, a distribuição de género, faixa etária (ou idade mínima e máxima estimada) e outras informações relevantes relativas ao grupo. Se se tratar de alunos de um mesmo curso, por exemplo, ou de moradores de um mesmo bairro, isso deve ser registado. A identidade das pessoas não é relevante (a participação é sempre anónima) mas pode ser necessária em caso de menores, por questões de segurança.

Devem ser realizadas fotos (e/ou vídeos) ao longo da reunião para registar o processo e o ambiente mas é necessário obter previamente (à entrada na sala) a assinatura dos participantes num formulário de consentimento informado ([exemplo aqui](#)). Se se tratar de menores, estes formulários devem ser previamente assinados pelos encarregados de educação. Deve ter-se em conta que estes formulários deverão uma alínea com a autorização para a participação na reunião e outra alínea onde é autorizada a recolha de imagens.

A organização pode, por exemplo, reunir os menores que não devem ser fotografados num mesma mesa, que não deve ser captada nas imagens. Todos os formulários devem ser cuidadosamente recolhidos e arquivados.

08 DEPOIS DA SESSÃO

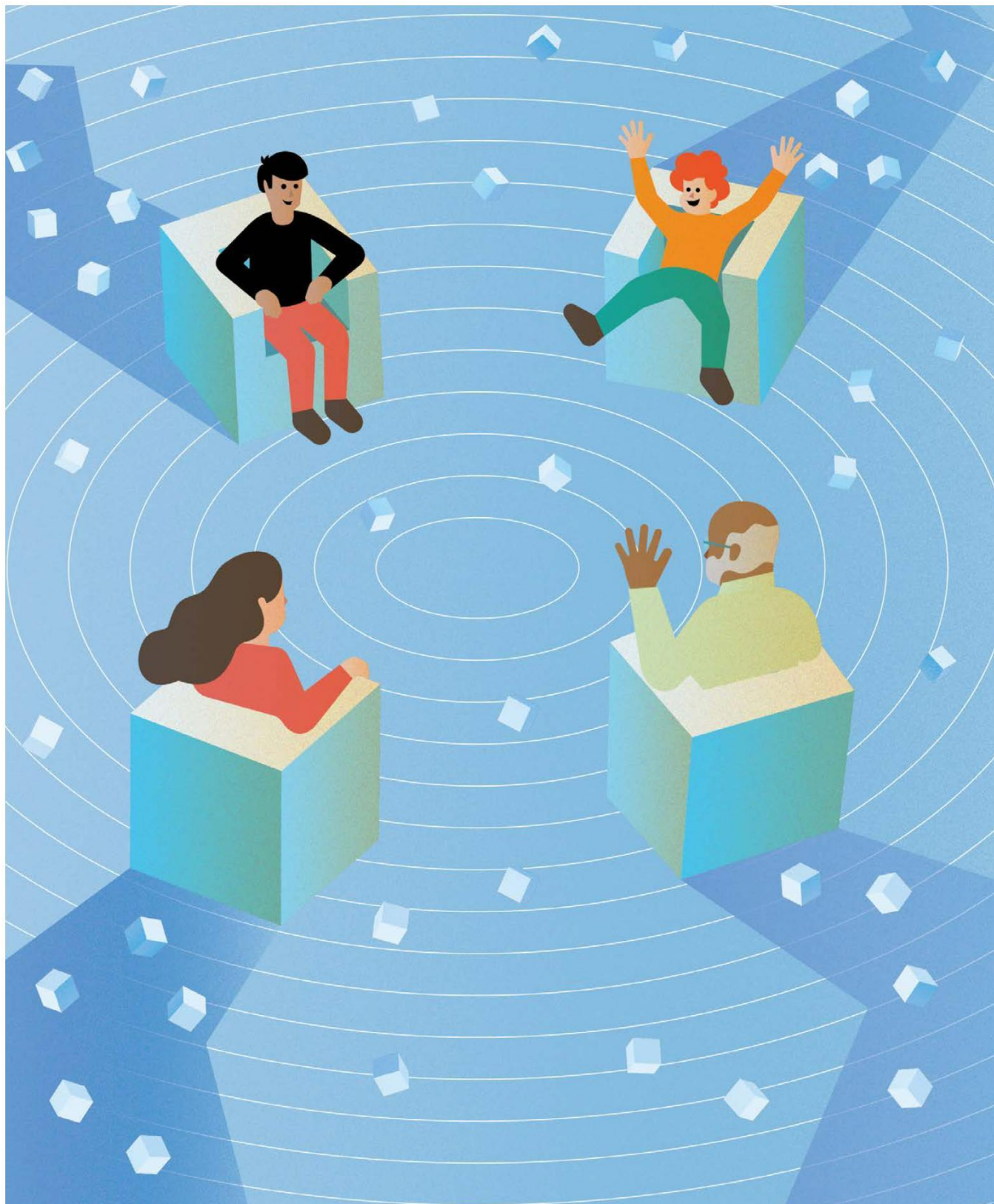
No final da sessão, todos os materiais produzidos pelos participantes devem ser recolhidos, incluindo folhas com textos ou desenhos, rascunhos, post-it, etc. Se algum participante quiser ficar com uma cópia do que escreveu ou desenhou pode fazer uma fotografia, mas o papel (a não ser o participante o recuse) deve ser entregue à organização.

Estes materiais, incluindo os rascunhos, devem posteriormente ser objecto de transcrição e poderão ser objecto de análise através de programas de análise de conteúdo como o MaxQDA, usado no âmbito do projecto Lab 2050.

Imediatamente após a sessão é conveniente que a equipa de facilitadores faça um *debriefing* para identificar os aspectos mais e menos positivos da acção, tomando nota da experiência e comentários de todos e referindo as lições aprendidas.

A experiência de facilitação de uma destas sessões pode ser exigente, do ponto de vista físico e mental, mas os *debriefings* feitos a quente são muito mais produtivos que as reuniões feitas no dia seguinte e o *debriefing* pode (e deve) ser realizado num ambiente de descontração - à volta de umas cervejas, por exemplo...

Para além das visões do futuro produzidas nestas sessões e da riqueza das discussões havidas, não se deve desprezar o potencial de aprendizagem destas reuniões. Quando há lições aprendidas elas devem ser partilhadas em artigos (científicos ou não), comunicações, relatórios, etc.



09 AS FERRAMENTAS

ICEBREAKERS

Os *icebreakers* são dinâmicas rápidas que têm como finalidade despertar as pessoas, reduzir o stress de participar numa actividade de grupo, que obriga a um certo nível de exposição social, e vencer a inibição inicial. O nome diz tudo: servem para quebrar o gelo e pôr as pessoas a falar umas com as outras.

Os *icebreakers* são particularmente importantes quando o grupo é composto por pessoas que não se conheciam previamente, mas são úteis mesmo quando o grupo já se conhece, porque permitem colocar todos os participantes no mesmo comprimento de onda e criar um sentimento de grupo.

Chamo-me Maria e gosto de...

Objetivo	Permitir que os elementos do grupo fiquem a conhecer-se um pouco
Duração	Depende do número de participantes (1 min/pessoa)
Nº participantes	Qualquer número
Facilitadores	1 para todo o grupo
Materiais	Nenhum
Dificuldade	Fácil
Idade	Todas
Exemplo de outputs	Nenhum

Descrição

Cada pessoa apresenta-se, dizendo, por exemplo, o seu primeiro nome, profissão, de onde vem (região ou instituição) e uma informação de carácter mais pessoal. Os facilitadores deverão escolher a informação pessoal que pedem de acordo com a idade e composição do grupo e tempo disponível.

Exemplos:

- O que mais gosta de fazer nos tempos livres?
- Qual é a coisa que mais detesta fazer?
- Do que é que gosta mais na sua cidade/sítio onde vive?
- Conte uma coisa sobre si que pouca gente sabe.
- Diga um passatempo que não tem mas gostava de ter tempo para fazer.
- Qual é a sua maior qualidade?
- Se não tivesse a sua profissão o que gostaria de ser?
- Qual era a viagem que mais gostava de fazer? Porquê?
- Qual é o seu passeio favorito?
- Qual foi a coisa mais louca que já fez?
- Que animal gostava de ter (além do que já tenha)?
- O que é que nunca fez/aprendeu mas gostava de fazer/aprender?
- Se ganhasse a lotaria/EuroMilhões o que fazia (além de gastar o dinheiro consigo)?
- Se fosse primeiro/a-ministro/a qual era a primeira coisa que gostaria de fazer?

Dicas

É natural que haja reacções e comentários às diversas intervenções, mas o objectivo (por enquanto) não é desencadear uma conversa. Apenas criar um ambiente descontraído. O facilitador não deve impedir as reacções, que são naturais e assumem um papel importante nestes exercícios, mas não deve permitir que se transformem em conversas.

Se o grupo for pequeno, as apresentações podem ser feitas para o colectivo. Se o grupo for muito grande é conveniente dividi-lo em grupos mais pequenos, reunidos à volta de mesas e, nesse caso, as apresentações podem ser feitas apenas para os colegas de mesa, com todas as mesas em simultâneo.

Se o tempo disponível for muito limitado pode mesmo pedir-se ao grupo para se organizar em pares e cada pessoa apresenta-se apenas ao seu par e vice-versa.

Quando começa o Futuro?

Objetivo	Perceber que “futuro” pode ter diferentes significados para diferentes pessoas e, portanto, ser objecto de diferentes expectativas.
Duração	5-10 minutos
Nº participantes	Qualquer número
Facilitadores	1 para todo o grupo
Materiais	→ Nenhum (exercício oral) → Quadro/flipchart e canetas de feltro → Post-its/folhas de papel e canetas → Telemóveis para responder a sondagem → Slido/Mentimeter.
Dificuldade	Fácil
Idade	Todas. Mas especialmente adequado para crianças e jovens.
Exemplos de outputs	Nuvem de palavras (Word Cloud) Mural com post-its/folhas de papel

Descrição

Facilitador/a: “Quando é que é o futuro? Daqui a um minuto? Uma hora? 1 dia? Um ano? 10 anos? 100 anos?”

