



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union
FAVILLE: 2019-1-SK01-KA204-060711

faville
facilitators of virtual learning

Módulo 3

Texto de estudo 3

Deliverable	IO1
Date	18 February 2020
Partner(s)	ASTRA, ENTRE
Version	1.0
Status	Final
Dissemination	
Comments	

Consórcio FAVILLE

ASTRA - ZDRUŽENIE PRE INOVACIE A ROZVOJ Eslováquia	 astra ZDRUŽENIE PRE INOVACIE A ROZVOJ
DIE - Deutsches Institut für Erwachsenenbildung Leibniz - Zentrum für Lebenslanges Lernen Alemanha	 German Institute for Adult Education Leibniz Centre for Lifelong Learning
ENTRE, s.r.o. Eslováquia	
HOU – Hellenic Open University Grécia	
HT srl Itália	
IDEC - AINTEK SYMVOULOI EPICHEIRISEON EFARMOGES YPSILIS TECHNOLOGIAS EKPAIDEFSI ANONYMI ETAIREIA Grécia	
UAb – Universidade Aberta Portugal	
<p>Agradecimento: o projeto FAVILLE foi cofinanciado pelo Programa Erasmus+ da União Europeia, através do contrato n.o 2019-1-SK01-KA204-060711</p> <p>Nota: as perspetivas e opiniões expressas nesta publicação são da inteira responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente as perspetivas da Comissão Europeia.</p>	

Índice

Três níveis de facilitação	2
<i>Facilitação de espaço</i>	3
<i>Facilitação de pessoas</i>	3
<i>Facilitação de processos</i>	3
Ferramentas e técnicas para facilitação virtual	4
<i>Quebra-gelos</i>	4
<i>Energizadores</i>	6
<i>Atividades de trabalho em equipa e construção de equipas</i>	10
<i>Atividades de geração de ideias e inovação</i>	11
<i>Resolução de problemas</i>	13
<i>Análise de problemas</i>	15
<i>Atividades do oficina de Tomada de Decisões e Definição de Metas</i>	17
sugestões para o uso adequado de ferramentas e técnicas de facilitação em ambiente virtual	20
Recursos	24

1. Três níveis de facilitação

Vejamos agora o espaço, as pessoas e a facilitação de processos. Devem-se considerar três níveis interligados de facilitação off-line e on-line. No entanto, a facilitação virtual requer uma preparação ainda mais cuidadosa e precisa.

1.1. Facilitação de espaço

Considere as configurações e os fatores ambientais. Embora tenha controle limitado sobre isso em reuniões virtuais, pode pedir aos participantes que participem da chamada num local tranquilo (mais importante ainda, com uma ligação à Internet forte e fiável!). Além disso, os intervalos são importantes, pois a concentração das pessoas online é mais facilmente distraída. Se não puder fazer pausas longas por causa de restrições de tempo, uma pausa de 3 minutos para beber água, ir à casa-de-banho ou respirar ar fresco ainda pode ajudar muito.

1.2. Facilitação de pessoas

Considere três elementos – emoções, relações e envolvimento. Como não está pessoalmente com os participantes, pode ser mais difícil entender as emoções e o que estão a vivenciar durante a reunião virtual. Portanto, é ainda mais importante que encontre outras maneiras de acompanhar o grupo, por exemplo, fazendo “mini pontos de situação” mais frequentes (polegar para cima / para baixo) durante o encontro virtual. Quando se trata de relações, a atmosfera pode ser bem diferente dependendo de se os participantes já se conhecem ou se são totalmente desconhecidos. Mas em qualquer caso, é importante que indique desde o início algumas regras que gostaria que respeitassem ao interagir com os outros (por exemplo, espaço seguro, escuta ativa, abertura e vulnerabilidade, não ocupar muito espaço...). Finalmente, embora seja um pouco mais difícil de implementar, é importante envolver os participantes o máximo possível. Use as conversas textuais para reunir as perguntas, observações ou comentários; peça-lhes que levantem a mão para responder a certas perguntas suas; divida-os em pequenos grupos para permitir uma ligação e partilha mais profundos... Não se esqueça de que está a criar um espaço para que se liguem, aprendam e colaborem, em vez de um espaço para ouvir o som da própria voz!

1.3. Facilitação de processos

Considere três elementos – informação, operações e energia. Como facilitador virtual, é essencial que forneça ao grupo informações claras e concisas, no momento certo e no formato certo. Por exemplo, certifique-se de que os participantes sabem como participar da reunião virtual e se precisam de preparar algo com antecedência; apresente o fluxo da reunião no início e partilhe sugestões de como usar a plataforma que escolheu para a reunião; e seja claro sobre os próximos passos e o processo de seguimento, no final da reunião. Isso está ligado às operações e à garantia

de que sua reunião virtual corre sem problemas – tem todo o equipamento e material técnico necessário para as atividades? Por fim, também é responsável por gerir a energia do grupo. Embora cada participante seja responsável pelo próprio envolvimento na reunião virtual (algo de que os deve recordar), pode fazer muito como facilitador virtual para maximizar a experiência de aprendizagem através do fluxo do curso. A melhor coisa que pode fazer é planejar o programa com bastante antecedência com o apoio dos co-facilitadores para garantir que tenha um fluxo bem desenhado que evita perdas de energia. Mas lembre-se de ser flexível e adaptar as atividades, se sentir que o grupo precisa de algo diferente do que planeou.

2. Ferramentas e técnicas para facilitação virtual

Nas partes seguintes do nosso texto de estudo, forneceremos a descrição mais detalhada dos principais grupos escolhidos de ferramentas, técnicas e métodos adequados para a aprendizagem virtual e facilitação de eventos. Naturalmente, nem todos os tipos ou itens são abordados aqui.

2.1. Quebra-gelos

Os quebra-gelos desempenham um papel significativo em eventos em que a comunicação e o nível de conforto dos participantes são considerados fatores importantes. Ajudam a garantir que todos os participantes estão equiparados e envolvem totalmente os participantes quando deseja que tomem posse dos resultados da reunião ou sessão de aprendizagem. Estas atividades quebram as barreiras que existem num grupo ou local de trabalho por meio de sua hierarquia, organograma, cargos e várias outras características. Os quebra-gelos são úteis especialmente quando os participantes não se conhecem. Mas também podem funcionar muito bem para aquecer a sala mesmo para pessoas que já estão familiarizadas. Um quebra-gelo pode fazer com que as pessoas falem, gerar risos e ajudar os participantes a começar com um nível inicial de conforto.

