



SESSÃO TEMÁTICA Nº 25 - INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

INSTITUIÇÕES ESTATAIS COMO EXPERIÊNCIAS VIVAS: UM OLHAR PARA A FORMAÇÃO EM FACILITAÇÃO DE CONVERSAS NA CÂMARA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE

**Clóvis Henrique Leite de Souza /
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás - IFG**

Resumo:

Esta é uma parte do estudo de caso da formação em facilitação para servidoras(es) da Câmara Municipal de Belo Horizonte, iniciada em 2020, logo após a implantação do trabalho remoto em meio à pandemia de COVID-19. A iniciativa em análise foi empreendida com o intuito de melhorar a qualidade das interações em reuniões remotas, a partir da adoção do papel de facilitação das conversas, figura distinta da chefia de equipe da unidade administrativa. A facilitação tem por função organizar e mediar as interações conversacionais nas equipes de trabalho, em consonância com a respectiva chefia. O objetivo da presente investigação é compreender como surgiu e foi desenvolvida a formação para servidoras(es) que visava a melhoria da qualidade das interações conversacionais em diferentes setores da casa legislativa. Com base em entrevistas com a equipe responsável pela formação e análise de documentos disponibilizados, é possível afirmar que houve inovação tanto na forma de mobilização de servidoras(es) para a atividade de capacitação quanto nos conteúdos apresentados para o desenvolvimento de competências conversacionais capazes de melhorar a qualidade das conversas e, potencialmente, impingir melhorias no funcionamento de equipes de trabalho. Tal achado corrobora com a compreensão de dinâmicas de inovação na gestão pública, em especial, considerando uma perspectiva complexa da criatividade em organizações estatais. Com uma lente analítica neoinstitucionalista, o artigo aponta elementos sobre como ocorrem a geração e a circulação de ideias que impactam o cotidiano da gestão pública. Rompendo com perspectivas analíticas que observam instituições como regras inertes, a análise do caso se dá com o entendimento de instituições estatais como experiências vivas. Assim, é possível notar que a formação inovadora foi possível pela ação empreendedora de um servidor e pelas interações de sujeitos constituintes da instituição pública.

Palavras-chave: Conversas. Facilitação. Gestão Pública. Inovação.

INTRODUÇÃO

O ano, 2020. O local, Belo Horizonte – MG (embora pudesse ser em qualquer parte do globo). O fato, distanciamento social como medida de contenção da disseminação do novo coronavírus. Tal fato, diante da pandemia de COVID-19 caracterizada pela Organização Mundial da Saúde em março daquele ano, forçou ao trabalho remoto inúmeras equipes, inclusive em instituições estatais como a que este estudo investiga: a Câmara Municipal de Belo Horizonte.

O trabalho remoto forçado impactou diretamente o funcionamento das equipes que, antes acostumadas à dinâmica presencial, tiveram que rever procedimentos e implementar novas práticas para o contexto de distanciamento. A rotina de reuniões, que aconteciam nas salas das diferentes unidades administrativas do prédio da casa legislativa para atualização de informações, distribuição de tarefas ou alinhamento de perspectivas, a partir daquele momento se transferia para videoconferências. Essa alteração repentina explicitou um desafio: como melhorar a qualidade das conversas?

Na rotina presencial, esse desafio talvez pudesse passar despercebido seja pela forma de interação face a face ou mesmo pela intensidade da convivência laboral. No entanto, a interação à distância escancarou questões como: tempo de fala; foco das intervenções; resolutividade de posicionamentos; encadeamento do fluxo discursivo; e forma de tomada de decisões. Isso sem falar na distribuição e acompanhamento das tarefas, mas neste texto o olhar se volta especificamente para o aspecto conversacional da dinâmica de equipes de trabalho. Em particular, a atenção se volta para o papel da facilitação de conversas em grupos.

Este artigo examina a resposta dada pela Câmara Municipal de Belo Horizonte ao desafio explicitado pela rotina de interação conversacional das equipes de trabalho. Afinal, o trabalho remoto trouxe oportunidades, entre elas a empreendida por um servidor da casa: a formação em facilitação de conversas. Considerando seu trabalho em área responsável por desenvolvimento psicofuncional na Diretoria de Recursos Humanos, o servidor identificou conveniência e realizou atividades de formação de servidoras(es) em facilitação de conversas. A iniciativa foi gradualmente expandida e incorporada às ações da Escola do Legislativo, envolvendo diferentes setores da Câmara.

A proposta deste texto é analisar o desenvolvimento dessa iniciativa, observando-a como inovação no âmbito de uma instituição estatal. A intenção é conhecer como a ideia de uma formação em facilitação foi adotada e adaptada ao contexto organizacional¹. Isso requer investigar como, quando, onde, porque e por quem ela foi transmitida e recebida na instituição. Assim, com base em entrevistas realizadas com a equipe responsável pela formação e na análise dos documentos disponibilizados, busca-se identificar a dinâmica de adoção e adaptação da ideia.

¹ No ano de 2020, foram realizadas oito oficinas de formação com duração de duas horas cada que atenderam cerca de 70 servidoras(es), também foram articulados quatro encontros de qualificação e ativada uma rede de colaboração mútua com servidoras(es) capacitadas(os). O intuito das atividades era qualificar servidoras(es) para atuar como facilitadoras(es) para melhoria da produtividade em reuniões.