As respostas podem ser dadas oralmente e escritas num quadro pelo/a facilitador/a, usando o telemóvel através de uma aplicação de inquéritos tipo Slido ou Mentimeter ou escrevendo numa folha de papel ou post-it que se afixa na parede.

As palavras podem ser usadas para construir uma nuvem (as aplicações Slido ou Mentimeter fazem isso automaticamente).

Dicas

Deixar claro que todas as respostas estão certas. Tudo isso é futuro. O futuro é o que acontece a seguir ao presente. Mas, seja qual for a resposta que tenham dado, uma coisa é certa: o futuro começa agora. Seja o que for aquilo que desejamos para o futuro, temos de começar a construí-lo agora. E todos nós contamos e todas as nossas acções contam para construir esse futuro.

Constelação grupal

Objetivo	Quebrar o gelo, criar um ambiente mais informal
Duração	5-10 minutos
Nº participantes	Sem limite
Facilitadores	Depende do tamanho do grupo
Materiais	Sala com suficiente espaço para se movimentar
Dificuldade	Fácil
Idade	Todas (adaptando as perguntas à faixa etária)
Exemplos de outputs	Nenhum

Descrição

Facilitador/a faz perguntas e participantes posicionam-se na sala/espço.

Exemplos de perguntas:

De onde vem? Onde vive? Facilitador posiciona-se e diz que representa o local do evento. Participantes posicionam-se geograficamente na sala em relação a esse ponto.

Onde nasceu? (participantes posicionam-se geograficamente na sala). E agora onde vive? (todos se movem)

O que faz? Trabalha para o setor público, setor privado, estuda ou faz parte da sociedade civil? Posicione-se em um dos quatro cantos. E em que sector gostava de trabalhar?

Dicas

Como os outros exercícios, o objectivo é quebrar o gelo no grupo, mas este exercício tem o benefício de promover o movimento e, por esse simples facto, promover a informalidade. O facilitador pode fazer perguntas aos participantes dos extremos, aos que se mexeram mais, etc.

Apresentação através de imagens

Objetivo	Quebrar o gelo, criar um ambiente mais informal
Duração	5-10 minutos
Nº participantes	Qualquer
Facilitadores	1
Materiais	Fotografias recortadas de jornais e revistas e recolhidas na Web
Dificuldade	Fácil
Idade	todas
Exemplos de outputs	nenhum

Descrição

Numa mesa um monte de imagens recortadas de jornais e revistas ou recolhidas na Web. Cada participante deve escolher duas imagens: uma imagem para se apresentar (Quem sou eu?) Outra imagem para descrever a sua visão para o ano 2050.

Dicas

Como os participantes não encontrarão imagens que os representem de uma forma ideal nem às suas visões, será necessário que usem da imaginação e se adaptem aos materiais. Esse esforço dá origem com frequência a justificações que revelam bastante da pessoa ou que são algo absurdas e se tornam divertidas.

Sim ou Não

Objetivo	Conhecer os participantes e as suas expectativas de forma dinâmica. Criar um ambiente mais informal
Duração	5-10 minutos
Nº participantes	Qualquer número
Facilitadores	1 para todo o grupo
Materiais	Nenhum
Dificuldade	Fácil
Idade	todas
Exemplos de outputs	Nenhum

Descrição

O facilitador faz algumas afirmações. Os participantes ficam sentados se discordarem da afirmação e levantam-se se concordarem.

Ou o facilitador faz perguntas e os participantes ficam sentados se a resposta é “não” e levantam-se se a resposta for “sim”.

Pode criar-se uma maior dinâmica se as pessoas que dão a mesma resposta a uma dada pergunta forem encorajadas a agrupar-se num dos lados da sala

Exemplos de afirmações sobre o futuro

- Eu construo o meu próprio futuro.
- É tarde de mais para mudar o futuro.
- O futuro é o que nós quisermos
- O futuro já está escrito.
- Não tenho poder para alterar o futuro
- São os jovens que têm de se preocupar com o futuro
- O futuro nunca é o que nós esperamos
- A civilização humana vai desaparecer nos próximos cem anos
- A tecnologia vai salvar a humanidade

Outras afirmações

- Faço parte de uma associação
- O meu sonho é fazer política
- Pratico um desporto
- Adoro andar a pé
- Danço todas as semanas



DESBLOQUEADORES

Os desbloqueadores não têm o mesmo objetivo que os *icebreakers*. Não se destinam a quebrar o gelo entre os participantes, mas sim a vencer a barreira que muitas pessoas têm quando lhes pedimos que pensem no futuro, porque têm dificuldade em descolar-se do presente e deixar a imaginação correr.

Enquanto os *icebreakers* têm como objectivo descontraír as pessoas, desinibi-las e criar um sentimento de grupo, os desbloqueadores visam criar um estado mental de maior receptividade em relação aos desafios que são propostos.

As experiências de “simulação”, onde temos de assumir papéis diferentes dos que assumimos na nossa vida quotidiana, são particularmente úteis para desenvolver a nossa flexibilidade mental e criar mais empatia para como o nosso futuro “eu”.

Flexibilidade Mental – Aceitar que as coisas podem ser diferentes do que são agora, que praticamente tudo pode mudar - o oposto de adoptar uma mentalidade “rígida” ou “bloqueada”.

Auto-empatia - Ter mais compaixão pelo nosso próprio futuro. Poder ver mais claramente o que nos pode trazer felicidade no futuro. Estar mais disponível para praticar ações que podem beneficiar o nosso futuro.

100 maneiras de ser diferente

Objetivo	Uma atividade em grupo para libertar a mente e conseguir pensar mais criativamente sobre qualquer tema
Duração	10 minutos
Nº participantes	Qualquer
Facilitadores	1
Materiais	Folha de flipchart, marcadores
Dificuldade	Fácil
Idade	Todas
Exemplos de outputs	Lista de potenciais ideias para um futuro desejado

Descrição

1. Fazer uma lista de 100 coisas que são verdadeiras sobre um tema qualquer (McDonalds, aniversários, cães, tirar um curso superior, casamento...)
2. Escolher cada uma dessas coisas e descrever uma alternativa.

Execução

Primeiro, o grupo escolhe um tópico (“Como comemos em Portugal”, “Como funcionam as escolas”, “Como as pessoas festejam os aniversários...”) e faz uma lista de 100 coisas que são verdadeiras sobre esse tema na actualidade. Por exemplo: “A maioria das pessoas come 3 refeições por dia.” É fácil chegar às 100 coisas num grupo, mas o exercício pode ser feito individualmente e ter como objectivo uma lista de apenas 10 ou 15 coisas.

O grupo escolhe uma das “coisas verdadeiras” e inverte-a, descrevendo uma alternativa. Por exemplo, se a lista contiver a frase “A maioria das pessoas come 3 refeições por dia”, pode dizer-se “A maioria das pessoas come uma refeição por dia” ou “A maioria das pessoas come 4 refeições por dia”. Se a frase original for “As pessoas recebem presentes no seu aniversário”, pode inverter-se para “As pessoas dão presentes no seu aniversário”.

O grupo deve escolher propostas que sejam possibilidades desejáveis para o futuro, dizer como funcionariam essas novas “verdades”, descrevê-las em detalhe e discutir como o mundo seria diferente se isso acontecesse.

O meu futuro Eu em 2050

Objetivo	Criar uma ligação mais pessoal com o futuro
Duração	15-20 minutos
Nº participantes	Qualquer
Facilitadores	1
Materiais	Papel e canetas. Flipchart e marcadores
Dificuldade	Fácil
Idade	Todas
Exemplos de outputs	Uma visão colectiva do futuro, centrada na experiência pessoal desejada dos participantes.

Descrição

Quando criamos uma previsão ou um cenário para o futuro, estamos a pensar em “factos” sobre o futuro. Estamos a descrever o que poderá ser verdade no futuro mas que (ainda?) não é verdade hoje. Para criar uma ligação mais pessoal com essa previsão, precisamos de pensar sobre isso na “primeira pessoa”. Isto significa fazermos perguntas a nós próprios como: Quantos anos terei nessa data? Onde poderei estar a viver? Que trabalho poderei estar a fazer? Como poderá ser a minha família? Como será a vida em minha casa?

No âmbito do Lab 2050, como o objectivo é conceber um futuro desejável, devemos colocar as questões de uma forma um pouco diferente:

Onde é que eu gostaria de estar a viver em 2050? Que trabalho gostaria de fazer? Como gostava que fosse a minha família? Como quero que seja a minha casa? Como gostava que fosse o dia-a-dia da minha família? Como é que quero que o meu bem-estar e a minha segurança e a dos que me rodeiam sejam garantidos? O que gostava que fossem os desafios que nessa altura terei de ultrapassar?

Execução

Participantes têm 10 minutos para escrever numa folha de papel a sua visão pessoal para o ano 2050.

Cada um lê a sua visão para o grupo, essa visão é consensualizada e reportada para o colectivo. O facilitador escreve as visões num quadro/flipchart e o colectivo discute pontos comuns e diferenças.

Dicas de facilitação

A diferença central desta técnica em relação a outras é o centro no indivíduo. Mesmo quando se fala no mundo, deve ser através da experiência pessoal dos participantes que esse mundo deve ser sentido e descrito. É isso que os facilitadores devem sublinhar e garantir. Não se trata de dizer “As empresas funcionam assim” mas “No meu emprego, eu vou “

Prever o passado

Objetivo	Exercitar a flexibilidade mental e a criatividade para conseguir imaginar futuros alternativos
Duração	15-20 minutos
Nº participantes	Qualquer
Facilitadores	1
Materiais	Papel e canetas (se se pretender utilizar o registo)
Dificuldade	Fácil
Idade	Jovens e adultos
Exemplos de outputs	O exercício cria uma maior disponibilidade mental para descolar do presente e imaginar o futuro desejável

Descrição

O exercício de “Prever o passado” consiste em pensar numa decisão que se tomou no passado e perguntar: E se eu tivesse tomado uma decisão diferente? Como é que o passado teria sido diferente? E como seria o presente? Como seria estar nesta realidade alternativa? Seria melhor? Pior? Como e porquê?

“Prever o passado” também é chamado “memória contra-factual”, porque nos força a pensar num passado que não aconteceu. É uma memória que é “contrária aos factos” que aconteceram.