Houve uma época em que os quebra-gelos presenciais eram simplesmente considerados “uma maneira divertida de iniciar uma reunião”. Normalmente duravam cerca de 2 minutos antes da reunião se iniciar, com 58 minutos de negócios frios e difíceis.

Bem, os tempos mudaram. Atividades de aquecimento como essas ganharam **muito mais destaque** à medida que a investigação continua a emergir sobre os seus benefícios. E quando as reuniões passaram a ser online em 2020, a importância dos quebra-gelos nas reuniões virtuais ficou ainda mais clara.

► Benefícios dos quebra-gelos de reuniões virtuais

- Melhor envolvimento – O benefício mais conhecido de qualquer quebra-gelo é ajudar os participantes a relaxar antes que o cerne da sessão comece. Incentivar a participação de todos no início da reunião estabelece um precedente para o resto dela. As pessoas que estão

envolvidas no início da reunião são mais propensas a estar envolvidas o tempo todo. Isso é crucial numa reunião virtual em que é super fácil distrairem-se.

- Melhor partilha de ideias – Os participantes não apenas estão mais envolvidos, mas também são mais propensos a dar as melhores ideias. Uma grande razão pela qual os funcionários não estão a partilhar as melhores ideias durante as reuniões presenciais é porque estão cansados de julgamentos de valor. O software online que permite o anonimato dos participantes e que funciona em conjunto com o Zoom pode obter o melhor de todos.
- Nivelando o campo de jogo – Os quebra-gelos de reuniões virtuais dão a todos uma opinião. Eles ajudam a quebrar as fronteiras entre diferentes cargos ou, no ambiente global de hoje, diferentes culturas. Eles permitem que até mesmo o participante mais quieto (aquele com a câmara desligada e o microfone sem som) apresente ótimas ideias que estimularão o envolvimento no resto da reunião.
- Incentivando o trabalho em equipa remota – A equipa pode estar a sentir-se bastante afastada dos colegas de trabalho se estiverem fora do escritório durante meses. Não há nada melhor para estimular o trabalho em equipa online do que uma reunião virtual para quebrar o gelo. Você pode fazer isso por meio de questionários baseados em equipa, atividades ou perguntas abertas, que fazem com que a equipa volte a trabalhar em conjunto.
- Dando-lhe uma ideia melhor da equipa – Algumas pessoas estão mais adaptadas a trabalhar em casa do que outras – é um facto. Os quebra-gelos de reuniões virtuais dão-lhe a oportunidade de avaliar o ambiente na sala e adaptar o restante da reunião em conformidade.

► Quando usar quebra-gelos de reunião virtual

Os quebra-gelos de reuniões virtuais deixam a equipa tão tranquila como gelo picado. Existem alguns cenários em que os quebra-gelos de reuniões virtuais podem colher alguns dos benefícios que acabamos de mencionar.

- No início de cada reunião – Sim, realmente, em cada reunião. As atividades dos primeiros 5 minutos da reunião são muito benéficas para não serem usadas sempre que a equipa se reúne online.
- Com uma nova equipa – as reuniões de zoom com um monte de estranhos são aterrorizadoras. Se toda a equipa vai trabalhar em conjunto durante algum tempo, tem de quebrar esse gelo o mais rapidamente e eficazmente possível.
- Após a fusão de uma empresa – Há sempre animosidade no ar quando duas equipas de duas empresas diferentes são forçadas a uma parceria súbita. Um suprimento constante de quebra-gelos de reuniões virtuais em todos os encontros online ajuda a remover as desconfianças sobre "a outra equipa" e a colocar todos em sintonia.

- Como fecho – Quem disse que os quebra-gelos têm de ser para iniciar uma reunião? Bem, na verdade, assim devem ser, mas também podem acabar algumas. Ter um quebra-gelo divertido no final de uma reunião corta a atmosfera de negócios dos 55 minutos anteriores e dá à equipa um motivo para se sentir positiva.

Quer ter um olhar mais atento sobre os vários tipos de quebra-gelos? Veja a aplicação digital

FAVILLE em <https://favilleapp.ht-apps.eu/>

2.2. Energizadores

São exercícios curtos de construção de equipa que visam superar a timidez e aumentar a energia com um grupo de pessoas distribuídas. Os aquecimentos online são particularmente úteis no início de uma reunião online, oficina ou qualquer sessão de colaboração virtual que ocorra numa videochamada com um grupo de pessoas. São úteis como uma introdução para que as pessoas saibam com quem estarão a colaborar durante a sessão.

Envolver os participantes numa oficina online pode ser um desafio para todos os facilitadores.

Reunir-se num ambiente online e trabalhar num ecrã o dia todo pode ser desgastante e afetar o nível de energia dos participantes, sem falar em si como facilitador! Em ambientes ao vivo, os facilitadores costumam usar energizadores para aumentar a energia em indivíduos e grupos. Os energizadores podem incluir elementos de atividade física, incentivando a diversão e o riso, ou envolvendo os participantes com jogos.

Embora as equipas possam precisar de se ligar por vídeo e colaborar em ferramentas on-line para oficinas, ainda pode envolver e animar a equipa usando jogos de reuniões virtuais e energizadores on-line que foram adaptados ou ajustados à configuração remota.

Na secção a seguir, focaremos a nossa atenção em vários recursos de energizadores e jogos online para reuniões virtuais, bem como em algumas sugestões para is usar.

► Objetivo e benefícios dos energizadores online

Reuniões e oficinas só podem ser mais eficazes quando os participantes estão envolvidos e têm energia para se envolver e trazer o melhor jogo para a sessão. numa oficina online, manter e energizar os participantes remotos pode ser crucial para torná-la uma experiência agradável e produtiva.

Particularmente para as pessoas que estão a começar a participar de oficinas virtuais e reuniões online, pode ser extremamente benéfico ajudá-las a divertirem-se e a interagir umas com as outras num espaço virtual. A criação de equipas ou reuniões online do Zoom pode tornar-se instantaneamente mais acessível com uma simples atividade virtual. Jogos de reunião on-line como os abaixo indicados podem ajudar as pessoas a soltarem-se e conhecerem-se, removendo parte do constrangimento que pode advir da reunião em vídeo. Os energizadores online também podem ser a

diferença entre uma oficina ser produtiva ou parecer uma perda de tempo para os envolvidos. Vejamos os vários benefícios de usar essas atividades antes de entrar na coleção de energizadores!

Os energizadores online têm uma variedade de benefícios, alguns óbvios e outros nem tanto. Manter os níveis de energia e envolvimento em qualquer oficina é importante, mas ao trabalhar remotamente, é ainda mais vital incluir espaço para isso na agenda. Aqui estão alguns dos principais benefícios do uso de energizadores online.

