

**INSTITUTO DE LIDERANÇA ROTÁRIA**



**20 ANOS**

**UM PROJETO CONJUNTO DE MAIS DE 320 DISTRITOS EM TODO O MUNDO**

**BRASIL - EDIÇÃO 2012**

**TREINAMENTO DO INSTRUTOR**



## ÍNDICE

Página 3	MENSAGEM DE BOAS-VINDAS
Página 4	INTRODUÇÃO AO INSTITUTO DE LIDERANÇA ROTÁRIA
Página 5	PROGRAMAÇÃO DO TREINAMENTO
Página 6	O APRENDIZADO DO ADULTO
Página 8	MÉTODOS DE TREINAMENTO
Página 11	COMO FACILITAR O APRENDIZADO
Página 15	COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL
Página 16	MATERIAIS E EQUIPAMENTOS DE TREINAMENTO
Página 17	GERENCIAMENTO DE TEMPO
Página 18	CONTATO

*O Instituto de Liderança Rotária foi criado para prover conhecimento e ferramentas de liderança aos futuros líderes dos nossos Rotary Clubs. Nós acreditamos que excelentes lideranças são, em suas comunidades e no mundo, a chave do sucesso na prestação de serviços.*

*O Rotary foi abençoado com membros de alta qualidade, mas todos os Rotary Clubs dependem das grandes lideranças para aproveitar os talentos e habilidades dos seus componentes.*

*A rápida troca nas posições de liderança exige constante esforço no preparo de mais e mais rotarianos para as responsabilidades da liderança. Através dos dedicados esforços dos nossos líderes internacionais e das divisões, bem como dos instrutores, os rotarianos tem uma oportunidade singular para capacitarem-se ainda mais.*

*Nós convidamos todos os clubes e seus membros para unirem-se a nós na construção de um grande Rotary International.*

*David Linett  
Diretor 2004-2006 do Rotary International  
Presidente do Instituto de Liderança Rotária*



## MENSAGEM DE BOAS-VINDAS

*Prezados Participantes do Instituto de Liderança Rotária:*

*Em 1992, David Linett, Presidente Internacional do Rotary Leadership Institute - Instituto de Liderança Rotária (ILR), concluiu que o Rotary poderia realizar muito mais se os Rotarianos em geral pudessem receber treinamento similar ao que foram expostos os líderes mais experientes de nossa organização.*

*O compartilhamento de suas experiências, somadas ao compartilhamento e debate das experiências de Rotarianos de clubes e distritos iriam erigir as bases de clubes melhores e mais robustos, além de permitir que Rotarianos fossem habilitados a assumir posições de liderança em clubes e distritos.*

*A ênfase do treinamento de lideranças, como o permitido pelas três partes do curso promovido pelo ILR, tem como objetivo ajustar a visão dos Rotarianos que deles participam para posturas superiores e desafiadoras em nossa organização.*

*Este curso permitirá que estes Rotarianos recebam informação atualizada e de forma motivada de Instrutores que se dedicarão para lhes repassar seu conhecimento e experiência, dentro de uma metodologia participativa e com conteúdo adaptável à sua região. Assim desenvolver-se-ão como Rotarianos, preparando-se para ocupar com competência posições de liderança às quais forem guindados.*

*Eu lhes agradeço antecipadamente por colocarem-se em disponibilidade para auxiliar na construção de um Rotary melhor suprido de Líderes Rotários.*

*Coloco-me a sua disposição, para que juntos possamos construir algo de novo e com alta produtividade, na certeza de que se tornará um dedicado entusiasta formador de líderes.*

*Um forte abraço,*

*Antonio Hallage  
Curador 2011-2015 da Fundação Rotária  
Diretor 2009-2011 do Rotary International  
Vice-Presidente Regional do IRL para a América Latina*



## INTRODUÇÃO AO INSTITUTO DE LIDERANÇA ROTÁRIA

### O INSTITUTO DE LIDERANÇA ROTÁRIA

O Instituto de Liderança Rotária (ILR) é um programa multidistrital de liderança e desenvolvimento rotário, que utiliza a técnica de facilitação em pequenos grupos para engajar os rotarianos e fortalecer os Rotary Clubs. O ILR não é um programa oficial do Rotary International e não está sob seu controle.

### NOSSA MISSÃO

O Instituto de Liderança Rotária é um programa multidistrital de liderança e desenvolvimento, cuja missão é fortalecer os Rotary Clubs através da qualificada abordagem da liderança.

### DIVISÕES

Estabelecido em 1992, o ILR tornou-se uma organização internacional com divisões em cada continente. Apesar de não ser um programa oficial do Rotary International, recebe substancial suporte de grande número de ex-presidentes do RI, bem como antigos e futuros diretores do RI. O conselho de diretores do RI adotou uma resolução que recomenda a adoção do ILR ou programas semelhantes, e o Conselho de Legislação recomendou o ILR ao conselho de diretores em duas oportunidades. Para mais informações sobre o programa acesse [www.rotaryleadershipinstitute.org](http://www.rotaryleadershipinstitute.org).