As observações na Câmara levam à afirmação de que as inovações em instituições públicas ocorrem gradualmente, orientando e sendo orientadas pelos comportamentos dos sujeitos envolvidos. Isso contribui, especificamente, com demonstração da compreensão de instituições como processos de interação social que produzem ordens continuamente negociadas. Tais processos de interação são reveladores de como circulam as ideias. No entanto, mais que identificar por quem e como foram transmitidas as ideias a respeito da facilitação de conversas no caso em estudo, cabe reconhecer a recepção e, principalmente, os processos gerados por elas. Isso traz uma perspectiva dinâmica das instituições estatais, compostas não apenas por regras como estruturas inertes, mas algo vivo, habitado por sujeitos com agência e em constante interação e movimento.

Este artigo está organizado em três seções, além desta introdução e das considerações finais. A primeira delimita o marco teórico que permite ver as instituições constituídas por interações dinâmicas. Na sequência, está apresentado o pressuposto de trabalho de que a facilitação de conversas em grupos potencializa as interações dos sujeitos. Por fim, o caso em questão é analisado com base no enquadramento teórico e no pressuposto de trabalho. Nesse percurso, é possível concluir que a iniciativa foi fruto da ação empreendedora de um servidor, mas que as interações com sujeitos constituintes da instituição foram determinantes para a recepção e adaptação da ideia. Isso corrobora a compreensão de processos de inovação na gestão pública, em especial, considerando uma perspectiva de instituições estatais como experiências vivas.

INSTITUIÇÕES SÃO CONSTITUÍDAS POR INTERAÇÕES DINÂMICAS, NÃO POR REGRAS ESTÁTICAS

Podem existir infinitos modos de entender e analisar as instituições estatais, pois as formas de interpretá-las serão tantas quantas forem as propostas analíticas geradas pela criatividade humana. A opção neste artigo não é pela filiação a uma ou outra vertente do neo-institucionalismo (HALL & TAYLOR, 2003), mas sim um olhar particular para aspectos que podem delimitar marco teórico para a abordagem complexa da criatividade em instituições estatais. Abordagem que acaba por reconhecer vida e muita interação nas instituições, para além de regras e procedimentos.

O salto analítico dessa abordagem é não separar as questões de reprodução e de mudança institucional (THELEN, 1999). Nesse sentido, o entendimento da criatividade para a mudança é inseparável da análise dos fundamentos da estabilidade institucional. Assim, pode-se estudar os mecanismos de reprodução institucional para revelar as estruturas que dão espaço à criatividade. Por isso, não há necessidade de concentrar-se em ações de auto reforço ou mimetismo para a reprodução institucional, mas sim em como mecanismos de manutenção de padrões possibilitam mudanças, por mais paradoxal que isso possa parecer. Nesse entendimento, é a interação dos sujeitos envolvidos no cotidiano institucional que rompe com a estrutura de padrões de ação. Abordar as instituições assim

demanda, portanto, reconhecer a impermanência das estruturas e dispensar atenção à dinâmica dos processos geradores de mudança que ocorrem na interação dos sujeitos.

Nessa perspectiva, instituições não são conjuntos de procedimentos padrões que se cristalizam em regras (MARCH & OLSEN, 1989). Instituições são sistemas codificados de ideias e práticas que elas sustentam (HAY, 2006). Nessa compreensão, o código de comportamentos aceitáveis (práticas rotineiras) é apreendido pela socialização e o contato com ideias do ambiente externo pode impulsionar criatividade. Assim, uma instituição é vista como processo de interação entre sujeitos, reconhecendo também as consequências não intencionais das ações. Afinal, instituições como sistemas de ideias e práticas são frutos da ação de sujeitos diante de escolhas e conflitos cotidianos (HAY, 2006).

Essa definição de instituições reconhece as constantes interações criativas sem obscurecer os conflitos inerentes, as interseções entre os processos e as incongruências das lógicas institucionais (THELEN, 1999). Com isso, é possível entender que instituições emergem em um contexto específico, por meio de relações de todo o tipo, inclusive as conflitivas e de disputa. Tal entendimento implica reconhecer que instituições não são coordenações neutras de mecanismos, mas sim refletem a distribuição de poder naquele contexto. Importante notar que algumas interações e coalizões podem romper com estruturas de auto reforço que reproduzem as instituições e mantem seus padrões (idem). São as interações internas e externas que geram abertura para a criatividade.

Faz-se necessário pontuar que mudanças institucionais não ocorrem apenas por choques externos ou mudanças no ambiente, mas também por processos endógenos. E uma das fontes endógenas das alterações institucionais é justamente a distribuição de poder. Nesse sentido, pode-se entender que as instituições se baseiam na dinâmica da coalizão dos sujeitos envolvidos (MAHONY & THELEN, 2010). As instituições produzem, enquanto processos de interação social, uma ordem continuamente negociada (ANSELL, 2011). Negociação essa em que sujeitos apresentam ideias, buscam parcerias e empreendem novas práticas institucionais.

Saber como ideias são adotadas e adaptadas requer conhecer como, quando, onde, por que e por quem elas foram transmitidas e recebidas. Requer debuchar-se sobre o processo de difusão de ideias, ou seja, na forma de transmissão e recepção de conhecimentos sobre algo. Afinal, é o processo de interação que pode revelar como circulam as ideias (SCHMIDT, 2008). Os sujeitos agem interagindo com ideias circulantes, a partir de suas percepções a respeito do que é factível, legítimo, possível e desejável para o contexto institucional (HAY, 2006).