“Prever o passado” é um exercício que permite alargar a imaginação para o leque de acontecimentos que podem ter lugar no futuro e que permite entender os efeitos em cascata e as consequências surpreendentes de qualquer decisão.

Execução

Facilitador começa por pedir aos participantes um esforço de imaginação para os conduzir a uma versão alternativa da realidade.

“Pense onde está neste momento. Hoje de manhã, tomou a decisão de estar onde está, a fazer o que está a fazer. Mas, e se, quando acordo hoje, tivesse decidido fazer algo diferente? E se, no impulso do momento, tivesse decidido fazer um plano diferente para hoje? Onde poderia estar? Com quem? A fazer o quê?”

Facilitador pede aos participantes para fecharem os olhos e para imaginarem essa realidade alternativa o mais vivamente possível, como se tivessem realmente feito uma decisão diferente. “Feche os olhos e imagine-se nesse outro lugar. O que está a fazer? Por que escolheu fazer isto? O que acha desta versão alternativa do seu dia?”

Lembrar o Futuro

Objetivo	Exercitar a flexibilidade mental e a criatividade para conseguir imaginar futuros alternativos
Duração	15-20 minutos
Nº participantes	Qualquer
Facilitadores	1
Materiais	Papel e canetas (se se pretender utilizar o registo)
Dificuldade	Fácil
Idade	Jovens e adultos
Exemplos de outputs	O exercício cria uma maior disponibilidade mental para descolar do presente e imaginar o futuro desejável

Descrição

“Lembrar o futuro” é uma técnica onde se pede aos participantes para escolherem atividades, pessoas e lugares dos quais possuem uma experiência real e para os combinar em seguida de formas nunca antes experimentadas.

O facilitador pode dizer aos participantes: “Agora, cada um de vocês vai tentar imaginar-se a fazer algo que nunca fez antes, algo que nunca pensaram fazer até agora. Para chegar a este futuro imaginável, vamos usar o método X-Y-Z. Funciona assim: X é algo que adoram fazer. Pode ser qualquer coisa “ ler, pintar, dançar, cozinhar. Escolham só uma coisa que adoram fazer. Isso é o vosso X. Y é uma pessoa de quem gostam, qualquer pessoa, desde que ainda esteja viva. Escolham um Y. Z é o vosso lugar favorito distante, um lugar onde já estiveram pelo menos uma vez na vida. Escolham um Z. Já está?”

Agora imaginem que é daqui a um ano. Cada um de vocês está a fazer X, com o Y, em Z. Estás a fazer o que adoras fazer, com a pessoa de quem gostas, neste lugar distante favorito. Consegues imaginar? Tenta ver este momento na tua mente como um filme, tão claramente como se já tivesse acontecido. Agora estás a reproduzi-lo na tua mente como uma memória favorita.

Meditação

Objetivo	Desbloquear flexibilidade mental e criatividade para imaginar a sociedade desejada
Duração	15-30 min
Nº participantes	Qualquer
Facilitadores	1
Materiais	Excerto do texto “Envisioning a Sustainable World” de Donella Meadows
Dificuldade	Fácil
Idade	Jovens e adultos
Exemplos de outputs	O exercício cria uma maior disponibilidade mental para descolar do presente e imaginar o futuro desejável

Descrição

“Leitura de um texto que convida à ideação e à imaginação de um mundo desejável.

Execução

Facilitador pede a todos para fazerem silêncio e, se quiserem, de forma a poderem estar mais concentrados, para fecharem os olhos. Lê, pausadamente, o texto de Donella Meadows [anexo](#).

Dicas de facilitação

É importante que a sala tenha ou uma excelente acústica ou um adequado equipamento de som. Caso se use este último, deve ter-se o cuidado de o volume e timbre não serem muito agressivos. O objectivo é convidar à meditação.

A voz deve ser clara e pausada e a leitura deve ser feita sem efeitos dramáticos. É indispensável que o facilitador esteja muito familiarizado com o texto, já que qualquer erro de leitura pode perturbar o estado de espírito que se pretende gerar.

Polak Game

Objetivo	Convidar a pensar no futuro e pensar como nos posicionamos face a ele.
Duração	5-10 minutos
Nº participantes	Qualquer número
Facilitadores	1 para todo o grupo
Materiais	Sala com suficiente espaço livre para todos os participantes se movimentarem
Dificuldade	Fácil
Idade	Jovens e adultos
Exemplos de outputs	Foto do grupo disperso na sala Quadro dos 4 quadrantes com auto-colantes

Descrição

Esta atividade consiste em duas perguntas.

Pedir aos participantes que se posicionem na sala numa linha imaginária longitudinal para expressar se a sua visão para 2050 é pessimista (vai ficar pior) ou otimista (vai ficar melhor).

Pedir que os participantes, sem saírem da posição em que estão no eixo horizontal, agora se posicionem numa linha imaginária transversal, ortogonal à primeira, e digam se sentem que têm poder para moldar o futuro ou se acham que não têm poder.

- Através destas perguntas são criados quatro grupos:
- Os otimistas que acham que não têm poder
- Os pessimistas que acham que não têm poder
- Os otimistas que acham que têm poder
- Os pessimistas que acham que têm poder

Execução

Após a primeira pergunta perguntar aos extremos (mais pessimistas e mais otimistas) a razão da sua atitude. Fazer a mesma coisa com as pessoas dos extremos na segunda pergunta.

Explicar que “pensar os futuros” possui técnicas e abordagens para todos os tipos de visões e pensamentos.

Cada pessoa pode, depois de realizado o exercício fisicamente, colocar um autocolante que representa a sua posição num quadro de cartolina com os dois eixos ortogonais que definem os quatro quadrantes.

Dicas de facilitação

Ainda que o exercício seja simples, podem existir problemas na sua realização. Muitas pessoas têm problemas de orientação do espaço e não percebem que o espaço bidimensional da sala corresponde a um plano organizado em dois eixos ortogonais (ordenadas e abcissas). Muitas pessoas colocam-se obedientemente em linha na primeira parte do exercício mas, na segunda parte, em vez de se moverem perpendicularmente a essa linha, ocupando todo o espaço, desfazem essa linha longitudinal para criarem outra, transversal. Duas fitas-colas coloridas, coladas no chão em cruz, ortogonalmente, podem tornar mais evidente o que se pretende.



REFLEXÃO/DEBATE

"The best way to have a good idea is to have lots of ideas"

Linus Pauling³

Brainstorming

Objetivo	Gerar um grande número de ideias sobre determinado assunto, para posterior discussão.
Duração	1h
Nº participantes	15-30
Facilitadores	1 por cada dez participantes
Materiais	Canetas e marcadores Post-its (ou folhas de papel) Uma parede, um <i>flipchart</i> ou quadro branco para afixar post-its.
Dificuldade	Média
Idade	N/A
Exemplos de outputs	Lista de ideias/visões.

Descrição - Enquadramento

O objetivo de um *brainstorming* não é produzir uma ideia excelente ou uma visão perfeita mas sim muitas ideias e manter uma total abertura relativamente a ideias (aparentemente) improváveis ou extravagantes.

Para que uma sessão de brainstorming funcione bem, ela tem de decorrer num ambiente de

abertura e criatividade. É natural que haja alguma confusão mas isso não constitui um problema. As melhores sessões de *brainstorming* ocorrem quando o grupo tem uma atitude positiva, otimista e se concentra em gerar o maior número possível de ideias.

Uma sessão de *brainstorming* é tanto melhor quanto maior for a confiança dos participantes uns nos outros, pois isso garante que os eventuais disparates que se digam não darão origem a um julgamento negativo.

Os participantes devem evitar discutir a viabilidade das ideias. Nesta fase, a crítica e a análise iriam restringir a criatividade, desviando o foco do grupo da geração de muitas ideias. Trata-se de refrear o espírito crítico e dar largas ao espírito criativo.

Execução

O facilitador deve enunciar (ou recordar) as regras do *brainstorming* antes do exercício começar:

→ Não fazer críticas

Nunca se sabe de onde pode vir e onde pode chegar uma boa ideia. A chave é fazer com que todos sintam que podem partilhar as ideias que lhes vêm à cabeça e permitir que os outros as desenvolvam ainda mais.

→ Encorajar ideias extravagantes

As ideias mais loucas podem dar origem a grandes invenções. Se não fecharmos a porta às ideias improváveis pomos de lado as restrições (de recursos, tempo, tecnológicas) e estimulamos a criatividade.

→ Desenvolver as ideias dos outros

Ser positivo e construir sobre as ideias de outros. Na conversa, usar "Sim, e até podíamos..." em vez de "Mas...".

→ Combinar duas ou mais ideias

Duas ou mais ideias podem ser combinadas e misturadas para dar origem a uma nova ideia

→ Manter o foco no tema em discussão

Evitar que a discussão saia do âmbito definido, para evitar dispersão, confusão e desmotivação.

→ Uma conversa de cada vez

É mais provável desenvolver uma ideia que dá origem a grandes saltos qualitativos se todos prestarem atenção e participarem na discussão.

→ Usar o visual

Escrever as ideias em post-its e afixá-las no quadro/parede/flipchart. Não há nada melhor para comunicar uma ideia do que vê-la (em texto ou através de um esboço, um esquema, um desenho).

→ Quantidade

Gerar o maior número de ideias que seja possível. Numa boa sessão podem ser geradas 100 ideias em 60 minutos. Estimular uma chuva de ideias e desenvolver as que parecerem melhores.