### MATERIAIS EDUCATIVOS

O ILR recomenda um currículo e disponibiliza os materiais educativos para todas as divisões. As apostilas tem sido continuamente revisadas e atualizadas ao longo dos anos. Em decorrência do crescimento do ILR as grandes revisões tem sido recomendadas a cada três anos, buscando possibilitar aos líderes distritais tempo suficiente para as traduções quando necessárias. As importantes mudanças no Rotary são comunicadas anualmente às divisões. Todos os materiais do instituto estão disponibilizados no website [www.rlifiles.com](http://www.rlifiles.com).

### LIDERANÇA

A grande movimentação anual de líderes em Rotary em função das necessidades organizacionais das estruturas dos conselhos diretores de nossa organização requer, cada vez mais, a necessidade de rotarianos comprometidos com a capacidade e disponibilidade para liderar. Através do esforço dirigido, do comprometimento de nossos diretores e comitê de executivos, do conhecimento dos instrutores e facilitadores, os rotarianos, participando destes cursos de liderança, terão a oportunidade de aumentar seus conhecimentos rotários.

### MÓDULOS

O ILR é composto por três diferentes módulos, cada um ministrado em um único dia, em intervalos de aproximadamente seis meses entre eles, sendo a participação em cada etapa, pré-requisito para participação na seguinte. Os módulos de cada parte estão estruturados dentro dos mais modernos métodos de participação, que incluem grupos de discussão, participação interativa, solução de problemas, grupos de trabalho e grupos de planejamento.



## PROGRAMAÇÃO DO TREINAMENTO

<b>20 minutos</b>	<b>Primeira sessão</b> Distribuição do material do curso Abertura e apresentações
<b>20 minutos</b>	<b>Segunda sessão</b> História e razão de existência do ILR O que podemos conseguir através desses cursos?
<b>100 minutos</b>	<b>Terceira sessão</b> Tipos de treinamentos Por que ser um instrutor? Por que estamos aqui? Qual nosso público alvo? Os 3 módulos do ILR Como aprendemos? Metodologia e técnicas de facilitação
<b>10 minutos</b>	<b>Quarta sessão</b> Informações sobre a sessão de apresentações Individuais
<b>20 minutos</b>	<b>Quinta sessão</b> A organização da divisão Programação e disseminação dos cursos Logística para a realização dos cursos Importância da capacitação de novos instrutores Qualidade da capacitação Intercâmbio de instrutores Finanças – Cotas distritais – Taxas de participação nos cursos.
<b>100 minutos</b>	<b>Sexta sessão</b> Apresentações individuais dos futuros instrutores
<b>30 minutos</b>	<b>Sétima sessão</b> Sessão de esclarecimentos Entrega de certificados e pins do ILR Encerramento



## O APRENDIZADO DO ADULTO

### CARACTERÍSTICAS DO APRENDIZADO DO ADULTO

Para um treinamento obter êxito é preciso considerar como adultos aprendem e retêm informações. A maioria precisa se sentir parte das atividades e compreender como o que está sendo ensinado será aplicado na prática. Compreender as características do aprendizado do adulto o ajudará a elaborar um treinamento mais apropriado e eficaz.

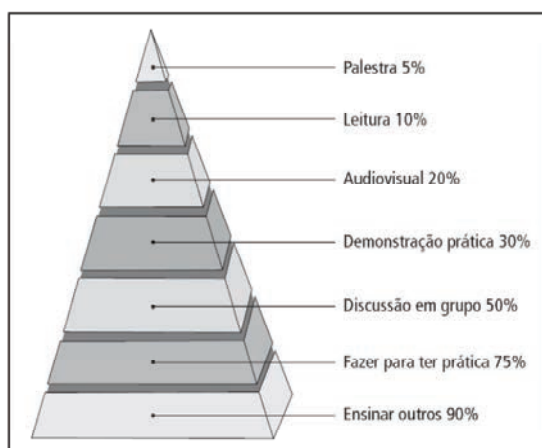
Adultos aprendizes:

- **São realistas** – Sentem-se motivados a ouvir informações que sejam imediatamente aplicáveis a situações reais e às suas necessidades.
- **São práticos** – Aprendem por meio de experiências de participação direta.
- **São experientes** – Têm sabedoria acumulada e um senso do que pode dar certo.
- **São diferentes uns dos outros** – Possuem experiências diversas.
- **Definem seu próprio padrão de aprendizado** – Aprendem continuamente, são auto direcionados e preferem ter controle sobre o que está sendo ensinado.
- **São pessoas ocupadas** – Têm interesses que competem entre si (família e trabalho), portanto, precisam entender os benefícios do treinamento.