► Envolvimento

Manter uma equipa envolvida numa reunião online é importante para garantir que a equipa os considera valiosos e produtivos. As reuniões que apresentam muita discussão sem foco, tarefas difíceis sem variação suficiente ou muitas sessões pesadas de informações podem ser desgastantes para qualquer equipa – ainda mais quando os participantes estão a fazer login nos computadores e a conversar pela webcam.

Em ambientes remotos, é muito mais fácil para os participantes ficarem desenvolvidos ou distraídos, apenas pelo simples facto de não estarem fisicamente presentes no espaço e pelo potencial de ter outros separadores abertos no navegador. Também pode ser difícil para um facilitador medir efetivamente os níveis de energia da sala sem o benefício de sinais físicos e linguagem corporal.

Usar energizadores on-line com ênfase no envolvimento de diferentes competências, fazer atividade física, divertir-se ou injetar energia num grupo pode ser uma maneira eficaz de manter os participantes envolvidos.

► Crie variação na agenda

Algumas das melhores oficinas e reuniões beneficiam da variação nos métodos ou exercícios empregues. Isto pode significar alternar entre atividades criativas e baseadas em competências críticas ou incentivar discussões em pequenos grupos após liderar uma sessão de formação. Num ambiente online, a possibilidade de variação significativa é limitada, apenas pelo fato de os participantes remotos provavelmente estarem todos sentados à mesa e a olhar para o ecrã.

Um energizador virtual que incentiva as pessoas a levantarem-se das mesas, envolverem num jogo ou desenvolver competências que não estão a ser trabalhadas durante a parte principal da oficina pode realmente ajudar a manter as coisas frescas e criar uma oficina dinâmica.

Os energizadores costumam ser uma boa maneira de pontuar ou preparar tarefas específicas: se precisar de uma limpeza de mesa após uma discussão em grupo complicada, faça um energizador divertido. Se sabe que a próxima tarefa exigirá que os participantes estejam totalmente envolvidos, faça uma atividade mais tranquila. Embora deva tentar planejar energizadores na agenda – especialmente em oficinas mais longas – também é uma boa prática ter alguns energizadores testados e comprovados em carteira, caso o grupo precise de um momento de apoio.

► **Divirta-se**

As reuniões online podem ser notoriamente aborrecidas. Particularmente em circunstâncias desafiadoras, como o auto-isolamento, ajudar a injetar um pouco de diversão e criar espaço para as equipas se unirem e se conhecerem pode realmente ajudar a elevar uma oficina e tornar uma equipa mais coesa e motivada.

Bons energizadores online são ótimos não apenas para aumentar os níveis de energia, mas também para ajudar a aumentar o ambiente de toda a sessão e melhorar a percepção das reuniões remotas na organização em geral. Se está a enfrentar desafios organizacionais difíceis e tem tarefas de oficina para combinar, pode ser boa ideia fornecer um contraponto e equilíbrio na agenda. Jogos divertidos para reuniões virtuais como os abaixo indicados podem ser a maneira perfeita de conseguir isso! Em ambientes remotos, lembre-se de que as reuniões virtuais ou oficinas on-line geralmente são os únicos momentos em que a equipa vê e conversa diretamente sem texto. Use esta oportunidade para reunir a equipa com um energizador divertido que pode ajudá-los a trabalhar juntos de forma mais eficaz, não apenas na oficina imediata, mas em toda a carreira remota.

► **Alivie o constrangimento**

Se os participantes da sua oficina online não se conhecem bem, trabalhar num ambiente remoto pode ser um desafio. Para os introvertidos ou ansiosos da equipa, falar numa reunião online com toda a empresa presente pode ser assustador. Os energizadores on-line são ótimos para incentivar as pessoas a falar e envolverem-se, muitas vezes podem ajudar a estabelecer as bases para conversas mais difíceis mais tarde.

Em alguns energizadores on-line, podem acabar por parecer um pouco tolos, mas se estiver a fazê-los com todas as pessoas da equipa, pode ser uma força equalizadora que ajuda as pessoas a entrar em sintonia. Isso pode ser particularmente útil se tiver pessoas em diferentes níveis de gestão a interagirem na mesma sessão.

2.2.1 Energizadores online

Ao selecionar um energizador online, vale a pena analisar a agenda e descobrir que estilo de energizador será mais eficaz. Se você estiver a fazer uma oficina com muita discussão, o energizador virtual pode beneficiar por ser de natureza não verbal ou física. Se a equipa é composta por muitos pensadores visuais, talvez tentar um energizador que envolva desenho. Pode simplesmente decidir que a equipa precisa de algum alívio leve para se divertir e recarregar!

Lembre-se de que os energizadores são pensados para elevar o ânimo e fornecer contrapontos. Embora muitos energizadores funcionem para qualquer reunião remota, vale a pena adaptá-los ao seu grupo sempre que possível. Podemos dividir os energizadores online nos seguintes grupos:

Energizadores de aquecimento, Energizadores divertidos, Energizadores baseados em competências, Energizadores para formação de equipas on-line

► **Energizadores de aquecimento**

Estes energizadores são ótimos para aquecer um grupo ou apresentar novos membros da equipa à organização em geral. Jogos e quebra-gelos online partilham algum ADN com esta categoria, mas essas atividades têm um propósito um pouco mais amplo. Embora estes aquecimentos on-line possam ser executados em qualquer ponto da oficina virtual, são particularmente úteis para aquecer o grupo e energizá-lo para a próxima oficina online. Para os vários tipos de aquecimento/energizador consulte a aplicação digital FAVILLE para facilitadores virtuais.

► **Energizadores online divertidos**

Os jogos para reuniões virtuais devem ser divertidos! O objetivo principal destes energizadores on-line é divertir-se, gerar risos, energia e criar espaço entre tarefas mais complexas. Energizadores divertidos podem ser um elemento vital de reuniões para qualquer equipa virtual e misturar as coisas com energizadores mais envolvidos e alguns pensados apenas para rir pode ser um bom caminho a seguir.

► **Energizadores online baseados em competências**

Estes jogos e exercícios de energização virtual são ótimos para desafiar a equipa e incentivar o uso de certas competências, como escuta ativa, memória ou pensamento crítico. Tendem a ser mais profundos e um pouco mais complicados, mas podem obter ótimos resultados em oficinas remotas mais longas ou podem até ser executados como exercícios pontuais para envolver uma equipa remota. Pode consultar na aplicação digital FAVILLE os seguintes energizadores: apresentação de lápis remoto, Powerpoint Karaoke, ou encontrar mais.