- Distribuir post-its e canetas por todos os participantes.
- Lançar a pergunta (ou desafio) a que os participantes devem responder. Eventualmente a pergunta pode ser projectada num ecrã ou escrita num quadro/flipchart. É importante que a pergunta seja simples e clara, sem qualquer ambiguidade e mantida visível durante todo o exercício.
- Pedir aos participantes para escreverem individualmente as suas ideias (uma em cada post-it) e dar-lhes 10-15 min para que o façam.
- Deve escrever-se apenas uma ideia em cada post-it para permitir uma posterior organização das ideias em *clusters* ou, eventualmente, proceder a votações das ideias.
- Pedir a cada participante para partilhar sucintamente as suas ideias (caso o grupo seja muito grande, pode-se trabalhar em sub-grupos) e para as colarem em seguida num *flipchart* ou quadro colocado num lugar visível. O exercício pode ser feito aliás desde o início de forma individual mas partilhada, à volta da mesa. Cada pessoa pode ir anunciando a sua ideia em voz alta aos colegas de mesa à medida que a escreve, não para ser discutida, mas para alimentar novas ideias.
- Deve ter-se atenção ao facto de que ninguém é dono das ideias produzidas e todos os participantes podem e devem enriquecer as ideias dos outros, escrevendo novos post-its.
- Se houver tempo e for relevante, no final os facilitadores podem agrupar as várias ideias em categorias.
- Se houver tempo, podem desafiar-se os participantes a votar no que consideram as ideias mais interessantes. Para isso podem ser entregues bolinhas auto-colantes que podem ser coladas em cada post-it. O processo tem o inconveniente de ser muito moroso já que, para escolher as ideias de que gostam mais, cada participante deveria ler todos os post-its, que podem ser numerosos. Outro inconveniente é o facto de uma votação

transmitir a ideia de que se procura identificar “a melhor ideia”, quando o objectivo de um *brainstorming* é criar uma nuvem de ideias. Ideias marginais, que seriam menos votadas, podem ser muito interessantes.

Dicas de facilitação

Os facilitadores devem estar atentos à linguagem corporal dos participantes para detectar quem esteja menos interessado e se possa sentir excluído, abordando o grupo e lançando desafios.

Deve haver uma atenção particular às eventuais frases “bloqueadoras” (*idea killers*) e os facilitadores devem lembrar que o objectivo é gerar ideias novas ou melhorar as que foram lançadas e não criticá-las.

Exemplos de frases a evitar são:

- Isso já existe.
- Isso não é possível.
- Isso é muito difícil.
- Isso é muito caro.
- Isso é muito arriscado.
- Isso ia demorar muito tempo.
- Não sabemos fazer isso.
- Ninguém ia querer fazer isso.
- X não ia deixar.
- Já se tentou e não funcionou.
- Os mais novos/velhos não iam aderir.
- Isso não tem lógica.
- Isso não tem graça.
- Isso não é inovador.
- Sejam realistas!
- Deixem de dizer disparates e vamos trabalhar.

Brainwriting

Objetivo	Gerar um grande número de ideias sobre determinado assunto, para posterior discussão.
Duração	30-40 m
Nº participantes	Qualquer número, organizados em mesas com um máximo de 6 pessoas

Facilitadores	1
Materiais	Folhas de papel A4 Canetas
Dificuldade	Média
Idade	N/A
Exemplos de outputs	Lista de ideias/visões.

Descrição - Enquadramento

Ainda que seja por vezes apresentado como uma alternativa ao *brainstorming*, o *brainwriting* é apenas uma variante deste, onde é dada uma maior relevância ao processo de escrita.

A técnica dá também pelo nome de 6-3-5 Brainwriting, pois a fórmula canónica consiste em criar grupos de 6 pessoas, sentados à volta de mesas, dar a cada um uma folha de papel e pedir-lhes que escrevam 3 ideias em 5 minutos. A escrita é feita individualmente e em silêncio. Depois desse período cada folha roda para o parceiro do lado e o processo repete-se até a folha regressar ao seu autor original. O ciclo completo dura 30 minutos após o que cada grupo faz uma discussão das ideias apresentadas.

O *brainwriting* é apresentado por vezes como uma técnica que garante o tratamento igualitário de todos os participantes, porque todos tem o mesmo tempo e nenhuma voz pode ser abafada pela voz dos outros. De facto a técnica apresenta as suas dificuldades, sendo o maior o facto de beneficiar as pessoas que se exprimem com mais facilidade através da escrita. O facto de cada participante produzir um registo escrito das suas ideias (eventualmente identificado) permite avaliar a contribuição de cada um, o que pode criar uma pressão competitiva que pode ser positiva ou contraproducente.

O método apenas deve ser utilizado por pessoas com capacidades e conhecimentos semelhantes e não num grupo muito heterogéneo.

Execução

Cada mesa deve ter folhas de papel e canetas para todos os participantes.

Os participantes devem estar distribuídos pelas mesas em grupos de 4, 5 ou (no máximo) 6 pessoas.

O facilitador explica o método.

O facilitador enuncia a pergunta (ou desafio) a que os participantes devem responder. Eventualmente a pergunta pode ser projectada

num ecrã ou escrita num quadro/flipchart. É importante que a pergunta seja simples e clara, sem qualquer ambiguidade e mantida visível durante todo o exercício.

O facilitador deve cronometrar o tempo de cada ronda e anunciar a passagem da folha aos parceiros do lado.

A folha de papel que é entregue deve incluir uma tabela com três colunas (Ideia 1, Ideia 2, Ideia 3) e, eventualmente, uma quarta coluna inicial para o nome de cada participante, já que o exercício pode ser feito sem registo do nome ou nominalmente. Deve ser deixado espaço suficiente em cada célula para que a descrição da ideia seja compreensível.

Nome	Ideia 1	Ideia 2	Ideia 3

Dicas de facilitação

Em teoria, cada exercício de *brainwriting* gera 108 ideias (6 pessoas x 6 rondas x 3 ideias), no entanto isso pressupõe que cada pessoa gera de facto 18 ideias o que é excessivamente optimista. De facto, é normal que as ideias se repitam ou que as ideias se esgotem depois das primeiras rondas.

Se constatar que as ideias fluem com menos rapidez, o facilitador deve encorajar os participantes a desenvolver as ideias dos outros participantes.

O facilitador deve ir lendo as ideias já escritas para verificar que são expressas de forma clara.

Técnica de Grupo Nominal

Objetivo	Gerar uma lista de propostas hierarquizadas para resolver um problema.
Duração	20-30 m
Nº participantes	Qualquer número.
Facilitadores	1
Materiais	Folhas de papel Canetas Flipchart Marcadores
Dificuldade	Média
Idade	N/A
Exemplos de outputs	Lista de ideias/visões.

Descrição

A Técnica de Grupo Nominal (Nominal Group Technique ou NGT) é uma variante de *brainstorming* particularmente útil quando existe um grupo heterogéneo (eventualmente com superiores hierárquicos e subordinados no mesmo grupo) e se quer garantir à partida a participação de todos.

Segue a mesma regra geral do *brainstorming* segundo a qual é importante a quantidade de ideias geradas e se devem evitar comentários críticos.

Execução

O facilitador enuncia a pergunta (ou desafio) a que os participantes devem responder. Eventualmente a pergunta pode ser projectada num ecrã ou escrita num quadro/flipchart. É importante que a pergunta seja simples e clara, sem qualquer ambiguidade e mantida visível durante todo o exercício.

Os participantes têm 5-10 minutos para pensar na pergunta e para escrever as suas ideias numa folha de papel.

O facilitador pede a cada participante para ordenar as suas ideias (no papel que usaram) por ordem de importância.

Cada participante enuncia uma ideia e o facilitador escreve-a no flipchart. Não são permitidas perguntas nem comentários dos outros participantes.

Fazem-se várias rondas até todos os participantes esgotarem as suas ideias. Na ronda oral podem ser apresentadas ideias que não estavam originalmente nas ideias escritas. Um participante pode “passar” se não tiver ideias para apresentar, mas as rondas prosseguem até todas as ideias se esgotarem.

As ideias são discutidas por ordem. Podem ser alteradas apenas com a concordância do seu autor. Podem ser apagadas (por unanimidade). Podem ser clarificadas e agrupadas.

Ideias são priorizadas de acordo com critérios definidos pelo grupo (facilidade de implementação, impacto global, impacto a curto prazo)

Dicas de facilitação

É importante manter as ideias todas visíveis durante todo o exercício, o que significa que as ideias devem ser escritas em letras grandes e legíveis e que as páginas do flipchart devem ir sendo arrancadas e afixadas à medida que vão sendo preenchidas.

Os participantes devem ser autorizados a levantar-se e passear à frente das páginas.

World café

Objetivo	O World Café serve para criar um ambiente seguro e acolhedor onde se podem cruzar diferentes ideias e perspectivas sobre um tema, envolvendo os participantes em várias rondas de conversa em pequenos grupos.
Duração	1-2h
Nº participantes	Grupos grandes (15+ pessoas)
Facilitadores	1 “Mestre de Cerimónias” e um anfitrião por cada mesa
Materiais	Mesas e cadeiras (suficientes para o número de grupos e de participantes) Folhas de papel em cada mesa Esferográficas e marcadores Flipchart Post-its em cada mesa
Dificuldade	Fácil
Idade	N/A
Exemplos de outputs	Listas de perguntas/dúvidas sobre os temas abordados. Ideias/propostas/soluções sobre os temas/problemas a abordar.

Descrição

O World Café é uma metodologia simples, com um formato flexível, para explorar um tema desde várias perspectivas (ou vários temas relacionados entre si). Permite uma participação ampla e incentiva os participantes a conhecerem-se melhor entre si.

Num ambiente informal, “de café”, os participantes trabalham em pequenos grupos, distribuídos por diferentes mesas. Cada mesa tem uma pergunta/tema específico/a que os participantes devem discutir. Se os organizadores quiserem, pode haver sobre cada mesa uma folha com dados relativos ao tema a discutir, que permitam enquadrar a conversa. A sessão está dividida em várias rondas e os grupos devem mudar de mesa em cada ronda, passando para nova pergunta/tema. Ao chegar a uma nova mesa, cada grupo deve discutir o trabalho dos grupos anteriores, que estes deixam em cima da mesa para consulta.

Recomenda-se a realização de, pelo menos, 3 rondas, de forma a permitir aprofundar as discussões. Cada ronda pode ter uma duração de 10 a 20 minutos.

Execução

Preparação

Preparar um espaço acolhedor, semelhante a um café (que pode ser um verdadeiro café). Em função do número de grupos desejado e do espaço disponível, distribuir várias mesas e cadeiras (máximo de 5 por mesa) na sala.

O ambiente, que se deseja informal e acolhedor, é fundamental para a dinâmica. É importante considerar cuidadosamente o cenário, decoração, música, etc.