### RETENÇÃO DE INFORMAÇÕES

Atividades em que o participante tem uma função passiva — palestra, leitura, apresentação audiovisual — têm menor taxa de retenção. Atividades interativas — discussões, ensinar a outros, aplicação prática — são mais eficazes.

### PIRÂMIDE DE APRENDIZADO (TAXA DE RETENÇÃO MÉDIA)\*



\*NTL Institute for Applied Behavioral Science



## O APRENDIZADO DO ADULTO

### FORNECENDO INFORMAÇÕES DURANTE O TREINAMENTO

Ao planejar um treinamento, tenha em mente as características de aprendizados de adultos e de sua taxa de retenção de informações.

O RI prefere usar discussões em grupo para permitir que os participantes exponham suas experiências, aprendam com o restante dos presentes e controlem seu próprio aprendizado.

Forneça as informações de modo que o maior número possível de conceitos seja retido por todos.

- **Capte a atenção dos participantes** - Adultos focam-se nas informações que mais atraem seu interesse.
- **Repita a informação** - Informações que são repetidas têm mais chance de serem retidas a longo prazo.
- **Transfira as informações para um caso real** - Assegure que os participantes possam aplicar o aprendido em situações de sua vida cotidiana.
- **Use vários tipos de atividades** - Dê aos participantes a oportunidade de aplicar na prática o que aprenderam. Muitos dos guias para líderes de treinamento incluem atividades para ser desenvolvidas em grupo que reforçam a memorização dos conceitos-chave.

---

### APRESENTAÇÃO PARA ADULTOS

Geralmente o mensageiro é tão importante quanto a mensagem. Sua competência, credibilidade e entusiasmo influenciam o interesse dos presentes pelo treinamento e a capacidade que terão de reter e aplicar o que aprenderam.

Para estabelecer um vínculo positivo com os participantes:

- Esteja à porta do recinto para cumprimentá-los, estabelecendo um relacionamento antes mesmo do início do treinamento.
- Mantenha contato visual com os presentes, se apropriado.
- Defina as regras de comportamento antes do início da sessão, e peça que deem seu parecer. Sugira que seja permitido que todos tenham a chance de dar sua opinião, que todos os comentários sejam ouvidos com mente aberta e que o uso de celulares seja limitado.
- Dê aos participantes a opção de não participar de uma ou outra atividade durante o treinamento, pois são adultos e sabem o que lhes será útil ou não.
- Resuma os pontos discutidos antes de mudar de assunto.
- Conheça os materiais a fundo e procure não ler diretamente das anotações.
- Coloque um pequeno relógio em lugar visível, para não precisar checar constantemente a hora no seu relógio de pulso.



## MÉTODOS DE TREINAMENTO

### UTILIZANDO MÉTODOS EDUCATIVOS

Utilizar diferentes métodos educativos ajuda a manter o interesse dos participantes e a estrutura da sessão. A técnica que selecionará dependerá em grande parte dos objetivos da sessão e do conhecimento dos participantes, este determinado por processo de identificação de necessidades.

Apresentar o treinamento em segmentos de 15 minutos ajuda os participantes a restabelecer seu foco e a permanecer concentrado por outros 15 a 20 minutos.

Mudanças de atividades geralmente envolvem diferentes métodos de aprendizado, o que ajuda a aumentar a taxa de retenção.

---

### TROCA DE INFORMAÇÕES ENTRE PARTICIPANTES

Troca de informações é o método mais usado pelo Rotary International nos guias para líderes de treinamento. Em exercícios de troca de informações, os participantes são solicitados a contar suas experiências pessoais relacionadas a situações diversas.

#### Discussões facilitadas

O líder de treinamento incentiva os participantes a compartilhar seus conhecimentos e experiências, mas sem julgar o que é certo ou errado. Este método faz com que os presentes aprendam continuamente sobre o assunto.

#### Brainstorming

O brainstorming (ou "tempestade cerebral"), mais que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa do indivíduo. Os participantes contribuem com ideias em resposta a uma questão ou determinada situação. Todas as ideias e soluções são registradas, não importando quão impraticáveis ou estranhas pareçam. É preferível que as pessoas que se envolvam nesse método sejam de setores e competências diferentes, pois suas experiências diversas podem colaborar com a "tempestade de ideias" que se forma ao longo do processo de sugestões e discussões. Nenhuma ideia é descartada ou julgada como errada ou absurda. Todas as ideias são ouvidas e trazidas até o processo de *brainwrite*, que constitui-se na compilação ou anotação de todas as ideias ocorridas no processo de *brainstorming*, em uma reunião com alguns participantes da sessão de *brainstorming*, e assim evoluindo as ideias até a chegada da solução efetiva. Esta técnica incentiva e estimula o pensamento criativo.

#### Pequenos grupos

Os participantes são divididos em pequenos grupos para possibilitar melhor diálogo e interação. A formação dos grupos pode ser aleatória ou ter base em interesses comuns, como hobbies, envolvendo entre duas a seis pessoas.