De todo modo, quando as ideias penetram as instituições, podem ter efeitos independentes dos agentes que as desenvolveram. Assim, mais que identificar por quem e como foram transmitidas as ideias, cabe reconhecer a recepção e, principalmente, os processos gerados por elas. Isso reforça uma perspectiva dinâmica das instituições, sendo compostas de regras que não seriam esquemas inertes, mas algo em constante movimento. Assim, uma investigação sobre criatividade ou inovação em instituições

públicas necessita seguir o fluxo de interações, considerando que instituições são resultados de formas peculiares de experienciar as regras em ação (BERK & GALVAN, 2009).

A ação dos sujeitos nas instituições também é indeterminada, pois eles agem com base em uma variedade de recursos culturais e institucionais que geram combinações imprevisíveis (idem). Dessa forma, uma ordem institucional depende do engajamento cotidiano dos sujeitos em contextos normais de interação, entendendo que tal ordem está em constante movimento (CLEGG, 2010). Afinal, pode-se dizer que as instituições são experiências vivas que desenvolvem padrões de ação a partir de uma atividade orgânica (ANSELL, 2011). Tal perspectiva implica reconhecer que os processos institucionais são estáveis a depender do envolvimento dos sujeitos e que são transformados organicamente, ou seja, as mudanças institucionais ocorrem com base na combinação dos próprios elementos que as compõem.

Portanto, ao estudar instituições estatais e seus processos de mudança ou inovação, seria importante considerar os seguintes aspectos: as pressões do ambiente institucional estimulando a inovação; os impulsos para a mudança em meio à repetição de práticas; o processo institucional como fruto da interação com o ambiente externo; os processos de auto reforço e mimetismo abrindo espaço para a transformação; a ação intencional de determinados sujeitos e a aleatoriedade de alguns resultados; a origem das ideias de mudança de práticas e a forma como foram difundidas; as coalizões formadas e as negociações feitas para empreender ideias; as percepções dos sujeitos envolvidos moldadas pelo ambiente institucional e por seus paradigmas e visões de mundo; os processos institucionais como estáveis a depender do envolvimento dos sujeitos e também transformados com base na combinação dos próprios elementos constitutivos. Em uma ideia central, a análise precisa ter em mente as múltiplas interações dos sujeitos envolvidos no cotidiano institucional, como elementos de enquadramento em um marco analítico. Além disso, a análise necessita de atenção a como o contato com ideias do ambiente externo pode impulsionar a criatividade.

A FACILITAÇÃO DE CONVERSAS EM GRUPOS POTENCIALIZA AS INTERAÇÕES DOS SUJEITOS

As pessoas não precisam de estímulo para conversar. Elas precisam de estímulo para conversar com foco. Talvez esse seja o grande benefício da facilitação: focalizar. Orientada pelos propósitos e resultados esperados, a facilitação é guia no fluxo conversacional. É ela que dá as direções do processo a ser desenvolvido pelo grupo de participantes de uma reunião. Cabe a quem faz a facilitação estruturar a conversa, estimulando a interação focada nos propósitos e resultados esperados.

A grande função da facilitação é cuidar dos encontros, ou melhor, das interações para potencializar a qualidade das conversas em grupos. Cuidar é eliminar empecilhos materiais (instrumentos), transpor barreiras cognitivas (técnicas) e minimizar os bloqueios culturais (posturas). Cuidar é mobilizar a criatividade e as habilidades das pessoas, ampliando a efetividade das ações e

desenvolvendo os potenciais dos indivíduos e do grupo. Para isso, é necessário repensar modelos mentais e estimular o grupo a romper com tendências de individualismo, competição e autoritarismo que permeiam nosso cotidiano pessoal, organizacional e social.

Assim, para desempenhar o papel da facilitação, são necessários conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes que possibilitem nível distinto de entendimento entre diferentes. Cabe a quem faz a facilitação estruturar a conversa, estimulando a interação que valoriza as diferenças e nelas busca a compreensão mútua, sem cair em ingênua pretensão de eliminação do conflito. Pelo contrário, é função da facilitação estruturar e manter uma conversa em grupo, gerando espaços para que cada sujeito possa apresentar seus pontos de vista, mas, em particular, possibilitando condições para ouvir os outros.

A principal tarefa da facilitação é, portanto, o apoio ao grupo. Isso implica desenhar e desenvolver a metodologia, sem desconsiderar o contexto cultural e organizando o ambiente necessário para viabilizá-la. As pessoas que desempenham o papel de facilitação necessitam de habilidades de escuta e leitura da dinâmica do grupo, além de domínio de técnicas, ferramentas ou metodologias para a estruturação conversacional (BOSCH, 2002; NOGUEIRA & SCHUBERT, 2001).

As metodologias de estruturação conversacional estabelecem a agenda de trabalho, os momentos, o fluxo e o ritmo das atividades. O desenho da metodologia é o plano sobre como proceder na conversa para estimular interações direcionadas ao propósito. Afinal, estabelecido o propósito e organizado o ambiente, as interações tendem a ocorrer espontaneamente. No entanto, para manter o foco das conversas é necessário desenhar a metodologia.