► **Energizadores para desenvolvimento de equipas online**

Embora todos os energizadores on-line aqui apresentados sejam bons para ligar trabalhadores remotos e formação de equipas, estes exercícios são mais aprofundados e expressamente pensados para promover o trabalho em equipa ou ajudar o grupo a conhecer-se. Vejas estas variantes na aplicação digital FAVILLE para saber mais: Caça ao tesouro virtual, Adivinhe a secretária, Desenhar juntos, ou “Tire uma foto aos seus sapatos”.

2.3. Atividades de trabalho em equipa e construção de equipas

Ao usar técnicas de facilitação e atividades de construção de equipa, podemos apoiar o trabalho em equipa e criar equipas mais alinhadas e eficazes. Promova a confiança e a abertura, melhore a colaboração e faça uma gestão da dinâmica da equipa de forma eficaz. A formação de equipas consiste em fornecer as competências, a formação e os recursos de que o pessoal precisa, para que

possa trabalhar em harmonia. No entanto, para ser realmente eficaz, precisa de ser um processo contínuo, integrado na cultura da equipa e organização.

Há espaço para exercícios de construção de equipa, mas eles precisam de ter um propósito claro, como melhorar uma competência específica, e devem ser bem elaborados para evitar conflitos. A construção de equipas é unir e encorajar as pessoas em vez de as dividir ou desmoralizar. Mas os exercícios competitivos inevitavelmente produzem tanto derrotados quanto vencedores, e podem levar os membros da equipa a trabalhar uns contra os outros. Portanto, evite esses tipos de atividade – podem facilmente sair-lhe pela culatra. Pode aceder à aplicação digital FAVILLE para encontrar os exemplos das técnicas de facilitação relevantes

Primeiros passos: identificar as necessidades de sua equipa

O primeiro e mais importante passo ao planear atividades de formação de equipa é identificar os pontos fortes e fracos da equipa.

Comece por fazer as seguintes perguntas para identificar a raiz de qualquer problema:

- Existem conflitos entre certas pessoas que estão a criar divisões dentro da equipa?
- Os membros da equipa precisam de se conhecer melhor?
- Alguns membros concentram-se no próprio sucesso e prejudicam o grupo em resultado disso?
- A má comunicação está a afetar a evolução do grupo?
- As pessoas precisam de aprender a trabalhar juntas, em vez de individualmente?
- Alguns membros afetam a capacidade do grupo de avançar, através da resistência à mudança?
- O grupo precisa de um impulso na sua moral?

Os exercícios de formação de equipas são uma maneira de fortalecer os laços dentro da equipa, mas não são um atalho para o sucesso. Em vez disso, precisa de tornar a formação de equipas parte da mentalidade do grupo.

Pense no potencial de formação de equipa das atividades rotineiras no local de trabalho, primeiro. Em seguida, use as quatro estratégias seguintes para desenvolver a força, a coesão e a eficácia da equipa no dia-a-dia:

► Conheça a equipa

A equipa é composta por pessoas com diferentes necessidades, ambições e personalidades.

Conhecê-las e ajudá-las a conhecerem-se pode construir uma equipa feliz e confiante.

► Trabalhe em direção a um objetivo comum

Pode unir o pessoal inspirando-os a apoiar uma visão ou objetivo partilhado. Ter um destino claramente identificado pode impedir que os indivíduos puxem em direções diferentes, o que é frustrante e ineficaz.

A criação de uma missão de equipa pode fornecer ao pessoal uma definição escrita do propósito e das metas da equipa. Pode encontrar estratégias para unir uma equipa para um objetivo específico na nossa aplicação digital FAVILLE.

► **Desenvolva fortes competências de equipa**

A equipa precisa de desenvolver as competências e aptidões certas para atingir os objetivos. Desenvolver conjuntos de competências mais fortes e combinar o pessoal com as funções mais adequadas pode resultar numa equipa mais capaz e motivada.

► **Ligue-se a uma equipa virtual**

Pode ser difícil construir um relacionamento entre os membros da equipa que nunca, ou raramente, se encontram cara a cara. Os fusos horários e as diferenças culturais podem apresentar desafios adicionais ao considerar atividades de formação de equipas ou estratégias para equipas remotas. Os membros da equipa remota podem sentir-se isolados dos colegas, e então provavelmente acolherão bem oportunidades para socializar “virtualmente”, melhorar as competências e divertirem-se também!

É possível manter uma comunicação regular e eficaz com os membros da equipa virtual, dada a ampla gama de ferramentas online disponíveis. No entanto, a chave para construir uma equipa eficaz está mais na forma como os membros comunicam entre si do que na tecnologia que usam.

2.4. Atividades de geração de ideias e inovação

As técnicas de geração de ideias podem ser usadas no momento em que precisa de colocar o grupo no modo de pensamento criativo e impulsionar a inovação. Ajude as pessoas a encontrar novas perspetivas e a desenvolver a inspiração coletiva do grupo. As ideias são a chave para a inovação. Sem elas, não há muito a fazer e como a ação é a chave para a aprendizagem, novas ideias são necessárias para fazer qualquer tipo de melhoria.

É óbvio que as ideias sozinhas não farão a inovação acontecer, pois precisa de ser capaz de construir um processo sistemático para gerir essas ideias. O ponto de ideação não é apenas gerar uma grande quantidade delas, mas a qualidade das ideias geradas. Então, naturalmente, às vezes pode ser difícil ter ideias de alta qualidade. Não é incomum ficarmos presos aos nossos velhos hábitos e rotinas quando deveríamos estar a criar algo novo. Coopere com os grupos, mostre-lhes que às vezes é melhor dar prioridade à progressão e não à perfeição. Tente explicar-lhes que as formas de olhar para os desafios e oportunidades podem ser matizadas e não há limites enquanto estamos a gerar ideias. Também pode realçar que abraçar o desconhecido não é perigoso, mas pode ser divertido.

► **O que é a geração de ideias e porque é que é importante?**

A geração de ideias é descrita como o processo de criar, desenvolver e comunicar ideias abstratas, concretas ou visuais. É a parte inicial do funil de gestão de ideias e concentra-se em encontrar possíveis soluções para problemas e oportunidades sentidas ou reais.