#### Estudos de caso

O instrutor descreve uma situação real ou fictícia relacionada ao assunto em questão e pede ao grupo que discuta possíveis soluções. Estudos de caso podem ser apresentados por intermédio de material impresso, dramatização, TV ou vídeo, e permitem que os participantes pratiquem as habilidades que aprenderam no treinamento.





## MÉTODOS DE TREINAMENTO

### GERAÇÃO DE INFORMAÇÕES PELOS PARTICIPANTES

A geração própria de informações é um dos métodos mais ativos de aprendizado e, portanto, o que provavelmente faz com que os participantes as retenham melhor em sua memória.

#### Discussão com parceiro

Cada participante analisa sozinho determinado problema, discute-o com um parceiro e depois define soluções ou cria um plano de ação. Isto garante que todos os participantes tenham a oportunidade de expor suas opiniões.

#### Flip charts

O instrutor solicita a um voluntário que escreva as respostas de algumas questões essenciais no flip chart, permitindo, dessa forma, que o grupo visualize os pontos mais importantes do material discutido. O flip chart pode também ser utilizado para anotar perguntas ou tópicos a ser discutidos no final da sessão.

#### Votação

Em uma lista de tópicos, os participantes assinalam uma ou duas opções de sua preferência. Esta atividade permite a leitura individual dos materiais, o que resulta em absorção do conteúdo antes da escolha, e dá ao líder de treinamento a oportunidade de avaliar rapidamente os interesses individuais.

#### Dramatização

Participantes atuam como atores de peça de teatro para demonstrar uma ideia ou situação específica. Esta técnica funciona melhor em grupos pequenos, onde os participantes não se sentem tão inibidos.

#### Coleta de ideias

No final da sessão, cada participante escreve o principal conceito debatido e uma possível aplicação prática. As folhas com as ideias anotadas são recolhidas e entregues a diferentes participantes. Dessa forma, todos obtêm uma sugestão nova para aplicar em seu clube.

#### Plano de ação

Participantes têm certo tempo para pensar sobre o que aprenderam, avaliar as possibilidades de aplicação prática e anotar procedimentos passo a passo de como implementar as ideias.

---

### LEMBRE-SE

Planejar um treinamento que seja eficaz exige dedicação e bom gerenciamento. O objetivo de cada evento é envolver os participantes no aprendizado e assegurar que tenham seus objetivos alcançados antes do término do treinamento. Prepare-se com a maior antecedência que puder e tenha em mente que você deverá saber muito mais do que irá falar. Quanto mais preparado você estiver, mais segurança irá demonstrar e mais credibilidade poderá conquistar.



## MÉTODOS DE TREINAMENTO

### FORNECIMENTO DE INFORMAÇÕES PELO INSTRUTOR

Neste método, o líder de treinamento fornece informações aos participantes. Este tipo de fluxo é mais eficaz quando informações novas devem ser transmitidas em detalhes.

#### Demonstrações visuais

O instrutor mostra aos participantes o método mais apropriado para atuar ou proceder. Após seu término, permite-se que o grupo faça uma representação do que aprendeu. Este método é mais adequado para pessoas que são aprendizes visuais.

#### Palestras

Informações são repassadas através de apresentação oral previamente planejada. Palestras permitem que o instrutor tenha total controle da situação, com participação limitada da audiência, por isso, são mais eficazes quando usadas em conjunção com outro método.

#### Painéis de discussão

Painéis de discussão aproveitam experiência e conhecimentos de especialistas no assunto, os quais podem fazer observações pessoais curtas ou discutir um tópico específico como grupo. Após sua apresentação e um intervalo para preparação, há um período reservado para perguntas aos painelistas.

#### Perguntas e respostas

Participantes têm a oportunidade de fazer perguntas sobre o assunto apresentado. Este método é mais proveitoso se usado no final de uma sessão.

#### Educação à distância ou via Internet

São usados materiais (impressos, áudio, vídeo, computador, etc.) para transmitir informações a pessoas, que devido a circunstâncias geográficas ou de tempo, estão impossibilitadas de comparecer ao local do treinamento. As avaliações podem ser feitas por meio de teste autoaplicável ou enviando exercícios resolvidos ao instrutor.

---

### LEMBRE-SE

Sem dúvida, para liderar um treinamento, uma boa preparação é muito importante. Estude o tema que vai apresentar e esteja bem informado sobre os dados que disponibiliza. Saiba que tipo de audiência terá e adapte a sua apresentação para um público específico. Não decore, compreenda o que vai dizer para que seja preciso e claro, assim, caso façam perguntas saberá responder. Use uma apresentação visual - como PowerPoint - para tornar a sua apresentação atraente e compreensível e a encare como suporte a si mesmo, por isso não leia apenas. Dê exemplos ou utilize metáforas para que os ouvintes fixem melhor a informação. Não tenha um tom de voz monótono. Utilize frases curtas e objetivas, sem muitos termos técnicos ou palavras "complicadas". Não se sente, fique em pé, pois a sua postura revela muito de si, da tranquilidade e confiança que transmite. Cuide da sua expressão corporal em qualquer circunstância em que se apresente. Evite falar o tempo todo com as mãos no bolso, com os braços cruzados ou presos nas costas. Faça sempre gestos moderados que acompanhem o ritmo da sua fala.