O desenho metodológico das conversas responderá aos propósitos delineados para as atividades participativas: compartilhamento de conhecimento, geração de ideias, criação de relações, ação colaborativa, engajamento no conflito ou decisão coletiva. As metodologias funcionam como estruturas para a interação, pois organizam o modo de estar na conversa. Estruturas podem ser comparadas a sequências narrativas, pois orientam as formas de funcionamento das conversas. São fases, etapas ou passos de um movimento proposto para as pessoas participantes (BOJER et al, 2010). Não se trata de manipular ou forjar resultados, pois a depender dos princípios que orientam a ação de quem organiza a interação conversacional, a metodologia pode justamente oportunizar a expressão livre de percepções das pessoas participantes.

Importante ressaltar que cada metodologia será mais aplicável a um determinado contexto, propósito, público e ambiente. Existem inúmeros instrumentos ou ferramentas metodológicas² e cada uma traz uma visão de mundo, de ser humano e de processo grupal. Além disso, elas interpretam e

² Destacam-se ferramentas como Aquário; Café Mundial; Círculo; Consenso; Delibera; Dotmocracy; Espaço Aberto; Investigação Apreciativa; Laboratório de Mudanças; Moderação com Visualização; Oficina de Futuro; Sistematização de Experiências; Solução Criativa de Problemas; e Teatro do Oprimido. Esforços de pesquisa e sistematização de instrumentos metodológicos para processos participativos foram realizados por Bojer et al (2010) e Pruitt & Thomas (2008).

sugerem distintas respostas às situações criadas na interação grupal, propondo diferentes modos de ação. Por isso, mais que ter a ferramenta à mão, é necessário saber os usos mais adequados e promover adaptações ao contexto da aplicação. Não cabe, portanto, a fixação em uma ou outra forma de fazer, mesmo que bem-sucedida em situações anteriores, sob pena de engessar as formas de interação dos sujeitos participantes (BOJER et al, 2010).

Mesmo que haja um padrão comunicacional em um determinado contexto, se um propósito é estabelecido, pode ser pensada metodologia apropriada com estímulos específicos para atingi-lo. Isso não significa forçar o grupo de participantes a agir de uma determinada forma, mas sim orientá-lo. Afinal, a dinâmica dos grupos é o que dá vida aos desenhos metodológicos de conversas, mas serão escolhas para o desenho da metodologia que poderão facilitar ou dificultar a autogestão, a explicitação de interesses e conflitos, a capacidade propositiva e de escolha de prioridades, a expressão por outros meios que não apenas o verbal, a visualização das ideias, a organização dos debates e a sistematização dos resultados.

Como indicam Bryson et al (2013), na focalização de interações conversacionais, é necessário estabelecer metodologias apropriadas para guiar o processo com um conjunto de orientações ao fluxo conversacional, garantindo a estrutura operacional para a realização das atividades, considerando a cultura e o contexto das pessoas participantes, bem como as dinâmicas de poder inerentes às instituições estatais. São os estímulos dentro de uma estrutura metodológica que direcionarão os fluxos de interação na conversa, sejam esses fluxos unidirecionais e consecutivos (uma pessoa falando após a outra em grandes grupos) ou fluxos multidirecionais e simultâneos (muitas pessoas falando simultaneamente em subgrupos).

A escolha do fluxo mais adequado ao contexto da conversa se dará considerando propósito, resultados esperados, público participante e ambiente no qual acontece a interação. Em contexto no qual é necessário divergir e garantir a expressão de múltiplos pontos de vista, não há necessidade de fluxos conversacionais consecutivos, eles podem ser simultâneos. Por exemplo, ao gerar ideias em um processo coletivo, é possível estruturar a conversa em fluxos nos quais as pessoas trabalhem em pequenos grupos simultaneamente, possibilitando que mais expressões ocorram, assim, diversos participantes falarão ao mesmo tempo. Se feito um bom registro, evidentemente, será possível coletar as diferentes ideias sobre o assunto em questão. Já em momentos de deliberação coletiva, cabem fluxos unidirecionais que permitam a construção, o alinhamento ou a escolha por determinados entendimentos. Nesses casos, as pessoas necessitam escutar e formar compreensões comuns, o que demanda expressões consecutivas, ou seja, será necessário mais tempo para que cada pessoa que tenha interesse apresente seu entendimento e, posteriormente, o grupo possa decidir entre alternativas.

Como mencionado, em uma estrutura conversacional, além do desenho metodológico que delimita o modo de proceder ou o formato da interação, são utilizados estímulos que incentivam e

orientam a conversa. O uso de estímulos, por exemplo com perguntas, é frequente para manter o foco das conversas em uma metodologia desenhada. As perguntas estimulam processos de pensamento coletivo e envolvimento direcionado em uma conversa (BOJER et al, 2010). Brown & Isaacs (2007) enfatizam o poder de perguntas para estimular a contribuição e o engajamento das pessoas em conversas significativas. O estímulo com uma pergunta pode ser o ponto para o qual são canalizadas as energias das pessoas participantes. Assim, utilizando esse tipo de estímulo em um desenho metodológico é possível incentivar a interação e orientar a conversa.

Perguntas constituem estímulos à interação e reflexão coletiva por serem direcionadas ao grupo, mas permitem respostas individuais e o envolvimento de todas as pessoas participantes. A depender da maneira de organização da conversa com estímulos como perguntas é possível, na coleta de ideias, alcançar uma conversa aberta e abrangente para a expressão de múltiplos pontos de vista a cerca de um tema em pauta. Perguntas ou outras formas de estímulo como leitura de textos de apoio, uso de recursos audiovisuais, partilha de experiências e aplicação de atividades lúdicas, despertam a possibilidade de pensamento coletivo direcionado ao propósito e resultados esperados. Por isso, é requerido o alinhamento entre a escolha do estímulo adequado e o propósito estabelecido.