Definir o tema geral da sessão e escolher as questões/temas que serão abordados em cada uma das mesas.

Identificar um anfitrião para cada mesa.

Discussão

O MC dá as boas-vindas aos participantes e explica o objetivo e o funcionamento da sessão.

Pede aos participantes para:

- Manterem o foco no tema em discussão
- Ouvirem atentamente os pontos de vista dos outros
- Considerarem que todos os pontos de vista são válidos
- Serem directos e concisos nas suas intervenções para dar oportunidade de intervir a todos
- Tentarem articular entre si as várias ideias
- Identificar novas questões que resultem da discussão
- Antes da sessão propriamente dita pode realizar-se um exercício *ice breaker*, para facilitar a comunicação no seio dos grupos.
- O anfitrião permanece na mesma mesa ao longo de toda a sessão e é responsável por:
 - Receber os grupos de cada ronda, apresentar o tema em discussão e apresentar um resumo das discussões das rondas anteriores
 - Garantir a participação de todos os elementos da mesa
 - Recolher todo o material produzido na mesa (se existir) e tomar notas da discussão
 - No final da sessão, fazer uma apresentação das discussões havidas, resumindo as ideias centrais (pontos de consenso e também de discórdia)

Sistematização

Após a sessão, a equipa organizadora deve sistematizar e agregar as ideias recolhidas.

É importante não ocultar eventuais pontos de discórdia que tenham surgido na discussão. A diversidade é rica.

Considerar como apresentar resultados (relatórios, gráficos, desenhos).

Dicas de facilitação

Neste formato, como em todos os outros, deve haver uma monitorização constante da discussão geral, o que pode ser feito pelo MC, que não deve ser o anfitrião de nenhuma mesa.

Deve haver flexibilidade suficiente, por exemplo, para introduzir um novo tópico de discussão que, ainda que não esteja previsto, mereceu o interesse de todos os participantes.

Fish Bowl

Objetivo	Esta metodologia permite regular a discussão, promovendo tanto a contribuição de diversas pessoas, como a auscultação atenta às ideias de outros.
Duração	1h
Nº participantes	
Facilitadores	Mínimo 2 (facilitador + relator)
Materiais	Cadeiras Quadro/flipchart e marcadores (opcional)
Dificuldade	Média
Idade	>14 anos
Exemplos de outputs	Relatório final do relator

Descrição

A técnica Fish Bowl é útil para explorar um assunto em grupo e aprender com as perspectivas de outros participantes. É um exercício que promove pensamento crítico, capacidade de articulação, de debate, de escuta ativa.

No fundo trata-se de um modelo semelhante ao tradicional Painel+Assistência, com a diferença de que aqui esses papéis não são fixos.

O objetivo é promover uma discussão aberta em grupo. Para o efeito, divide-se o grupo em dois: um círculo interior, mais pequeno (3-5 pessoas), em que cada participante dá a sua perspetiva relativamente ao tema discutido. O círculo exterior, maior (todos os restantes participantes), apenas ouve e observa. Qualquer pessoa do círculo interior pode abandonar o seu lugar, passando para o círculo exterior, se considerar, a dado momento, que esgotou as suas contribuições.

Para poder partilhar algum ponto de vista, os participantes do círculo exterior devem esperar que haja algum lugar livre no círculo interior. A pessoa a cargo da facilitação pode incentivar estas trocas.

Dicas de facilitação

Assegurar uma correta disposição do espaço:

- Círculo interior: cadeiras em número adequado, dispostas em forma de círculo
- Círculo exterior: Restantes cadeiras em redor ao círculo interior.
- Acessos (entre as cadeiras) que permitam a circulação de pessoas;
- Iniciar sessão com uma explicação do funcionamento da dinâmica e definindo o âmbito da discussão.

O facilitador deve:

- Partilhar com os participantes as questões em discussão
- Identificar pessoas com perfil mais participativo e com ideias diversas entre si, para iniciar a sessão no círculo interior
- Incentivar a troca de pessoas entre os círculos interior e exterior
- Estimular o debate resumindo e categorizando os pontos de vista expressados e lançando perguntas
- Assegurar que as ideias expressadas oralmente são claras e que são devidamente registadas pelo relator.

No final, podem-se resumir as principais ideias expressadas num quadro/flipchart, pedindo que os participantes validem o resumo feito.

Debates Oxford

Objetivo	Esclarecer os prós e contras de uma dada proposta. Desenvolver capacidades retóricas e de argumentação. Compreender a racionalidade de pontos de vista opostos.
Duração	30-90 min
Nº participantes	12-30
Facilitadores	1
Materiais	Material para fazer votação secreta se esse for o método escolhido.
Dificuldade	Média
Idade	Jovens e adultos
Exemplos de outputs	Recolha da moção apresentada, da informação fornecida aos debatedores e dos argumentos pró e contra, escritos pelos participantes. Registo das votações.

Descrição

O modelo “Oxford debate” consiste num debate entre duas equipas que defendem posições opostas. Este debate pode ter lugar à frente de uma assistência ou não. O debate parte sempre de uma afirmação clara (uma moção, uma declaração) que uma das equipas defende e a outra contesta. O facilitador neste caso age como moderador do debate.

- O facilitador apresenta a moção (que foi definida previamente). Pode escrevê-la num quadro ou projectá-la na parede. A frase deve ser simples e directa, na voz activa e sem negativas.
- O colectivo que vai participar no debate é dividido em dois grupos, à sorte (pode ser um saco com bolas pretas e brancas ou papelinhos de duas cores). Isto significa que muitos participantes podem acabar por ter de defender uma posição com a qual não concordam. É a regra deste jogo.
- Faz-se uma votação (pode ser de braço no ar ou secreta, usando um saco) para saber quem é contra e quem é a favor da afirmação. Regista-se o resultado por equipas. Se a votação for secreta o resultado não deve ser revelado. Se houver uma assistência, a assistência pode também votar, ainda que deva ser guardado o resultado da votação de cada equipa.
- Cada um dos grupos escolhe quem faz a intervenção inicial.

- Orador a favor faz a primeira intervenção (3 min)
- Orador contra faz a primeira intervenção (3 min)
- Sucedem-se curtas intervenções alternadas a favor e contra (2 min). Cada grupo pode trocar impressões no seu seio antes de fazer nova intervenção (1 min). Nem todos os elementos de cada grupo têm de falar mas nenhum deve falar duas vezes se houver quem ainda não tenha intervindo. (20-30 min)
- Se houver público, a assistência deve poder dirigir perguntas a ambas às equipas, que o moderador poderá gerir como entender. (10-15 min)
- A dada altura, as intervenções de cada grupo podem passar a ser limitadas a perguntas dirigidas ao outro grupo, que esse deve responder antes de lançar a sua pergunta aos adversários. (10-15 min)
- Orador a favor faz a última intervenção (3 min)
- Orador contra faz a última intervenção (3 min)
- Nova votação. São revelados os resultados da primeira e segunda votações das duas equipas. Vê-se se alguém mudou de opinião.
- Facilitador faz uma síntese do debate e agradece.

Dicas de facilitação

O papel do facilitador é crucial neste tipo de debates. Deve intervir o mínimo mas garantir um escrupuloso respeito pelos tempos concedidos para cada intervenção e cada fase do debate. Não deve admitir argumentos *ad hominem* e deve garantir a civilidade do debate. Pode intervir para esclarecer uma intervenção pouco clara, mantendo sempre uma posição equidistante entre as equipas.

Em certos debates, nomeadamente se se tratar de debates temáticos, pode ser útil a disponibilização prévia (eventualmente dias antes) a todos os participantes de bibliografia de apoio.

Exemplos de possíveis moções:

- No futuro a desigualdade social vai ser muito maior
- A tecnologia vai encontrar soluções para os grandes problemas da actualidade
- Em 2050 seremos todos vegetarianos

Delphi - voting

Objetivo	Promover uma reflexão profunda (semelhante ao <i>brainstorming</i>) sobre um determinado assunto, identificando pontos de consenso e de discordância, procurando um consenso.
Duração	2h
Nº participantes	Qualquer
Facilitadores	1
Materiais	Papel, canetas. Flipchart/quadro ou computador e projetor.
Dificuldade	Média
Idade	n/a
Exemplos de outputs	Documento de tipo analítico, com uma visão sustentada de Portugal no ano 2050.

Descrição

Delphi é uma técnica utilizada para identificar possíveis resultados de eventos futuros, bem como estimar a sua probabilidade. Consiste em várias rondas de discussão entre um grupo de peritos (no âmbito do Lab 2050, qualquer pessoa pode ser considerada perito) que, com a mediação de um facilitador, partilham as suas perspectivas sobre um problema/desafio previamente identificado. Os participantes respondem a um questionário estruturado e devem justificar as suas respostas. Cabe ao facilitador, no final de cada ronda, elaborar um sumário anonimizado, que serve de base para a discussão da ronda seguinte. Assume-se que a discussão e perspectivas tendem a convergir.

O objetivo é, através de um processo iterativo, promover uma reflexão profunda sobre um determinado assunto, identificando pontos de consenso e de discordância, bem como riscos e oportunidades, procurando gerar uma visão conjunta.

Execução

Facilitador

O primeiro passo é escolher quem facilitará a sessão. Idealmente, será uma pessoa considerada neutra no seio da organização (ou no contexto em que se realizar esta atividade). É útil que seja alguém familiarizado com a investigação e recolha de dados.

Participantes

Deve ajustar-se o número de participantes em função dos recursos e tempo disponíveis. No entanto, sugere-se que não sejam mais de 10 pessoas.

Admitindo que, em determinadas circunstâncias, poderá ser interessante ter debates especializados sobre temas específicos, contando para o efeito com peritos temáticos, as discussões sobre o futuro desejável no âmbito do projeto Lab 2050 não deverão discriminar perfis específicos para participar nesta atividade.

Problema

Em seguida é necessário definir o problema: a pergunta de partida

É importante que os participantes saibam previamente qual será o tema a debater e que a definição dos conceitos-chave para a discussão sejam partilhados por todas as pessoas.

O tema poderá ser mais amplo (ex: "Qual o futuro desejado para 2050?") ou mais delimitado, identificando um desafio específico que seja relevante no âmbito em que se realiza esta atividade.