## COMO FACILITAR O APRENDIZADO

### DISCUSSÕES EM GRUPO

Em discussões facilitadas são feitas perguntas diretamente aos participantes cujas respostas dependem de seus conhecimentos e suas experiências. Ao facilitar estas discussões, o líder de treinamento deve ser flexível, permitindo debates internos no grupo ao mesmo tempo em que, por meio de perguntas, direciona o evento aos resultados desejados.

---

### O PAPEL DO FACILITADOR

Os facilitadores não devem expor opiniões próprias, pois sua função primária é orientar e monitorar o debate entre os integrantes do grupo.

#### **Um bom facilitador:**

- Motiva as pessoas a querer participar
- Mantém o grupo concentrado no assunto e não ultrapassa o tempo de discussão permitido
- Faz perguntas para ajudar a elucidar pontos críticos
- Cria consenso a partir de pontos de vista diversos
- Mantém alto grau de interesse e participação
- Neutraliza problemas de comportamento inadequado no grupo

#### **O facilitador deve projetar uma imagem positiva e mostrar:**

- Respeito pelos participantes
- Colaboração
- Tempos alternados para atividades e reflexões
- Reforço positivo

---

### CONDUÇÃO DA DISCUSSÃO

Quando é muito lento e tempo demasiado é gasto na análise minuciosa de alguns tópicos, o treinamento pode ser concluído sem que vários pontos tenham sido abordados. Quando for muito rápido, os comentários são feitos tão concisamente que o grupo conclui o treinamento tendo analisado cada tópico somente superficialmente.

#### **Formular questões aos participantes ajuda a:**

- Incentivar análise do tópico
- Apresentar novos tópicos
- Evocar recordações e experiências dos participantes
- Aumentar a participação
- Rever conceitos de difícil entendimento
- Redirecionar a discussão

---

### LEMBRE-SE

Os recursos humanos são o mais importante ativo de qualquer organização. Por isso mesmo, o investimento na formação de líderes é seguramente uma aposta ganha, uma alavanca que ajudará qualquer organização a conseguir mais rapidamente a eficácia.



## COMO FACILITAR O APRENDIZADO

### BOAS TÉCNICAS PARA DISCUSSÕES FACILITADAS

Perguntas bem formuladas podem ser usadas para controlar o ritmo do treinamento. As seguintes técnicas podem ser usadas para esclarecer e manter as discussões focadas, aumentar a participação e administrar o progresso da sessão.

**Para incentivar a troca de experiências pessoais:**

“Alguém sabe de ocasiões em que esta abordagem funcionou?”

**Para chamar atenção a fatores ainda não considerados:**

“Baseado em sua experiência, que aspectos do problema precisam ser discutidos em mais detalhes?”

“Antes de prosseguirmos, há algum outro aspecto específico deste tópico que deveria ser considerado?”

**Uso construtivo de conflitos:**

“Como parece que não estamos conseguindo resolver este problema podemos seguir para a próxima questão? Talvez obtenhamos informações adicionais nas próximas discussões”.

**Para testar a força de um ponto de vista:**

“Vamos fazer uma lista das vantagens e desvantagens de cada ponto de vista”.

“Quem pode dar um exemplo relativo a este ponto?”

**Para evitar que alguns participantes dominem a discussão:**

“Como só temos mais alguns minutos, poderia colocar rapidamente suas observações para que os outros também tenham tempo de fazê-lo?”

**Para manter o debate dentro da programação:**

“Voltaremos a este tópico no final da discussão.”

“Cobriremos este problema mais tarde. Vamos seguir agora com nossa sessão”.

**Para sugerir a necessidade de encerrar a discussão:**

“Gostaria de ouvir os comentários finais de mais duas ou três pessoas antes de encerrarmos”.

“Temos só mais cinco minutos antes do encerramento. Alguém deseja fazer algum comentário final?”

---

### LEMBRE-SE

A aparência do orador ou líder de treinamento causa enorme impacto sobre os ouvintes. A primeira impressão é a que fica. Verifique antecipadamente o que você vai vestir para evitar problemas com roupas amassadas, desajustadas ou surradas. De maneira geral, terno e gravata são sempre bem-vindos em treinamentos como os do ILR. Seja qual for o traje escolhido, certifique-se que suas roupas estejam limpas e bem passadas. Os sapatos devem estar lustrados e o cabelo bem penteado. Zíperes e botões devem estar fechados e a camisa ajustada dentro da calça. Se a sua transpiração for excessiva, utilize sempre um paletó ou blazer. Quem não tem o cuidado de se arrumar passa uma imagem de despreparo e o público pode imaginar que não esteja diante de um conhecedor do assunto. Em resumo: boa aparência é carta de apresentação.