Além da estrutura que orienta e do estímulo que focaliza a conversa, o desenho metodológico é completo com o modo de registro. Como as conversas em instituições acontecem entre sujeitos que, por vezes, têm expectativas de desdobramento, continuidade ou encaminhamento dos assuntos em pauta, registrar ou documentar é ação que, além de gerar memória do acontecido para a partilha com pessoas que não estiveram ali presentes, possibilita que a própria conversa atinja propósitos definidos. Para evitar perdas ou distorções, a documentação de uma conversa deve ser pensada no processo de desenho da metodologia. Isso permite que o tipo de registro seja adequado ao tipo de estrutura da conversa. Por exemplo, o registro visual aberto em algum suporte coletivo como um painel ou projetor multimídia ajuda o grupo a perceber o caminho do pensamento coletivo e acompanhar o processo da conversa (NOGUEIRA & SCHUBERT, 2001).

Desta forma, a depender dos propósitos e resultados esperados com a conversa podem ser requeridos distintos modos de registro. Para a definição da forma de registro é fundamental considerar o propósito delimitado para a conversa, mas em particular os resultados esperados. Afinal, nas conversas em grupos espera-se que haja consonância entre a memória e os produtos. Por isso, para cada desenho metodológico orientado por propósitos e resultados esperados haverá uma maneira mais adequada de registrar a conversa.

Apoiada em propósitos e procedimentos claros é que a facilitação pode reconhecer os movimentos do grupo participante e, com flexibilidade, realizar adaptações à estrutura da conversa planejada (BOJER et al, 2010). O desafio é saber estruturar e manter uma conversa em grupo, gerando espaços para que cada sujeito possa apresentar seus pontos de vista, mas, em particular, condições para

ouvir os outros e convergir em questões comuns. Para tal, são necessárias técnicas e habilidades que possibilitem nível distinto de entendimento e compreensão entre diferentes, trazendo à tona pressupostos e permitindo a compreensão e a mudança de posições.

Cordioli (2009) aponta algumas virtudes do(a) facilitador(a) que podem ser lidas como habilidades e tarefas: motivar para o trabalho coletivo e a autogestão; garantir a direção do processo; sensibilizar para os aspectos relevantes da conversa; estimular a participação de todos; mobilizar os conhecimentos e experiências das pessoas participantes; conectar ideias; assegurar um ambiente de cordialidade; garantir equilíbrio entre participantes; assegurar suporte afetivo e psicológico; utilizar formas de registro e comunicação apropriadas; compartilhar a avaliação do processo.

Além do domínio técnico, da escuta atenta e da flexibilidade, são requeridas diferentes habilidades a quem se propõe o papel de facilitação. Baker & Fraser (2005) apresentam as principais competências para a atuação do(a) facilitador(a), elencadas pela Associação Internacional de Facilitação. Algumas já estão evidentes nas tarefas relacionadas por Cordioli (2009), outras tratam de diferentes aspectos do trabalho. Como não cabe aqui uma lista exaustiva, vale ao menos mencionar os âmbitos das habilidades: preparação do processo, criação e sustentação de um ambiente participativo e orientação do grupo visando resultados adequados. Além de habilidades nesses âmbitos, as autoras destacam a necessidade de atitudes específicas do(a) facilitador(a) perante os grupos, em particular, a confiança no potencial do grupo e a busca pela imparcialidade.

Orientada pelos propósitos e resultados esperados, com base em conhecimentos técnico-metodológicos, habilidades conversacionais e atitudes focalizadoras, a facilitação é uma ação intencional que guia o fluxo conversacional. É ela que propõe as direções do processo a ser desenvolvido pelo grupo de participantes. Sendo assim, o grande papel da facilitação é estar a serviço do grupo para que esse venha a ser um coletivo de decisão e ação. Esse é o benefício de ter reuniões com facilitação: estimular interações com foco. Como dito, talvez esse seja o grande benefício da facilitação: focalizar. Aliás, essa é uma das tantas palavras para denominar as pessoas que atuam com grupos: mediadoras, moderadoras, coordenadoras, facilitadoras ou focalizadoras.

Diante dessa multiplicidade de denominações, é quase um clichê dizer: a facilitação não facilita. É isso mesmo. Esse certamente não é o benefício da facilitação. Se você quer facilitar a vida, talvez não seja por meio dessa forma de fazer. Fácil mesmo é deixar as pessoas conversarem livremente, o tempo acabar e as decisões serem tomadas por outras que não aquelas implicadas diretamente com as questões em pauta. Isso é muito mais fácil. Assim, considerando que não vai ser fácil, vale reconhecer vantagens em ter reuniões com pessoas responsáveis por potencializar as interações entre participantes. Não é nada fácil, mas é mais que necessário, seja no setor público ou privado. Em especial, quando temos em mente que há necessidade de potencializar as interações para obter ganhos de eficiência no desempenho de equipes de trabalho. Isso é ainda mais evidente quando encaramos as instituições não como cargos e

regras, mas sim como experiências vivas em que pessoas estão ali sedentas por interações conversacionais de qualidade que as façam colocar seus potenciais a serviço do público.