Rondas

Deve-se definir previamente quantas rondas de perguntas se farão. O número geralmente recomendado é de 3 rondas.

A pergunta inicial poderá ser respondida oralmente ou por escrito.

Para a 2ª ronda, o facilitador deve elaborar um sumário das respostas recolhidas na ronda anterior, identificando temas merecedores de maior desenvolvimento - que deverão ser transformados em perguntas para a ronda seguinte.

A última ronda deverá servir para apurar os pontos de consenso entre os participantes.

A pior ideia possível

Objetivo	Gerar as piores ideias imagináveis para resolver um dado problema
Duração	20-60 minutos
Nº participantes	Qualquer
Facilitadores	1
Materiais	Papel, canetas, post-its, quadro/flipchart
Dificuldade	Média
Idade	Qualquer
Exemplos de outputs	Lista de soluções/propostas possíveis.

Descrição

“A pior ideia possível” é um método de ideação onde os participantes tentam encontrar as piores propostas imagináveis para resolver um dado problema. No caso de iniciativas que visam construir o futuro que desejamos, “as piores ideias possíveis” devem ser ideias totalmente loucas que fariam com que o futuro fosse o pior possível.

Naturalmente que o objectivo final do exercício é conceber o melhor futuro possível. Incitar os participantes a imaginar as piores propostas é apenas um truque para gerar novas ideias através da escolha de outro ponto de vista. O facto de se apelar a uma atitude absurda liberta os participantes da responsabilidade de encontrar ideias sensatas e exequíveis, cria um ambiente mais descontraído e divertido e estimula a criatividade.

Um dos obstáculos em todos os exercícios de *brainstorming* é o receio dos participantes de parecerem estúpidos e de poderem ser mal vistos pelos colegas de grupo. Com “a pior ideia possível” nenhuma ideia pode parecer estúpida porque *todas* devem ser estúpidas.

Execução

O facilitador deve enunciar claramente o desafio. Não improvise. É conveniente formular o desafio/pergunta previamente, de forma clara e concisa, e escrevê-la num quadro ou mantê-la projectada num ecrã.

O facilitador vai escrevendo num flipchart/quadro as ideias loucas que cada participante vai lançando.

Em alternativa, pode-se dar 5 ou 10 minutos a cada participante para escrever as suas piores ideias numa folha ou em post-its (uma ideia em cada post-it). Depois disso deve fazer-se várias rondas onde cada participante cola os seus post-its/ideias num quadro ou apresenta oralmente as suas ideias (também uma de cada vez), que o facilitador vai escrevendo no quadro.

As regras são:

- gerar o máximo de ideias possível
- enriquecer/piorar as ideias dos outros

identificar as características que fazem com que as ideias sejam más

identificar as piores de todas essas características

fundir e misturar diferentes ideias

O facilitador deve permitir que a discussão se generalize, mesmo que isso gire alguma confusão. Em geral o ambiente que se gera é descontraído e divertido.

No final do exercício, deve fazer-se o exercício simétrico e transformar as “piores ideias” no seu oposto, alterando algumas ou todas das suas características

Dicas de facilitação

Não basta, no final do exercício, escolher o oposto do que se escreveu na primeira parte. A negação de algo (“pior ideia”) pode conter muito pouca informação sobre o que se pretende e menos ainda sobre a forma de o alcançar. Deve ser reservado tempo suficiente, no final do exercício, para construir o negativo do “pior mundo possível” de forma que possua informação sobre a forma de o construir.

O facilitador deve ter o cuidado de incentivar a discussão e dar grande liberdade aos participantes mas deve evitar que o grupo se lance num delírio completo. O exercício tem lugar no mundo concreto que conhecemos e não num universo paralelo.

Speed Meeting

Objetivo	Promover o conhecimento recíproco dos participantes de uma acção, a partilha de informações e ideias.
Duração	5-90 minutos
Nº participantes	Qualquer
Facilitadores	1 por cada dez participantes
Materiais	Cadeiras que possam ser facilmente deslocadas
Dificuldade	Fácil
Idade	Qualquer
Exemplos de outputs	-

Descrição

Uma actividade de speed meeting visa criar uma oportunidade para que os participantes de uma acção se conheçam melhor a nível pessoal, profissional ou cívico, partilhem informações e troquem ideias.

O processo consiste em fazer sentar frente a frente (geralmente a uma pequena mesa de café ou simplesmente em cadeiras colocadas uma à frente da outra) duas pessoas.

O encontro demora 3 a 5 minutos (speed...) e depois disso todos trocam de parceiro.

O speed meeting pode ser usado como ice-breaker - e pode, neste caso, envolver uma única ou duas rondas - ou pode ser utilizado como ferramenta de debate onde cada participante tem oportunidade de discutir um tópico com todos os outros.

Tratando-se de uma actividade apenas oral, pode servir de primeiro acto de uma discussão geral onde as ideias, já mais depuradas, podem dar origem a conclusões escritas.

Execução

É importante que o mobiliário (cadeiras e mesas) esteja disposto de forma que o speed meeting possa começar imediatamente. Se não se dispuser de mesas pequenas (tipo mesa de café) é preferível usar apenas cadeiras, já que a proximidade física é importante.

Como se trata de um formato onde todos os participantes falam ao mesmo tempo, convém que a sala não seja excessivamente reverberante.

É fundamental que a instrução dada aos participantes seja concisa e muito clara.

Nos modelos onde se pretende que todos falem com todos é necessário definir e executar com rigor o procedimento decidido, para evitar confusões.

No caso em que todos falam com todos, o processo é muito longo e pode ocupar a maior parte do evento. Num grupo de 20 pessoas, por exemplo, cada pessoa deve manter 19 diálogos em sequência. Mesmo considerando apenas 3 minutos para cada diálogo, isso significa uma actividade que dura 57 minutos. Se contarmos com a latência das mudanças de interlocutores o exercício pode ocupar facilmente uma hora e meia.

Conseguir que todos-falem-com-todos não é um problema trivial. Uma maneira prática de o fazer é criar duas filas de participantes e fazer todos circular no mesmo sentido, mantendo um dos participantes um lugar fixo. Se o número de participantes for ímpar, um dos facilitadores pode ser incluído (e participar num "falso diálogo") de forma a facilitar a combinatória.

Dicas de facilitação

Se o speed meeting for usado apenas para uma duas ou três rondas, podemos deixar ao critério dos participantes com quem vão falar, com a indicação de que escolham um parceiro novo de cada vez. Se se pretende que todos falem com todos a disciplina terá de ser rigorosa quanto à deslocação lateral dos participantes e quanto ao tempo.

SPEED MEETING COM GRUPO DE 20 PARTICIPANTES**em modelo “todos-falam-com-todos”**

(Participante 1 não se move. Os outros rodam)

Ronda 101-02-03-04-05-06-07-08-09-10
11-12-13-14-15-16-17-18-19-20**Ronda 2**01-03-04-05-06-07-08-09-10-20
02-11-12-13-14-15-16-17-18-19**Ronda 3**01-04-05-06-07-08-09-10-20-19
03-02-11-12-13-14-15-16-17-18**Ronda 4**01-05-06-07-08-09-10-20-19-18
04-03-02-11-12-13-14-15-16-17**Ronda 5**01-06-07-08-09-10-20-19-18-17
05-04-03-02-11-12-13-14-15-16**Ronda 6**01-07-08-09-10-20-19-18-17-16
06-05-04-03-02-11-12-13-14-15**Ronda 7**01-08-09-10-20-19-18-17-16-15
07-06-05-04-03-02-11-12-13-14**Ronda 8**01-09-10-20-19-18-17-16-15-14
08-07-06-05-04-03-02-11-12-13**Ronda 9**01-10-20-19-18-17-16-15-14-13
09-08-07-06-05-04-03-02-11-12**Ronda 10**01-20-19-18-17-16-15-14-13-12
10-09-08-07-06-05-04-03-02-11**Ronda 11**01-19-18-17-16-15-14-13-12-11
20-10-09-08-07-06-05-04-03-02**Ronda 12**01-18-17-16-15-14-13-12-11-02
19-20-10-09-08-07-06-05-04-03**Ronda 13**01-17-16-15-14-13-12-11-02-03
18-19-20-10-09-08-07-06-05-04**Ronda 14**01-16-15-14-13-12-11-02-03-04
17-18-19-20-10-09-08-07-06-05**Ronda 15**01-15-14-13-12-11-02-03-04-05
16-17-18-19-20-10-09-08-07-06**Ronda 16**01-14-13-12-11-02-03-04-05-06
15-16-17-18-19-20-10-09-08-07**Ronda 17**01-13-12-11-02-03-04-05-06-07
14-15-16-17-18-19-20-10-09-08**Ronda 18**01-12-11-02-03-04-05-06-07-08
13-14-15-16-17-18-19-20-10-09**Ronda 19**01-11-02-03-04-05-06-07-08-09
12-13-14-15-16-17-18-19-20-10



Mapa do futuro

Objetivo	Imaginar que já se está a viver num futuro ideal, descrevendo-o em detalhe e, depois, “lembrar” (ou “mapear”), passo a passo, como se chegou a esse estado.
Duração	1 h
Nº participantes	15-30
Facilitadores	2
Materiais	Folhas de papel, canetas, marcadores
Dificuldade	Média
Idade	n/a
Exemplos de outputs	Descrição de futuros desejáveis Identificação de marcos/etapas necessárias para atingir o futuro

Descrição

A metodologia baseia-se na construção de um processo, com vários passos, que permite construir e analisar um futuro desejado. Através da identificação de um evento/futuro desejado, que funciona como “denominador comum”, a metodologia incentiva a recriar pré-requisitos, marcos e o contexto que permitiu alcançar esse evento/futuro desejado.

Para o efeito, pode-se incorporar a informação de múltiplas fontes ou simplesmente usar a imaginação dos participantes como ponto de partida, conforme desejado. O processo pode ser altamente criativo ou ser mais detalhado, estruturado e concreto.

Execução

Visualizar que nos encontramos numa data futura e descrever o que vemos pode ser um exercício de abstração difícil. Existem alguns passos para facilitar o processo:

Definir e anotar num lugar visível para todo o grupo a data e hora em que o futuro desejado ocorre (ex: 15h do dia de 3 de abril de 2050). A partir deste momento, os participantes devem comportar-se como se essa data e hora fossem o presente.