O local terá influência no espírito da sua apresentação. Sala arejada e/ou com ar-condicionado na temperatura adequada aumenta a produtividade. Havendo projeção, a iluminação deverá ser controlada. Ao organizar os assentos e mesas, dê preferência para a disposição em “U”, assim todos os participantes poderão manter contato visual com você e os demais. Utilize crachás de identificação com letras grandes para obter fácil leitura e não errar nomes.



## COMO FACILITAR O APRENDIZADO

### TÉCNICAS DE QUESTIONAMENTO

As perguntas podem ser em aberto, ou seja, sem respostas definitivas, o que incentiva discussões, ou fechadas, com respostas usadas para esclarecer um ponto de vista ou checar qual foi o nível de compreensão dos participantes.

Os seguintes métodos podem ajudar a aplicar questões (pessoais e/ou inclusas nos guias de líderes de treinamento) para direcionar a discussão.

#### **Perguntas escritas**

Escreva a pergunta em flip chart ou no slide, de modo que seja visível para todos. Esta técnica ajuda a manter o enfoque, pois permite que os participantes releiam a pergunta durante o debate.

#### **Perguntas rebatidas**

Devolva ao grupo uma pergunta colocada por um participante. Por exemplo: "Esta é uma boa questão. Como vocês resolveriam este problema?"

#### **Perguntas revertidas**

Sugira que a pessoa que fez a pergunta dê sua opinião sobre o assunto. Coloque a questão ao grupo para comentários adicionais.

#### **Perguntas redirecionadas**

Redirecione para outro participante a pergunta que foi formulada. Esta técnica incentiva discussões e, ao mesmo tempo, faz a correlação com questões anteriores. A pergunta pode ser repassada a um participante que sabidamente possui conhecimento sobre o assunto.

#### **Perguntas para manter o foco**

Ao responder perguntas, especialmente as que possibilitam narrativas, os participantes podem se distanciar do tópico. Para chamar a atenção de volta ao assunto, pergunte ao grupo se a questão original foi respondida adequadamente, ou faça outra pergunta para levar o grupo de volta ao tópico. Outra maneira é comentar: "Nós nos afastamos do tópico inicial. É importante voltar ao assunto original."

Ocasionalmente, é aconselhável que o próprio instrutor responda a algumas perguntas. Por exemplo, se souber a resposta a alguma questão, poderá intervir para economizar tempo ou prevenir possíveis informações erradas.

---

### O PAPEL DO LÍDER DE DISCUSSÃO

O líder de discussão serve como um coletor e organizador das análises de grupo. Ele, essencialmente, organiza e direciona fluxo de informações. Uma parte muito importante desta organização é o registro do progresso e ideias do grupo na frente de todos os participantes. Ao contrário do facilitador, o líder de discussão pode tomar um papel mais intervencionista, servindo para apontar os conflitos, responder perguntas que não foram respondidas pelos participantes e fazer a síntese do que foi discutido. No Instituto de Liderança Rotária os instrutores são orientados para se comportarem desta maneira, portanto, certifique-se de que os participantes dos treinamentos conseguiram entender bem os objetivos da sessão e, se achar conveniente, faça breves sinopses para destacar os pontos fundamentais.



## COMO FACILITAR O APRENDIZADO

### PALESTRANTES PROBLEMÁTICOS

O instrutor deve planejar com antecedência como agir no caso de pessoas que não colaboram e atrapalham o treinamento.

Eis algumas sugestões para quando o participante:

#### **Opina frequentemente**

Pergunte ao restante do grupo: "O que vocês pensam sobre este assunto?"

#### **Prolonga a colocação de sua opinião**

Pergunte-lhe: "Pode resumir sua ideia em poucas palavras para que possamos anotá-la?"

#### **Traz à tona questões irrelevantes**

Diga: "Não tenho certeza de como isto se encaixa em nossa discussão. Pode ser mais claro?"

#### **Desafia opiniões de outros**

Pergunte ao restante do grupo: "O que vocês pensam sobre a opinião deste participante?"

Se a pessoa cria problemas frequentemente, envolvê-la no treinamento geralmente provoca reação positiva. Contudo, se o mau comportamento continuar, fale com ela em particular e explique o problema. Muitas vezes, este tipo de conduta é intencional, assim, procure não atacar a autoestima do participante, mas mostre que o aprendizado deve ser conduzido em um ambiente de respeito.

---

### LEMBRE-SE

Provocadores aparecerem em qualquer tipo de situação, atrapalhando com comentários inconvenientes ou interrupções. Lembre-se que deve ser educado, porém firme, pois, muito provavelmente, terá o grupo de participantes ao seu lado. Para ter segurança, tenha na mente evidências que comprovam o seu ponto de vista. Lembre-se que em qualquer situação, debates verbais podem causar ressentimentos e criar hostilidades que perturbam o relacionamento. Analise bem antes de iniciar uma discussão acalorada. Verifique se é mesmo muito importante tentar convencer as pessoas do seu ponto de vista.