A FORMAÇÃO EM FACILITAÇÃO NA CÂMARA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE

É possível que tenha sido justamente a sede por colocar a serviço seu potencial que motivou o servidor entrevistado³ a empreender as oficinas de formação em facilitação de grupos na Câmara Municipal de Belo Horizonte. Servidor há mais de 20 anos na casa legislativa, o administrador, integrante da Divisão de Desenvolvimento Psicofuncional, utilizou experiências pessoais para desenvolver a ação na Câmara. Perguntado sobre como começou o envolvimento com a temática, ele disse:

Em 2018, comecei a estudar um pouco coisas sobre ecovila, cheguei na sociocracia, na holocracia, na autogestão de modo geral e nesses materiais fala-se mais de estrutura de reunião. Eu comecei a ter contato com isso. Eu comecei a aplicar alguma coisa lá naquela época, uma reunião um pouco mais estruturada, com rodadas, as coisas mínimas. Em 2019, fui fazer curso de autogestão lá em São Paulo com o pessoal da Target⁴. Aí sim eu mergulhei no universo da facilitação, era um programa de desenvolvimento de facilitadores com imersões de quatro dias, três imersões. Eu saí de lá falando “bom, eu sou facilitador!”. Eu comecei a me envolver, fazer mais cursos, a ler mais material etc. Até então eu me considerava assim instrutor de treinamento, eu não me chamava de facilitador. E quando veio a pandemia eu estava assim no auge do interesse. Estava no pico do interesse, estava assim “facilitação é o que eu quero agora”. Eu já estava fazendo reunião remota numa associação em que sou voluntário. E aí pronto, aí deu a pandemia, eu falei: bom, o que eu tenho de urgente para oferecer para a instituição? Nesse momento, de caos é isso que eu acho que é o mais necessário que eu tenho para entregar aqui.

Pelo depoimento do servidor, é possível notar que o processo institucional de formação que ele veio a desencadear com sua iniciativa partiu de experiências pessoais no ambiente externo à Câmara. Foram os cursos que ele fez sobre autogestão e facilitação que geraram a propriocepção a respeito de suas habilidades como facilitador e o motivaram a inovar. Foi o contato com ideias circulantes externamente que fomentou a criatividade (HAY, 2006). Isso ocorreu de maneira fluida e espontânea, pois o indivíduo, por interesse pessoal e com recursos próprios, embora tendo o respaldo institucional, buscou formações e referências que inspiraram a criação de uma atividade sobre a mesma temática na casa legislativa.

É parte do desenvolvimento institucional estar em contato com o ambiente circundante, sendo as trocas com o meio um impulso para a modificação de práticas e rotinas internas. O que aparece como

³ Na fase exploratória da pesquisa, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas com servidoras(es) da Câmara Municipal responsáveis pela formação em análise. Na continuidade do estudo, serão realizadas entrevistas com chefias de unidades administrativas em que integrantes participaram da formação em análise. Além disso, serão aplicados questionários com todas as pessoas participantes das oficinas para mapear percepções a respeito de desafios para a aplicação de conhecimentos adquiridos, bem como para o desenvolvimento de habilidades e atitudes necessárias à facilitação de conversas em grupos.

⁴ Target refere-se a Target Teal, consultoria especializada em desenvolvimento para autogestão em organizações. Para saber mais: <https://targetteal.com/pt/>

desafio para a gestão de instituições estatais é o fomento e o processamento de tais impulsos. Afinal, se um(a) servidor(a) é estimulado(a) a buscar formações de seu interesse e a instituição lhe dá apoio, seja financeiro ou de assimilação e adaptação ao contexto organizacional, amplia-se a possibilidade de tal impulso externo convergir com demandas internas. Embora na instituição estudada não houvesse ação intencional para a inserção dos aprendizados à prática profissional, havia a possibilidade de inclusão do tempo de formação no plano de desenvolvimento do servidor em sua carreira. Isso parece ter ocorrido aleatoriamente, ou melhor, ter sido uma consequência não intencional diante das atribuições do servidor.

O servidor relatou que a oportunidade de inserção do tema da facilitação em suas atividades na Câmara Municipal se deu pelas atribuições que possuía como suporte de recursos humanos em algumas diretorias. Ele percebeu que havia demanda de algumas chefias por organizar as atividades remotas com suas equipes, em meio ao contexto de distanciamento provocado pela pandemia. No entanto, havia um desconhecimento de técnicas básicas que dificultava o trabalho remoto. Assim, iniciou reuniões formativas com uma premissa: “a regra que eu criei foi, quem é facilitador não é o chefe, isso eu aprendi na autogestão”. Então, as unidades administrativas encaminhavam pessoas interessadas e ele fazia uma formação básica sobre o papel da facilitação, organização de falas em reuniões, chegada e saída de participantes. A iniciativa, nas palavras dele, surtiu efeito:

É uma oficina de uma hora e meia que a gente experimenta um pouco, o que eu considero é que a dificuldade de facilitação é tão grande, a ignorância é tão grande nesse assunto, ignorância no sentido eu não tenho conhecimento mesmo, eu não tive acesso a esse conhecimento. Então a ignorância é tão grande que qualquer coisa que acontecer de mínimo, tem um resultado muito positivo. Então assim, se a facilitação existir e fizer, sei lá, 10% do que um bom facilitador precisa, você tem 80% de benefício de cara.