Como mencionado, as ideias são o primeiro passo para fazer melhorias. O nosso progresso como seres humanos individuais depende de novas ideias. Do ponto de vista de um indivíduo, novas ideias podem ajudá-lo a seguir em frente se se sentir preso a uma tarefa ou não conseguir resolver um determinado problema. Quando se trata da organização, gerar e recolher novas ideias dos funcionários ou alunos é a melhor maneira de descobrir conhecimento tácito e criativo. A capacidade de criar e desenvolver novas ideias permite:

- Manter-se relevante
- Fazer mudanças positivas na sua organização

Talvez o objetivo organizacional seja melhorar a sua eficiência e a da sua equipa, ou precisa de novas ideias para melhorar um produto? Independentemente dos objetivos ou dos tipos de ideias que procura, o propósito das novas ideias é melhorar a maneira como atua.

A uma escala maior, as economias dependem da inovação para impulsionar o crescimento e aumentar o bem-estar. A inovação cria novas tecnologias e negócios, que proporcionam novos empregos para as pessoas.

Portanto, embora a inovação não seja apenas sobre ideias, elas são uma parte importante da equação, pois não haveria uma sem as outras.

2.5. Resolução de problemas

O conflito é uma característica natural e normal da equipa ou local de trabalho, mesmo num ambiente virtual. Algumas pessoas dizem que é ainda mais difícil resolver um conflito no ambiente virtual. Para qualquer equipa que se esforça para atingir objetivos, o conflito é inevitável. Embora ocorram diferenças, o resultado não precisa de ser negativo. O conflito pode fornecer oportunidades. O conflito desafia-nos a pensar mais, a ser mais criativos, a desenvolver maior compreensão e a buscar caminhos alternativos que sejam mais eficientes, mais eficazes e mais produtivos. Conflitos não resolvidos, no entanto, podem resultar no colapso de um grupo. Quando ocorre um conflito não resolvido, ele pode reduzir a moral, prejudicar o desempenho e aumentar o absenteísmo. Isso leva ao aumento do stress entre os membros da equipa, à diminuição da produtividade e, na pior das hipóteses, a agressão ou violência. Os estudos mostram que os gestores gastam pelo menos 25% do tempo a resolver conflitos no local de trabalho. Isso afeta os resultados do grupo de trabalho e pode ter um impacto profundo no desempenho do grupo ou mesmo da organização. O conflito, como qualquer outro processo-chave de negócios, deve ser gerido.

► Componentes do conflito

O conflito surge de um choque de percepções, objetivos ou valores num domínio onde as pessoas se preocupam com o resultado. As sementes do conflito podem ser semeadas em confusão ou desacordo com o propósito comum e de como alcançá-lo. Quando se trata de conflito, várias diferenças podem estar envolvidas. Os membros da equipa podem diferir sobre qual é o problema; ou podem concordar sobre o problema, mas ter uma perspectiva diferente sobre ele; ou podem partilhar a mesma perspectiva, mas terem ideias diferentes sobre como resolver o problema.

- **Comunicação** — A comunicação pode causar e remediar conflitos. Tal como acontece com outras competências, a comunicação eficaz deve ser aprendida. A falta de comunicação aberta tende a levar o conflito à clandestinidade e pode criar uma espiral descendente de mal-entendidos e hostilidade. A comunicação eficaz (incluindo a escuta ativa) é o meio pelo qual o desacordo pode ser prevenido, gerido ou resolvido.
- **Inconsistência** — sempre que as políticas da empresa são alteradas, aplicadas de forma inconsistente ou inexistentes, é provável que ocorram mal-entendidos. Os funcionários precisam de conhecer e entender as regras e políticas da empresa; não deveriam ter de as adivinhar. A inconsistência no local de trabalho é uma fonte comum de conflito.
- **Diversidade** — Indivíduos são indivíduos e diferem de muitas maneiras. Essas diferenças são muitas vezes um ponto de partida para o conflito. Existem vários estilos para a forma como lidamos com pessoas e problemas. Os membros da equipa precisam de aperceber-se do próprio estilo e aprender a aceitar estilos diferentes. O conflito também pode ser causado por valores pessoais diferentes. “Facções” podem levar a rumores, desconfianças e, por fim, a conflitos. O grupo deve aprender a aceitar a diversidade e a trabalhar em equipa. Enfatizar as diferenças ajuda os membros da equipa a procurar um terreno comum. A maioria das equipas é diversificada em idade, género, cultura, nível de experiência e conhecimentos. Também podem ser diversas em raças/etnias, credos, ou grau de deficiência. Embora toda essa diversidade possa resultar em conflito, as equipas que aprendem a abraçar as diferenças e a valorizar novas ideias podem transformar o conflito em colaboração criativa.
- **Perspetiva** — Assim como dois ou mais participantes do curso podem ter estilos conflitantes, também podem ter percepções conflitantes. Podem ver o mesmo incidente de maneiras dramaticamente diferentes. Por exemplo, agora temos quatro gerações no local de trabalho. Cada geração traz uma perspectiva diferente.
- **Inteligência emocional** — A inteligência emocional é um atributo pessoal muito útil na redução de conflitos. Pessoas com QE alto são empáticas e sensíveis aos sentimentos dos outros. A boa notícia é que qualquer pessoa pode aumentar o QE desenvolvendo as competências para combinar eficazmente profissionalismo com as emoções como sensibilidade e empatia.

► Porquê usar jogos de resolução de conflitos?

Os jogos podem revelar conflitos reais – juntamente com emoções, personalidades, mal-entendidos e reações. Por meio dos jogos, a equipa vivencia o conflito num ambiente seguro. A facilitação competente é a chave. Como facilitador, precisa de estar ciente do que está a acontecer, tomar notas, encorajar, redirecionar e até interromper as atividades para uma discussão no meio da atividade, se necessário. Envolver-se em conflitos pode ser um território delicado para muitos na equipa, então precisa de fornecer apoio e incentivo à medida que praticam as competências e se sentem à vontade para as usar. Notará que muitos desses jogos recomendam equipas pequenas – isso é para manter todos os participantes envolvidos no processo. Outra maneira de maximizar a participação é usar “observadores” que podem fornecer um excelente feedback “grande” durante a discussão de *debriefing*.

Para manter um alto nível de participação durante todo o jogo e durante o processo de *debriefing*, considere passar as perguntas de discussão, encontradas no final dos jogos para pequenas equipas, para um autodebriefing antes da discussão em grande grupo. Isso garantirá que todos relacionem a experiência com a sua situação e contribuam para a discussão. Tão importante quanto envolver todos no jogo é envolver todos na discussão, onde ocorre a maior parte da aprendizagem. Quando as equipas aprendem os benefícios do conflito, começam a perder um pouco do medo associado ao conflito. Os jogos de formação de equipas são a maneira perfeita de uma equipa vivenciar esses benefícios. A discussão de *debriefing* para muitos dos jogos de resolução de conflitos leva mais tempo do que a atividade real, porque os participantes estão a mudar alguns comportamentos e crenças centrais em relação ao conflito. Certifique-se de reservar bastante tempo para a discussão, porque encurtar a discussão nega à equipa o tempo necessário para que alguns façam a mudança.