As apresentações podem dar vazão a sentimentos fortes e acentuadas discordâncias entre os participantes. Havendo conflitos na sala, lembre-se que todos esperarão que você seja o mediador. Neste caso, permaneça em pé, adote um semblante tranquilo e alivie a tensão garantindo que todos terão a oportunidade de falar. Procure e destaque os pontos de concordância entre os debatedores e traga de volta rapidamente o assunto principal.

O uso de palavras vulgares é um recurso eficiente para prejudicar a imagem de uma pessoa, portanto, esteja certo que quem se expressa com esse tipo de vocabulário sofre grande desgaste e perde credibilidade. Por outro lado, evite usar palavras incomuns de forma indiscriminada, para não correr o risco de não ser entendido. Lembre-se que a comunicação oral exige rápido entendimento da mensagem.



## COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

### COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

Não é somente o que é dito, mas também como é dito, que é importante em um treinamento. Mensagens não-verbais são um componente essencial no processo de aprendizado. Líderes de treinamento devem estar atentos a estes tipos de sinais, pois:

- Compreender o que os participantes estão transmitindo não verbalmente permite modificar as técnicas de treinamento em uso.
- Estar ciente das mensagens não verbais que está transmitindo aos participantes aumenta a conscientização sobre a percepção destes sobre o treinamento.

### QUALIDADES VOCAIS E VOCALIZAÇÃO

Entonação, inflexão, cadência e volume têm impacto nas palavras que usamos. Se está alegre, sua voz pode mostrar essa alegria, mas se está entediado, amedrontado ou inseguro, esses sintomas também podem ser percebidos pelos ouvintes.

### EXPRESSÕES FACIAIS

A expressão facial pode indicar se algum participante não está de acordo com uma declaração, não entendeu certa colocação ou tem algo a dizer. O instrutor pode mostrar interesse ou preocupação por meio de sua expressão facial, mesmo que não tenha identificado seu sentimento em palavras.

### GESTOS

Um estilo de apresentação vivaz e energético captura a atenção dos participantes, torna o material mais interessante e facilita o aprendizado. Participantes que mexem a cabeça positivamente indicam que estão escutando e concordando com o falado.

### SILÊNCIO

Permanecer quieto em frente do grupo de discussão no começo da sessão pode ser uma maneira eficaz de mostrar que está na hora de começar. O silêncio após a formulação de uma pergunta permite que os participantes se preparem mentalmente para responder. Em algumas culturas, se os participantes conhecem o assunto em pauta, é considerado apropriado permanecer em silêncio e não responder à pergunta.

### CONTATO VISUAL

Contato visual ajuda a controlar o fluxo de comunicação, além de poder indicar quem será o próximo a falar ao se movimentar pela sala. O uso desta técnica varia conforme a cultura.

### POSIÇÃO NA SALA

O instrutor que cumprimenta as pessoas antes do início da sessão passa uma mensagem de segurança e controle da situação. Aproximar-se do participante pode indicar interesse, e afastar-se pode indicar que talvez deseje ouvir a opinião de outra pessoa. Normas culturais definem a distância mínima entre duas pessoas. Preste atenção a sinais de desconforto ao invadir o espaço dos participantes e afaste-se conforme apropriado.



## MATERIAIS E EQUIPAMENTOS DE TREINAMENTO

### O QUE PODEMOS USAR PARA FACILITAR O TREINAMENTO

Vários equipamentos e materiais de apoio estão disponíveis para facilitar o treinamento e ajudar na interação entre o instrutor e os participantes. Preço e conveniência devem ser levados em consideração.

#### **Mesas, carteiras e cadeiras**

Mesas e carteiras possibilitam que os participantes tomem notas durante o evento, podendo ser dispostas de várias maneiras, de acordo com o método de treinamento seguido. Calcule cerca de 1 metro de espaço na mesa por participante.

#### **Equipamentos de som**

Microfones e alto-falantes são essenciais para sessões plenárias e painéis de discussão. Pode ser necessário usar transmissores portáteis ou de lapela, ou mais de um microfone, especialmente se a sessão for aberta a perguntas e/ou comentários pelos participantes. Dependendo da situação, pode haver necessidade de aparelhos para interpretação simultânea.

#### **Computadores e equipamentos de apoio**

Computador e impressora podem ser úteis para registrar informações resultantes de discussões em grupo ou workshops (por exemplo, uma sessão sobre definição de metas). Outra função pode ser demonstrar como novas tecnologias podem ajudar a cumprir tarefas no clube e distrito.