O que seria desejável nessa data futura? Pensar em frases que expressem, de forma geral, essa realidade (ex: “Grande dinâmica das associações locais” ou “Inexistência de listas de espera na saúde”, etc.). Anotar os desejos.

Para cada desejo, anotar que indicadores nos permitiram atestar que a nossa frase é real. O exercício de detalhar que evidências podemos ouvir, ver ou sentir são um componente importante da capacidade do Mapa do Futuro para nos motivar para alcançar esse futuro desejado.

Para cada desejo, identificar pelo menos uma ação ou acontecimento que teve que ter lugar para que o cenário desejado se pudesse ter dado (ex: “maior envolvimento da população nas associações” ou “Câmara Municipal investe em serviços de apoio”). Uma vantagem deste passo é que obriga os participantes a pensar nestas ações em função do futuro desejado e não das possibilidades presentes.

Documentar a visão de forma a que fique gravada na mente dos participantes. Isso pode ser feito através de imagens, esquemas, diagramas ou textos escritos.

O exercício pode ser feito de forma que o grupo produza uma única visão de futuro. Se assim for, cada um dos passos implica uma discussão de grupo, com a moderação ativa de alguém que permita encontrar consensos. Esta opção pode ser válida para grupos pequenos e relativamente homogêneos.

Outra alternativa é que o exercício seja feito de forma individual ou em pares (preferível), sendo que a cada passo cada participante deve apresentar o seu trabalho. O resultado final será um mosaico de visões, com possibilidade de identificar visões comuns ou interrelacionadas.

Mural dos Desejos

Objetivo	Construir um mural onde se representam com imagens e palavras os desejos para o futuro (ano 2050).
Duração	2h (para 6 grupos de 6 pessoas). Vários dias (uma comunidade escolar)
Nº participantes	+15
Facilitadores	2
Materiais	Uma parede onde colar post-its, um quadro de escola, um rolo de papel de cenário colado numa parede, etc. Revistas e jornais, fotos. Post-its, canetas, fita-cola forte, pioneses...
Dificuldade	Fácil
Idade	N/A
Exemplos de outputs	Uma colecção de post-its e folhas de papel, fotos, etc. onde são exprimidos desejos para o futuro.

Descrição

Este exercício permite expressar o futuro desejado através da associação das visões escritas pelos participantes com imagens. Constrói-se um mural, que representa o conjunto das visões de futuro dos participantes.

Execução

Deve-se desafiar cada participante a pensar numa imagem (ou, em versão alternativa, numa frase) que simbolize/expresse a sua visão do país desejado para o ano 2050. A frase ou desenho deve ser escrita/denhada numa folha de papel ou post-it e colada no mural.

Dicas de facilitação

Dependendo das condições e lugar em que se realiza a acção, poder-se-á conceder uma hora ou vários dias aos participantes para pensar e escolher a sua imagem/frase. Um mural pode ser criado numa sala polivalente de uma escola e estar disponível durante vários dias, por exemplo.

Num segundo momento, os participantes deverão procurar outra representação gráfica que simbolize/traduza/enriqueça a sua imagem. Poderão ser utilizados desenhos e ilustrações, fotografias (manipuladas ou não), excertos de revistas ou livros, colagens, pinturas ou outras formas de expressão visual ou mesmo objectos.

Os participantes afixam as suas imagens no mural e cada um, em seguida, deve apresentar, em menos de 1 minuto, o significado da sua imagem.

Se houver tempo e interesse do grupo, podem organizar-se as imagens em categorias e criar uma narrativa de nível superior, mais integrada, do futuro desejável.

Pode também discutir-se que ações se podem/devem tomar para nos aproximarmos da concretização daqueles objetivos.

O mural (que poderá, ou não, ser móvel) poderá ficar num lugar visível à comunidade, fomentando a curiosidade e discussão de outros públicos.

A versão mais simples de um Mural dos Desejos pode consistir apenas num conjunto de post-its escritos durante uma sessão de *brainstorming* ou *brainwriting*.



Máquina do tempo e teatro

Objetivo	Facilitar o processo de imaginar o futuro
Duração	20 minutos
Nº participantes	10-50 (organizados em grupos de 5-8)
Facilitadores	1 para 20/25
Materiais	Papel, post-its, canetas. Uma grande caixa de cartão (como a caixa de um frigorífico)
Dificuldade	Fácil
Idade	Todos
Exemplos de outputs	Descrições de visões (textos ou desenhos em papel, em post-its, em computador) sublinhando aspectos comuns e diferentes.

Descrição

Desafiar os participantes a imaginar que fizeram uma viagem numa máquina do tempo. Quando saem da máquina estão em 2050. O que vêem?

O exercício exige algum silêncio no grupo para permitir alguma concentração. Fechar os olhos pode ajudar no processo. Cada um pode escrever uma descrição do que está a ver ou fazer um desenho (5 min). Depois, os elementos de cada mesa partilham o que imaginaram identificando semelhanças e diferenças (10 min).

Dicas de facilitação

Para facilitar a “viagem”, pode sugerir-se ao viajante no tempo que imagine o sítio onde está. Está na escola? A escola está diferente? Como é a sala de aula? Está no trabalho? Como é o trabalho? Num estádio de futebol? Na rua? Como é a rua onde está? A cidade está diferente?

Para crianças mais pequenas a utilização de um adereço pode tornar a brincadeira mais atraente: uma caixa de cartão onde se abrem dois extremos de forma a criar um túnel onde se pode “entrar no presente” e “sair no futuro”.

Neste caso, em vez de um texto podem pedir-se desenhos, uma descrição do que estão a ver ou uma representação, num registo teatral.

É bom sublinhar que não há visões erradas, apenas diferentes.

Cápsula do tempo

Objetivo	Gerar e preservar para o futuro visões desse mesmo futuro geradas hoje, de forma a que estas sejam lidas por alguém em data futura (por exemplo, no ano 2050).
Duração	2 horas - Vários dias
Nº participantes	Sem limite. Organizados em equipas de 4-8 elementos
Facilitadores	1 para todo o grupo
Materiais	Suporte para registar visões do futuro (fichas de cartolina, outro) Objetos que funcionem como registo do presente (fotografias, artigos de jornal, etc.) que se considera serem de interesse particular para um habitante do futuro. Invólucro para preservar as visões (a escolher em função do formato escolhido para as registar. Pode ser um envelope plastificado, um frasco, uma caixa, etc.) Recipiente para armazenar as visões/ invólucros (tubo de plástico ou metal, selado, etc.)
Dificuldade	Fácil
Idade	N/A
Exemplos de outputs	As próprias Cápsulas do Tempo Registo (fotos, documentos) da discussão tida nos grupos para decidir o que incluir nas cápsulas, porquê, o que foi recusado, etc. Fotos e lista comentada dos objectos incluídos em cada cápsula Identificação dos autores de cada cápsula.

Descrição

Uma Cápsula do Tempo é uma forma fácil e divertida de registar desejos e visões do futuro, com vista a que estes apenas sejam lidos passados muitos anos (no nosso caso o alvo é o ano 2050).

Uma cápsula do tempo deve garantir que o conteúdo fica bem preservado e é guardado em segurança, sem ser aberto, até à data prevista para a sua abertura.

Execução

Reunir um grupo de participantes num espaço que possibilite uma boa dinâmica de grupo.

Pedir a cada participante que anote, numa ficha (ou em qualquer outro suporte designado para o efeito), a sua visão do país que deseja para o ano

2050. Cada visão destina-se a ser posteriormente guardada e selada num recipiente (a “cápsula”) que garanta a sua preservação até ao ano 2050.

Antes de selar a sua visão, cada participante poderá apresentá-la ao grupo para discussão. Pode propor-se ao grupo que organize as diferentes visões por categorias.

As cápsulas, com as visões aí armazenadas, serão seladas na presença dos participantes. Para imprimir maior simbolismo ao momento, pode-se pedir a alguma das pessoas presentes que faça um breve discurso ou mesmo convidar alguém para essa função.

O local onde guardar as cápsulas deverá variar em função do contexto. No caso de uma escola, pode definir-se simbolicamente um espaço para as enterrar. Uma associação poderá definir que a pasta contendo as visões deve ser guardada pelas direções que estiverem em funções em cada momento.

Para fortalecer a relação passado-presente-futuro, pode-se juntar aos invólucros a preservar um conjunto de objetos que documentem a época em que se realiza o exercício e que se considere que serão relevantes para os habitantes do futuro. Este registo será, um dia, no momento da abertura dos documentos, uma forma de os leitores futuros se conectarem com o passado, de uma forma geral, e com os autores das visões, em particular. Nessa ocasião, deverão naturalmente convidar-se para a cerimónia de abertura os autores da cápsula.

Manchete do Futuro (capa de revista)

Objetivo	Estimular a criatividade para formular visões para 2050, expressadas através de uma manchete de jornal ou revista
Duração	30 minutos
Nº participantes	10-30
Facilitadores	2
Materiais	Esferográficas e/ou marcadores Folhas de papel com a dimensão de jornais ou revistas
Dificuldade	Fácil
Idade	N/A
Exemplos de outputs	Lista de ideias/visões/desejos para o ano 2050.

Descrição

Ainda que se utilize a designação “Manchete do Futuro” (ou *Headline the Future*) o objectivo não é produzir apenas uma manchete mas sim uma primeira página de jornal/revista, que pode incluir um só tema ou um conjunto diversificado de notícias.

Os participantes devem produzir primeiras páginas/capas que expressem um cenário desejado para o ano 2050. Esta técnica é uma forma fácil, visual e dinâmica de recolher visões criativas e optimistas. Pode-se trabalhar de forma mais abstracta (pedindo visões do Portugal desejado em 2050) ou limitar o âmbito de trabalho a um tema mais concreto.

Execução

Pedir a todos os participantes para fecharem os olhos e imaginarem como desejariam Portugal (ou algum tema mais específico em discussão na sessão) no ano 2050. Deve-se imaginar o melhor cenário possível. Qualquer ideia é aceite, mesmo as mais loucas. Evitar expressões ou reações que possam limitar ou desincentivar a criatividade dos participantes.