Como se vê, o efeito foi imediato, pois havia grande desconhecimento sobre questões básicas que potencializavam a melhoria na interação conversacional no ambiente de trabalho. Com a repetição da experiência formativa, o responsável percebeu a necessidade de organizar um material com perguntas mais frequentes e gravar um vídeo orientador⁵ para que evitasse repetir conteúdos e possibilitasse a preparação para a oficina por parte de pessoas interessadas. Isso permitiu que as oficinas fossem mais vivenciais e de experimentação de técnicas e ferramentas que apoiassem facilitadores em desafios concretos de suas realidades organizacionais.

Quando analisado o material disponibilizado às pessoas participantes das oficinas de formação em facilitação, foi possível perceber conteúdos úteis a desenhos metodológicos mais interativos, como os contidos nos levantamentos de Bojer *et al* (2010) e Pruitt & Thomas (2008). São conhecimentos técnicos ligados à estrutura conversacional, aos estímulos e modos de registro que podem potencializar

⁵ Com o apoio da Escola do Legislativo da Câmara Municipal de Belo Horizonte, foi possível iniciar a gravação de vídeos com dicas para organização de reuniões remotas. Material pode ser acessado em: <https://www.youtube.com/playlist?list=PL0-aiTPZY4lYperFY5GDVNC78Nqa0SSjY>

a qualidade das conversas em reuniões de trabalho, em particular pela focalização em torno de propósitos e resultados esperados.

Ao lado disso, a própria abordagem vivencial escolhida para as oficinas revela o intuito de estimular o entendimento do papel e das tarefas da facilitação de conversas em grupos, nos moldes do indicado por Cordioli (2009). Ademais, embora o empreendedor da ação formativa reconheça em sua fala os limites da atividade, percebe que há efeitos diretos e imediatos. Isso fica evidente no trecho destacado anteriormente em que apresenta a percepção de 80% de benefício, mesmo com o desenvolvimento de apenas 10% de habilidades de um bom facilitador. Talvez fosse o contexto institucional de grande desconhecimento ou ignorância sobre a temática, nas palavras do entrevistado, o que gerava tais efeitos, pois a rigor o desenvolvimento de habilidades de facilitação exigiria mais investimento de tempo e energia em formação, como apontam Baker & Fraser (2005) quando tratam do desenvolvimento de habilidades e atitudes necessárias a uma pessoa que assume o papel de facilitadora.

Foi a partir de articulação com outros setores, em particular, com o apoio da Escola do Legislativo para a gravação dos vídeos iniciais, que a experiência começou a ser institucionalizada. A equipe da escola passou a encaminhar mensagens de convite, informações estiveram à disposição na intranet da Câmara e, posteriormente, encontros de aperfeiçoamento começaram a ser articulados. Isso fez com que, por adesão voluntária, a maior parte de servidoras(es) interessadas(os) pudessem participar da atividade formativa. Além disso, como estratégia de disseminação de conteúdo, foi iniciada a elaboração de um boletim eletrônico que encaminhava a todas(os) as(os) servidoras(es) dicas e sugestões sobre como potencializar atividades de trabalho remoto com facilitação de conversas. Perguntado sobre a iniciativa pessoal ter sido encampada pela instituição, ele disse:

Eu tive que insistir mesmo. Então lá no início da pandemia, eu tinha uma área em que já havia estabelecido uma relação de confiança, por isso eu tinha muita liberdade para trabalhar. Conversei com a direção da área e aproveitei essa liberdade para fazer a proposta, daí só comuniquei minha chefe “eu vou fazer isso!”. Então tive carta branca para agir. Eu não percebi nem que era de interesse do meu setor o que estava acontecendo, parece que não teve ressonância lá dentro, mas eu tive grande liberdade para desenvolver a ideia. Tanto é que eu coleí no pessoal da escola, que eles sim estavam muito interessados, eles perceberam que aquilo fazia sentido. Colei com eles.

A fala do servidor revela a articulação entre pessoas para a execução da ideia. Aparentemente, foram as parcerias que estabeleceu com a equipe da Escola do Legislativo que potencializaram a experiência. Isso corrobora a compreensão das instituições como realidades negociadas (ANSELL, 2011) ou coalização dinâmica de sujeitos (MAHONY & THELEN, 2010). As instituições são processos contínuos e vivos de interação social em que sujeitos submetem ideias à apreciação, estabelecem alianças e realizam iniciativas capazes de impactar o funcionamento rotineiro de suas atividades.

De início, foi mesmo a iniciativa pessoal do servidor-empresendedor que tornou viável a realização das oficinas de formação. De todo modo, ele tinha consciência da necessidade de apoio institucional para a expansão da proposta, como é possível notar no trecho de entrevista abaixo. Ele

sabia da necessidade de institucionalizar e, por isso, buscou parcerias para ampliar a ação em curso, inclusive considerando seus limites pessoais diante da demanda de articulação para viabilizar a participação de mais servidoras(es) na atividade formativa.

Então assim, para poder alcançar realmente mais gente e alcançar a instituição inteira, já vai além um pouco do meu esforço. Porque eu fiz muito esforço. No final das contas, eu peguei o contato, whatsapp de todos os chefes que não tinham participado ainda, eu pentelhei mesmo. Mandeí, falei, e mesmo assim uns não foram. Terminou! O que eu podia fazer? Se não, eu iria virar chato demais. A partir daí, eu precisava de a coisa virar institucionalizada mesmo.