► Atividades de resolução de problemas

As atividades de resolução de problemas são pensadas principalmente para ajudar um grupo ou equipa por meio de um processo de identificação de problemas e desafios, idealização de possíveis soluções e, em seguida, avaliação da mais adequada.

Encontrar soluções eficazes para problemas complexos não é fácil, mas usar as técnicas, métodos, jogos e exercícios de criatividade corretos pode ajudar a equipa a ser mais eficiente no processo.

Lembre-se de que nem todos os problemas são iguais, e organizações de diferentes tamanhos, áreas de negócio e setores exigem diferentes técnicas de solução de problemas. As soluções também tendem a ser diferentes com base na equipa que tenta produzi-las.

► O que é um processo de resolução de problemas?

Quando uma equipa ou indivíduo se depara com um problema ou desafio, pode ser tentador seguir rapidamente para uma possível solução e implementar uma solução rápida, sem primeiro considerar

a natureza do problema e abordar a busca de uma solução de maneira estruturada. Sem um processo claro, as tentativas de resolver problemas ou desafios podem tornar-se desestruturadas e frustrantes. Os processos de resolução de problemas de ponta a ponta fornecem uma estrutura para um grupo abordar problemas de qualquer tamanho ou âmbito e ver os resultados.

As técnicas apresentadas a seguir fornecem uma arquitetura sólida para a solução de problemas que leva um grupo por todas as etapas de solução de problemas necessárias para ir desde a identificação precisa de problemas e desafios até o desenvolvimento, implantação e registo de soluções apropriadas. E novamente pode encontrar algumas técnicas na aplicação digital FAVILLE.

2.6. Análise de problemas

Ferramentas e técnicas para analisar e entender situações complexas, libertar a criatividade e descobrir novas percepções. Certifique-se de que o grupo explora a situação em causa e que todos os participantes têm uma compreensão completa antes de passar para a tomada de decisões.

Juntamente com o grupo, tem de desenvolver uma compreensão partilhada da questão e identificar os aspetos que são mais passíveis de intervenção. Para usar as ferramentas e técnicas de análise de problemas, os participantes precisam de aprender tudo o que puderem sobre o problema e, em particular, sobre as causas que se prestam à intervenção. Os participantes de um processo colaborativo geralmente vêm com as próprias percepções (às vezes conflitantes) das causas primárias e das intervenções mais eficazes. Construir um consenso sobre a natureza “real” do problema requer não apenas uma análise técnica cuidadosa, mas também uma exploração de pontos de vista individuais. Para chegar a uma definição partilhada do problema, alguns grupos primeiro desenvolvem um conjunto partilhado de suposições e, em seguida, criam um “mapa do problema” para representar graficamente as possíveis causas contribuintes e identificar quais delas podem ser mais passíveis de intervenção.

Uma vez havendo acordo entre os participantes de que a questão está bem definida e as principais premissas são partilhadas, esta etapa é considerada concluída. A importância de desenvolver um entendimento partilhado é a base que constitui para a análise que se segue; é um pré-requisito para construir o compromisso para a execução de qualquer estratégia desenvolvida pelo grupo. Estando as partes interessadas a começar a entender as suposições uns dos outros, é mais fácil chegar a um consenso sobre qual é o problema e que tipos de intervenções serão eficazes.

► Quais são as principais tarefas na análise de problemas?

- Eduque os participantes sobre o assunto.

- Identifique, reveja e discuta a análise técnica do problema.
- Partilhe percepções individuais sobre o problema, incluindo ideias sobre a causa, o impacto e a intervenção ideal.
- Identifique áreas de concordância e discordância.

- Organize a análise técnica conforme necessário.

- Identifique questões empíricas que o grupo tem sobre o significado dos problemas, populações afetadas, causalidade, etc.
- Organize processos para responder a perguntas (como um painel técnico) que sejam percecionadas como credíveis aos olhos dos participantes.

- Desenvolva uma definição partilhada do problema.

- Crie um conjunto partilhado de suposições sobre o problema.
- Cocrie uma definição partilhada do problema que inclui causas contribuintes.
- Identifique os fatores causais que são mais passíveis de intervenção.

2.6.1 Dilemas

- ▶ O grupo pode concentrar-se em problemas facilmente identificáveis ou em causas “raiz” mais profundas.

Em alguns processos, uma correção imediata é uma meta razoável; pode trazer alívio temporário para causas mais profundas e persistentes que não são bem compreendidas. Focar causas mais complexas para desenvolver soluções mais sustentáveis pode exigir mais tempo, recursos, análise técnica e comprometimento do que os grupos ou financiadores desejam ou podem fazer.

- ▶ O grupo pode concentrar-se nas necessidades atuais ou nas gerações futuras.

Determinar se e como ser responsável para com as gerações futuras requer atenção aos valores do grupo; as competências técnicas – como construção de cenários e análise estatística – são necessárias para avaliar as implicações dessas escolhas de valor.

- ▶ O grupo poderia envolver-se numa análise cuidadosa dos problemas ou aceitar narrativas de “especialistas”.

Uma das maneiras de reduzir os custos analíticos é limitar a análise do problema que está a ser abordado. Nalguns casos, um processo de planeamento pode ter de se basear em relatos de especialistas, relatórios antigos e casos isolados.

- ▶ As causas dos problemas são vistas através de uma lente limitada.

Os participantes com ideias fixas sobre a causa “principal” de um problema comunitário podem tentar direcionar as deliberações de regresso à sua visão da causa mais importante... em detrimento de uma discussão mais ampla. Às vezes, reformular o problema e prolongar a deliberação pode levar a uma compreensão revista das causas do problema.

- ▶ As visões mudam em relação a que problemas são prioritários.

Uma vez iniciado um processo e tendo as partes interessadas compreendido o processo de forma mais completa, pode-se argumentar por um foco ou ênfase diferente no problema. As mudanças propostas às vezes são um desvio que retarda o processo, mas até que todos tenham tido a

oportunidade de explicar e defender sua conceção do trabalho do grupo, é improvável que todos estejam totalmente comprometidos com o processo.

2.7. Atividades de oficina de tomada de decisões e definição de metas

Usando atividades de oficina focadas na tomada de decisões, definição de metas e implementação, pode orientar o grupo pelo processo de estreitar ideias e selecionar a melhor opção a ser executada.