#### **Retroprojetores e projetores multimídia**

Transparências ou slides podem ser usados para reforçar mensagens visualmente, enfatizando pontos-chave e esclarecendo informações obscuras. A aparência deve ser profissional, com pontos claros e sucintos. Não sobrecarregue os participantes com muito texto, ou gráficos e tabelas excessivamente detalhados.

#### **Tela de projeção**

A superfície de uma tela permite a projeção de slides. Se não dispuser de tela, uma folha grande de papel branco ou uma parede lisa branca pode substituí-la. Certifique-se de que a projeção seja vista por todos na sala.

#### **Videocassete ou DVD e televisão**

Filmes mostrando situações interessantes e relevantes podem ser muito úteis. Se a sala for grande, use tela de projeção. Pode ser necessário ajustar a iluminação ambiente para prevenir reflexos na tela (verifique este problema antes do início da sessão).

#### **Materiais informativos**

Materiais informativos geralmente contêm informações que podem ser consultadas pelos participantes durante palestras, discussões, etc.

#### **Crachás e cartões de mesa**

Estes itens permitem que os instrutores e participantes saibam os nomes uns dos outros e identifiquem quem os clubes ou distritos de origem.

#### **Blocos de anotação e canetas ou lápis**

A disponibilidade desses materiais incentiva os participantes a tomar notas.

#### **Pódio**

A colocação de um pódio na sala fornece espaço para o instrutor colocar seus materiais e anotações, facilitando a apresentação.

#### **Flip charts e marcadores**

Flip charts são usados para registrar pontos importantes das discussões e ajudar os instrutores a se dedicar a questões que requerem mais atenção. Pode também servir para anotar um resumo dos principais pontos da sessão.

#### **Quadro branco, marcadores e apagador**

Assim como o flip chart, o quadro branco pode ser usado para registrar assuntos discutidos, com a vantagem de que economiza papel pois as anotações podem ser apagadas. A desvantagem é justamente a perda destas anotações após serem apagadas. Estes materiais de apoio costumam ser fornecidos pelo departamento de eventos do hotel.

#### **Jarras e copos d'água**

Tanto instrutores como participantes precisam ter água à disposição durante discussões longas.





## GERENCIAMENTO DE TEMPO

### A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE TEMPO

O gerenciamento de tempo é importante em treinamentos rotários, pois os sócios participam durante seu tempo livre. O controle eficaz de tempo evita que os participantes se sintam sobrecarregados, entediados ou frustrados.

Causas de Perda de Tempo	Solução
Começar atrasado	Comece o treinamento no horário indicado na agenda. Se nem todos os participantes chegaram, inicie uma discussão ou atividade que não exija que todos estejam presentes.
Começar uma atividade quando os participantes estão confusos sobre o que devem fazer	Forneça instruções claras aos participantes. Se forem de difícil compreensão, imprima-as e as distribua com antecedência. Para certificar-se de que compreenderam, peça a um dos presentes que repita as instruções orientativas.
Escrever no flipchart enquanto os participantes esperam	Prepare os flipcharts com antecedência. Se necessário, peça que um voluntário o ajude durante as discussões.
Distribuir materiais informativos para cada participante	Prepare pacotes de materiais informativos com antecedência. Se possível, inclua-os no material de inscrição, distribua-os antes do início da sessão, ou peça a alguns participantes que o ajudem a distribuí-los durante o treinamento.
Demonstrar passo a passo uma tarefa ou processo discutido durante a sessão de treinamento	Mostre somente partes que sejam novas ou essenciais para a compreensão geral do participante.
Permitir que os subgrupos relatem uma a uma suas repostas ao restante dos participantes	Forneça folhas de flipchart e canetas para os que os grupos registrem suas respostas. Peça que cada um apresente um ponto que ainda não foi citado. Todos os pontos podem então ser visualizados juntos e discutidos.
Permitir discussões extensas que se afastam dos assuntos principais	Volte à matéria inicial, mas encoraje aqueles que foram interrompidos a expressar suas opiniões em discussões subseqüentes ou durante o intervalo.
Esperar que participantes se apresentem como voluntários	Durante os intervalos, recrute voluntários. Convoque pessoas quando ninguém se voluntariar.
Requisitar idéias ou perguntas de um grupo cansado	Forneça uma lista de possíveis comentários e sugestões, pois pode servir como ponto inicial para os participantes.



## INSTITUTO DE LIDERANÇA ROTÁRIA - ILR

INSTITUTO DE LIDERANÇA ROTÁRIA  
[www.rotaryleadershipinstitute.org](http://www.rotaryleadershipinstitute.org)

TREINAMENTO DOS INSTRUTORES

BRASIL

Outubro de 2012

Muito zelo foi empregado na edição desta apostila.

No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual.

Em qualquer das hipóteses, solicitamos a sua comunicação, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

**Fernando Dias Sobrinho — Telefone: (11) 99700.7444 — E-mail: fernandorotary@gmail.com**

### DIREITOS RESERVADOS

Esta apostila é de uso único e exclusivo para treinamento do Instituto de Liderança Rotária.