Tempo recomendado: 10 minutos.

Em seguida, pedir que todos participantes formulem uma manchete ou capa de jornal, que expresse, com alguma criatividade, o desejo ou visão selecionado.

Tomar em consideração que:

um leitor sem informação prévia deve perceber a capa / título do jornal

a capa / manchete deve ser chamativa e fácil de memorizar

a capa / manchete deve despertar emoções agradáveis (alegria, curiosidade, motivação, identificação)

Tempo recomendado: 5-10 minutos.

Cada participante deve apresentar a sua capa ao resto do grupo e justificar a sua escolha.

Pode-se debater as implicações das visões: o que seria necessário mudar para que fosse possível aquela notícia? Que implicações teria para o dia-a-dia em Portugal?

Tempo recomendado: 15-20 minutos.

Dica de facilitação

Esta técnica pode ser trabalhada de forma individual ou em grupo. No caso de se tratar de um grupo, este deve funcionar como uma reunião de editores, decidindo que temas devem ser escolhidos e a importância que deve ser dada a cada um.

Roda dos Futuros

Objetivo	A Roda dos Futuros (<i>Futures Wheel</i>) é uma ferramenta simples e prática que ajuda a identificar e ordenar ideias sobre as consequências directas e indirectas de uma decisão, evento ou contexto futuro.
Duração	3-4h
Nº participantes	Qualquer
Facilitadores	1-2
Materiais	Quadro, flipchart ou computador + projetor. Post its. Esferográficas e marcadores de diferentes cores.
Dificuldade	Média
Idade	N/A
Exemplos de outputs	Mapa visual sobre implicações de um determinado evento ou realidade futura.

Descrição

A Roda dos Futuros é primordialmente utilizada para identificar mudanças decorrentes de uma decisão, evento ou contexto futuro. Posteriormente, identifica em círculos as possíveis consequências diretas e indirectas dessa mudança, conectando-as a partir do círculo central com uma seta.

Uma vez terminada, a Roda dos Futuros assume a forma de um mapa visual que expõe todas as implicações de um determinado problema ou evento.

A Roda dos Futuros é geralmente usada para:

- Pensar nos possíveis impactos de tendências actuais ou de eventos futuros

- Organizar o pensamento sobre eventos futuros
- Identificar opções no âmbito de cenários alternativos

- Visualizar interrelações complexas
- Introduzir grupos ao pensamento sobre o futuro

- Envolver participantes de um workshop em reflexões / discussões sobre o futuro

- Fomentar o pensamento que incorpore perspectivas sobre o futuro

- Facilitar *brainstorming* de grupo

- Evitar ser surpreendido por eventos futuros.

Execução

No centro da folha/cartolina/quadro, anotar a ideia central. Pode ser um evento, uma novidade, uma tendência, um problema ou uma possível solução para um problema. Tem de ficar claro para todos os participantes qual é o ponto de partida para a chuva de ideias.

No âmbito do Lab 2050, a ideia central poderá ser uma visão particular de um futuro desejável para o ano 2050.

Os participantes identificam as consequências de “primeiro grau”, que lhes pareça que resultem diretamente da ideia ou acontecimento identificado no passo anterior. Cada consequência é colocada dentro de um pequeno círculo e ligada à mudança central por meio de uma seta.

Em seguida, são identificadas as consequências de “segundo grau”. Estas são consequências indirectas, situadas em torno das consequências diretas. Ambos os níveis de consequências estão ligados por meio de setas, criando uma teia de consequências.

Ao identificar consequências indirectas, podem-se incluir níveis adicionais, anotando consequências de terceiro e de quarto grau. Dessa forma, surge uma espécie de efeito de derrame, visível através dos vários níveis ou camadas da Roda de Futuros.

Pode ser útil colorir cada “nível” ou camada da Roda dos Futuros. Desse modo, facilita-se a priorização e análise das consequências identificadas.

As consequências não têm por que ser negativas.

Ver capítulo “Brainstorming” para mais ideias sobre como facilitar cada passo.

Uma vez tendo a Roda dos Futuros completa, pode-se passar a analisar as implicações decorrentes dos cenários representados e discutir ações necessárias para mitigar ou aproveitar as consequências identificadas.

Storyboarding

Objetivo	Método usado na indústria cinematográfica para facilitar um processo de planificação, incentivando a criatividade e a experimentação.
Duração	1-2h
Nº participantes	Qualquer
Facilitadores	1-2
Materiais	Papel, canetas, lápis e marcadores Post-its Folhas com <i>layout</i> próprio para <i>storyboard</i> (ver abaixo)
Dificuldade	Média
Idade	Jovens e Adultos
Exemplos de outputs	Uma narrativa ilustrada em formato <i>storyboard</i> que descreve o futuro desejável e/ou a forma de o atingir

Descrição

Os *storyboards* são uma forma visual de detalhar as várias fases de um processo que é usada na indústria cinematográfica, na animação, no teatro e outras artes performativas, na BD e também no domínio dos negócios para campanhas de lançamento de produtos e outras actividades.

Consiste na produção de uma série de imagens (fotos, desenhos, símbolos, esquemas), acompanhados por notas explicativas, ordenadas por ordem cronológica. No entanto, não é necessário ser um artista habilidoso para produzir um ótimo *storyboard*.

Um *storyboard* pode facilitar a visualização de um futuro projetado (ou desejado). A sua construção requer algum tempo, mas é muito útil para aprofundar e gerar um entendimento partilhado relativamente à ideia em discussão.

No âmbito do Lab2050, pode-se usar o *storyboard* para descrever um episódio, uma experiência ou um serviço que desejamos que exista no Portugal de 2050 ou o caminho para chegar a esse futuro que desejamos.

Execução

Em função da dimensão do projecto e da dinâmica dos participantes, o trabalho pode ser feito de forma individual ou em pequenos grupos.

Deve-se começar por delimitar o objeto / âmbito a trabalhar no *storyboard* e definir em que contexto se desenrola.

Se o tema não estiver identificado à partida pode ser definido através de um processo de *brainstorming* (ver capítulo Brainstorming).

Pedir aos participantes para desenharem (nas folhas de *storyboard*, como a sua ideia ou o seu desejo do futuro vai funcionar (se a sessão for de 1h, dedicar máximo 30min a esta parte);

O importante é a sequência de desenhos, que permite visualizar a aplicação/lógica da ideia e não a qualidade do desenho.

No final, cada participante (ou grupo) deve apresentar o seu *storyboard* aos restantes participantes e a história deve ser discutida por todos não do ponto de vista gráfico mas narrativo (lógica narrativa, consistência psicológica ou social, etc.)

Título

Cole os post-its ou desenha aqui

O que está a acontecer?

Compromisso para a acção

Objetivo	Definir acções que, uma vez levadas a cabo, contribuem para criar o mundo que desejamos para o ano 2050.
Duração	1h
Nº participantes	Qualquer
Facilitadores	1-2
Materiais	Papel e canetas. Quadro/flipchart e marcadores
Dificuldade	Média
Idade	Todas
Exemplos de outputs	Listas de acções que constituem um plano de actividades

Descrição

Este exercício pode ser feito na sequência de outros que tenham definido em grandes traços uma visão do futuro desejável (*brainstorming*, *brainwriting*, Mural dos Desejos, etc.), permitindo criar, a partir desse futuro desejável, um roteiro que permita alcançá-lo (*backcasting* ou retroprogramação).

No entanto, este mesmo exercício pode ser feito como um primeiro passo, começando a construir o futuro desejável a partir do presente e, mais concretamente, a partir da resolução dos problemas do presente. Para muitas pessoas, esta abordagem do futuro é mais acessível porque, ao partir de problemas que conhecemos bem, permite uma abordagem mais concreta.

No entanto, esta abordagem pode ter um objectivo mais pragmático: conseguir um verdadeiro compromisso pessoal, por parte de cada participante, de que se irão empenhar numa dada acção, prolongando o impacto deste exercício para além do espaço e do momento desta iniciativa. Ao assumir essa responsabilidade, cada participante toma consciência da dificuldade real da acção e dos obstáculos no seu caminho que vai ter de remover.

Execução

Cada participante escreve (individualmente) duas ou três acções que se compromete a levar a cabo, descrevendo-as da forma mais concreta possível (10 minutos).

Partilha-as no seu grupo, que discute a sua relação e possível articulação e identifica os principais obstáculos à sua realização.

Em alternativa, cada papel com os compromissos individuais é passado para o colega do lado, que identifica problemas e para um terceiro que identifica formas de os ultrapassar e só depois se realiza a discussão de grupo, com os papéis regressados ao seu autor original que poderá ler os comentários acrescentados.

Cada grupo partilha o resultado da sua discussão, que o facilitador escreve num quadro/flipchart.

Dicas de facilitação

Este exercício tem o risco de produzir compromissos muito pouco ambiciosos, com um impacto reduzido sobre o futuro e com um impacto difícil de avaliar a longo prazo (2050). Cabe ao facilitador provocar os participantes e expandir a ambição das propostas, perguntando, por exemplo “de que forma vai esta acção produzir o mundo que queremos? Falta alguma coisa? O quê? Como se consegue essa coisa que falta?” É importante lembrar que as acções, por gratificantes que sejam, não têm como objectivo satisfazer cada uma das pessoas mas produzir um mundo melhor.

De forma que do exercício não resulte um sentimento generalizado de frustração, o grupo deve discutir “o que falta” e de que forma a sua acção pode contribuir não apenas para melhorar pontualmente o mundo (o que é importante mas insuficiente) mas também para contribuir para uma mudança global.



ToolKit

LAB2050

FERRAMENTAS PARA PENSAR O FUTURO

Ficha técnica

Texto

Fronika de Wit
José Vítor Malheiros
Mathias Eistrup

Ilustrações / Paginação

Central de Informação

Coordenação

Projecto Lab 2050 (PlanAPP)

Produção

Central de Informação

Uma publicação do PlanAPP

Centro de Competências de Planeamento, de
Políticas e de Prospetiva da Administração Pública
R. Filipe Folque 44, 1069-123 Lisboa

Cofinanciado por