Estas atividades são pensadas para formar os participantes na obtenção e uso de competências importantes, como ouvir, experimentar e criar estratégias ao definir metas. As atividades da oficina podem demonstrar muitas lições importantes, como definir metas alcançáveis, rever metas, priorizar metas e avaliar os riscos das metas. As ferramentas certas podem ajudar a definir metas continuamente eficazes para uma equipa. As ferramentas de definição de metas são uma ótima maneira de ajudá-lo a definir metas, acompanhar e manter o foco no que está a tentar alcançar.

2.7.1 Como funcionam os exercícios de definição de metas

Os objetivos são as nossas aspirações. Quando estabelecemos uma meta, criamos uma meta para um conjunto de comportamentos (Latham e Locke, 2002). A mudança raramente acontece magicamente da noite para o dia. Isso acontece porque nos comprometemos diariamente a adaptar comportamentos, mentalidades e hábitos de trabalho para criar a mudança que desejamos.

Mudanças pequenas, diárias e consistentes podem levar a grandes resultados ao longo do tempo. É assim que os exercícios eficazes de definição de metas funcionam. A motivação é a chave para alcançar os objetivos, e sentimo-nos mais motivados quando não temos 100% de certeza de que podemos atingir a meta que estabelecemos para nós mesmos. Assumir desafios é altamente motivacional, pois permite-nos desenvolver as competências, exercitar os músculos de resolução de problemas e obter um senso mais profundo de realização pessoal.

► O que é definição de metas de grupo?

A definição de metas de grupo é onde um grupo ou equipa de pessoas se reúne para concordar com uma meta definida que irá beneficiá-los como grupo ou comunidade mais ampla em que existem e interagem. Definir uma meta de grupo primeiro requer ouvir os interesses e prioridades individuais, dentro do grupo ou da comunidade mais ampla que o grupo procura servir e, em seguida, estabelecer ações definidas e partilhadas para ajudar o grupo a atingir a meta final desejada. Criar metas de grupo pode ser muito capacitador e motivador. Alcançar grandes mudanças ou resultados é mais fácil com um forte grupo de indivíduos trabalhando para um objetivo comum, especialmente quando há visão partilhada e investimento nessa ação.

► Criando um esboço da oficina de definição de metas

Uma vez todos começando a pensar mais aprofundadamente nos objetivos, pode ser difícil manter todos sintonizados durante a oficina. É aqui que um esboço de oficina pode ser útil. Um esboço ajuda

a definir uma estrutura clara para a sessão, juntamente com quaisquer resultados potenciais de aprendizagem que deseje que os participantes tenham. Também pode adicionar limites de tempo para cada secção, exercício ou atividade e definir um plano claro no início a que todos possam aderir. Ao criar um esboço de oficina de definição de metas, há algumas coisas a considerar:

- Qual será a duração geral da oficina?
- Quantas atividades pode encaixar razoavelmente nesse prazo, garantindo que sejam concluídas de forma eficaz e com valor?
- Quantos participantes estarão presentes na sua oficina? Quais são os números mínimo e máximo necessários para as atividades que deseja incluir?
- De que recursos precisa para cada atividade?
- Usará um modelo geral de definição de metas ou apresentará alguns modelos diferentes? Como as atividades terão de ser adaptadas a isso?
- Quais são os principais resultados de aprendizagem com que os participantes devem sair? Mantenha isso num máximo de 3-5 e certifique-se de que eles estão bem definidos e mensuráveis.

► Como Tomar Decisões?

Algumas das nossas decisões são tão rotineiras que as tomamos sem pensar muito nelas. Mas as decisões difíceis ou desafiadoras exigem mais ponderação. São o tipo de decisões que envolvem:

- Incerteza – Muitos dos factos podem ser desconhecidos.
- Complexidade – Pode haver muitos fatores interrelacionados a considerar.
- Consequências de alto risco – O impacto da decisão pode ser significativo.
- Alternativas – Pode haver várias alternativas, cada uma com o próprio conjunto de incertezas e consequências.
- Questões interpessoais – Precisa de prever como as pessoas vão reagir.

Em situações da vida real, as decisões muitas vezes podem falhar porque as melhores alternativas não são claras no início ou os fatores-chave não são considerados como parte do processo. Para impedir que isso aconteça, precisamos de reunir estratégias de resolução de problemas e tomada de decisão para esclarecer o nosso entendimento. Um processo lógico e ordenado pode-nos ajudar a fazer isso, certificando-se de que abordamos todos os elementos críticos necessários para um resultado bem-sucedido.

Trabalhar com esse processo sistematicamente reduzirá a probabilidade de ignorar fatores importantes. A abordagem de sete etapas leva isso em consideração:

- Crie um ambiente construtivo.
- Investigue a situação em detalhe.

- Deve gerar boas alternativas.
- Explore as opções.
- Selecione a melhor solução.
- Avalie o plano.
- Comunique a decisão e tome medidas.

Encontra apoio também na **aplicação FAVILLE digital**.

3. Sugestões para o uso adequado de ferramentas e técnicas de facilitação em ambiente virtual

Selecionar o energizador on-line certo é um ótimo começo, mas os grandes facilitadores sabem que a entrega e a abordagem corretas são vitais para garantir que um energizador seja bem-sucedido. Embora cada energizador tenha alguns elementos exclusivos que deve considerar, existem algumas sugestões e abordagens gerais que pode usar para ajudar o energizador virtual a ser um sucesso. Aqui estão as nossas sugestões para executar energizadores online.

► Defina uma boa etiqueta de reunião online

Muitos facilitadores definem as expectativas que têm para os participantes antes da reunião e logo no início para ajudar as coisas a funcionar sem problemas e manter todos felizes e produtivos. As sessões online não são diferentes. Seja muito claro com os participantes sobre a etiqueta da reunião online, criando uma lista e distribuindo-a com os convites. Reitere isso no início da reunião e, se possível, apresente-a no seu quadro branco virtual ou ferramenta de colaboração.

Aqui estão alguns dos itens que deve ter na etiqueta de reunião online.

1. Configure os microfones para estarem silenciados quando não se estiver a falar.
2. Ter webcams, sempre que possível – é bom ver os rostos! Tendo em mente que em ambientes de baixa largura de banda, desligar a câmara pode ajudar na qualidade da ligação!
3. Ligue de um local silencioso e bem iluminado: todos devem poder vê-lo e ouvi-lo claramente.
4. Leia a agenda com antecedência e venha para a reunião preparado.
5. Use meios não verbais para indicar que gostaria de falar. Use o recurso de mão para cima, ícones ou levante a mão no software de videoconferência.
6. Chegue à hora marcada, se não um pouco mais cedo, para que possa resolver qualquer problema de equipamento audiovisual antes de começar. Teste o áudio para que possa ser ouvido logo após iniciar a sessão.
7. Familiarize-se com as ferramentas que vai usar. Faça uma passagem rápida pela ferramenta de vídeo ou quadro branco online para que possa ser produtivo na sessão.

8. Esteja envolvido. Ouça quem está a falar, comunique nos canais de conversação e use as ferramentas de colaboração online. Recebe conforme dá!
9. Feche os separadores adicionais, a menos que seja necessário, e remova as distrações. Pode precisar do Google Docs ou de outra ferramenta para o trabalho da sessão, mas provavelmente não precisa do Facebook aberto!
10. Desligue outros dispositivos que ocupam largura de banda, se possível, para ajudar a garantir uma ligação estável.
11. Use auscultadores/auriculares sempre que possível para minimizar o eco e o ruído de fundo.
12. Ao falar, faça-o lenta e claramente. Esteja consciente do tempo – pratique a brevidade sempre que possível.
13. Durante apresentações ou discussões mais longas, tente adicionar perguntas ou pensamentos no canal de conversa textual e evite interromper. O facilitador chegará às suas perguntas e responder-lhes-á quando for apropriado.
14. Tente não repetir as perguntas no canal de conversa textual. Leia o que já lá está e adicione um “gostou” ou “voto positivo” se tiver a mesma pergunta.
15. Sorria e meneie! Deixe o orador saber que está a ouvir!

► Simplifique

A simplicidade é rainha e senhora numa oficina online. Em ambientes remotos, atividades simples que são fáceis de explicar, propiciar e executar podem ajudar a garantir a eficácia da sua oficina e evitar que os participantes fiquem frustrados. Lembre-se que a facilitação tem tudo a ver com manter as coisas simples e torná-las mais fáceis!

► Pense remotamente

Embora você possa pensar que isto é um dado para energizadores on-line, vale sempre a pena ter em mente que os participantes estão a trabalhar remotamente e as atividades devem ser pensadas e usadas com isso em mente. Nem todos os energizadores são adequados para oficinas on-line, mas, por outro lado, atividades curtas que incentivam as pessoas a praticar atividade física não devem ser descartadas apenas por estar no computador. A equipa está neste ambiente remoto, adapte os energizadores às ferramentas, à configuração e ao grupo. Um bom número de energizadores pode ser adaptado para funcionar igualmente bem, se não melhor, num ambiente remoto – na verdade, as reuniões virtuais têm acesso a muitas ferramentas interessantes e abordagens que as ao vivo simplesmente não têm. Pense remotamente e use-as a seu favor.

► **Explique claramente as instruções antes de começar**

Quer o seu energizador online envolva salas de descanso, comunicação não verbal ou jogos, é sempre importante articular claramente as instruções antes de começar. A maioria das coisas leva mais tempo num ambiente on-line, e a necessidade de se repetir ou esclarecer etapas mais tarde pode consumir tempo e energia preciosos. um exercício antes de começar. Pode ser útil preparar um resumo das instruções no quadro branco online ou ferramenta de colaboração para as pessoas consultarem caso se percam. Isso não quer dizer que não deva ajudar ou corrigir as pessoas durante o exercício – apenas que deve tornar esse processo eficiente e eficaz sempre que puder.

► **Caixa de tempo**

Tal como acontece com todas as atividades num ambiente remoto, é importante manter as coisas funcionando atempadamente num energizador online. Alguns jogos e exercícios têm o potencial de durar indefinidamente e, embora deva absolutamente envolver-se neles e divertir-se também, defina cronómetros e lembretes para que possa permanecer no caminho certo.

Também vale a pena praticar e executar algumas das atividades de energização on-line preferidas e cronometrá-las. Se achar que os participantes precisam de um impulso e tem dez minutos de sobra na agenda, pode escolher um energizador apropriado. (Ou escolha um na nossa aplicação digital FAVILLE.)

► **Escolha as ferramentas certas**

Embora a maioria dos energizadores on-line possa ser executada em vários formatos e com uma pitada de criatividade, vale a pena selecionar e desenvolver atividades que funcionem bem com as ferramentas on-line que está a usar. Por outro lado, se ainda está a decidir que ferramentas usar, trabalhe de trás para a frente e veja que métodos gostaria de executar na sua sessão, primeiro. Pode ser que um quadro branco online seja essencial ou que possa usar ferramentas internas.

Dito isto, cada energizador é mais eficaz quando usado no formato certo por um facilitador confortável e bem preparado. Alguns energizadores remotos simplesmente serão mais eficazes com um espaço de colaboração visual como o Miro, onde se podem desenhar e mover coisas em tempo real, enquanto que outros exigem apenas que os participantes se possam ver uns aos outros. A chave é que, sempre que possível, tente encontrar um conjunto de ferramentas que seja suficiente para a tarefa em mãos, em vez de se contentar com segundas escolhas.

Em tempos sem precedentes em que muitos de nós estão a trabalhar remotamente e a realizar reuniões online pela primeira vez, é importante lembrar o que é que funciona. Os energizadores são uma ótima maneira de manter a equipa envolvida, animada e divertir-se um pouco enquanto também

é produtiva. Isso é sem dúvida ainda mais importante num ambiente on-line onde os grupos não têm tanto tempo cara a cara para se divertir e se alimentarem da energia mútua.

4. Recursos

- [1] <https://www.sessionlab.com/blog/online-energizers/>
- [2] <https://fellowship-europe.ashoka.org/sites/fellowship-europe/files/atoms/files/ChangemakerXchange%20Virtual%20facilitation%20Tips.pdf>
- [3] https://ahaslides.com/blog/virtual-meeting-ice-breakers-tools/?fbclid=IwAR3QGNiGRvUkQKKPVOf2U8qFAjP8anD_JGIbRRWzcejPo_dFOJismK-Ks
- [4] <https://collaborativeleadersnetwork.org/strategies/collaborative-problem-solving/issue-analysis/>
- [5] <https://www.sessionlab.com/blog/facilitation-skills/#facilitator-resources>
- [6] <https://www.viima.com/blog/idea-generation>
- [7] <https://s3.wp.wsu.edu/uploads/sites/2070/2016/08/The-big-book-of-Conflict-Resolution-Games.pdf>
- [8] <https://positivepsychology.com/goal-setting-exercises/>
- [9] https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_00.htm
- [10] <https://positivepsychology.com/goal-setting-exercises/>
- [11] <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/goal-setting-training-games>