A institucionalização, aparentemente, era o que possibilitaria a expansão da formação em facilitação, aspecto que ele enxergava como necessário na Câmara. Embora houvesse um senso crítico em relação aos limites da integração entre unidades administrativas, o servidor-empresendedor reconhecia a necessidade de tornar a iniciativa pontual algo permanente, como explicita sua visão contida na fala a seguir, no que tange a transformação do esforço pessoal em ação institucional. Isso indica como o envolvimento de sujeitos no cotidiano institucional é o que gera processos estáveis em instituições (ANSELL, 2011). Abaixo a menção à necessidade de incorporação da iniciativa pela Câmara Municipal:

Uma necessidade é difundir, transformar isso numa política que eu acho que, assim, muito do que eu podia fazer com o esforço pessoal, no corpo a corpo, eu acho que nós fizemos na Câmara. Agora acho que para ampliar isso teria que virar uma política institucional e ser reconhecida e valorizada pela direção. A gente vai de baixo, mas tem uma hora que se você quer universalizar alguma coisa, você precisa de um apoio mais institucional. Embora com a dificuldade da integração da Câmara como um todo, pude perceber a direção reconhecendo e abrindo espaço para a ação.

O apoio institucional parece ter sido um dos desafios que ele enfrentou ao empreender a iniciativa. De todo modo, quando encontrou pessoas interessadas na equipe da Escola do Legislativo, percebeu que poderia, inclusive, iniciar novas iniciativas como foi a ativação de uma rede de facilitadores com integrantes também da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. A nova iniciativa estava entre as ideias que a equipe percebeu como potentes para aprofundamento e apoio mútuo entre pessoas que buscavam se desenvolver na temática da facilitação. Sobre essa nova iniciativa, uma das integrantes da equipe da Escola disse:

Pois é, você sabe que no início eu ficava perguntando assim, gente, nós vamos fazer uma rede de facilitadores? O que vai servir essa rede? Nós vamos conversar com mais facilitadores. Eu ficava um pouco assim, um assunto tão, vamos dizer assim, no início, mas um assunto tão específico, facilitação de reunião. Enfim, ele veio com essa ideia então de fazer uma rede entre a gente para fazer esse compartilhamento como uma oportunidade de a gente conversar, oportunidade de dialogar mesmo, nessas pequenas experiências de facilitação podem fazer tanto para ajudar um setor, às vezes uma diretoria inteira. Como a gente pode, às vezes, levar alguns princípios disso para outros lugares maiores.

A rede de facilitadores apareceu como nova iniciativa, derivada da formação, mas aparentemente muito relacionada, pois era uma forma de conectar pessoas que estavam buscando se desenvolver na temática da facilitação. Essa iniciativa de apoio mútuo foi ressaltada pela equipe

responsável pelas oficinas na Câmara, indicando que, por vezes, participantes das oficinas voltavam e pediam opiniões e sugestões a respeito de desafios que enfrentavam na organização de reuniões das unidades administrativas às quais estavam vinculadas. Isso motivou a criação de um repositório digital⁶ com técnicas e referências que pudessem possibilitar a ampliação de repertório de ação das pessoas que se dispunham a ser facilitadoras em suas equipes. A busca e partilha de materiais de apoio aparecem como parte de um processo de autodesenvolvimento com apoio em um conjunto de pessoas que também buscam aperfeiçoamento pessoal em competências para o trabalho de facilitação de conversas em grupo. Perguntado sobre o envolvimento das pessoas em ações de aperfeiçoamento, o empreendedor das oficinas disse:

Eu sinto que uma parte busca o autodesenvolvimento, uma parte bem pequena, dos vinte que estão na rede talvez cinco correm muito atrás. Então sei lá, dos vinte, eu vejo cinco buscando formas de autodesenvolvimento que não dependam da Câmara. Não dependam de a gente chegar lá, aqui, tem isso aqui, vamos fazer. Inscreve aí. Os outros estão lá na rede, estão mais ou menos participativos, aceitando as ofertas e alguns menos. Agora tem o universo maior de pessoas treinadas que não veste a camisa tanto.

Vestir a camisa foi a metáfora utilizada pelo servidor. Ele parece compreender que nem todas as pessoas estão dispostas a buscar formações por conta própria, como ele fez ao perceber oportunidades de autodesenvolvimento no campo da facilitação. De todo modo, sente que há alguns com mais interesse ou disponibilidade que outros e acaba os diferenciando no próprio convite para a ativação da rede. Isso remete a compreensão que tanto as percepções dos sujeitos envolvidos são moldadas pelo ambiente institucional quanto os processos institucionais dependem do engajamento dos sujeitos (CLEGG, 2010). No caso, o fortalecimento da ação institucional de formação na temática da facilitação parece depender do engajamento pessoal para o aprofundamento, até pelo restrito tempo de atividade formativa e de poucas possibilidades de aprofundamento para desenvolvimento de habilidades e atitudes. Entre os desafios que o entrevistado percebe a quem se dispõe a ser facilitador na Câmara Municipal, está a necessidade de auto capacitação para ampliação do repertório, mas além disso, ele mencionou:

Primeiro desafio eu acho que é coragem. Coragem mesmo, é falar eu quero, com um Q muito grande assim, vou experimentar isso, vou fazer isso, vou chamar essa facilitação, eu vou usar essa dinâmica, eu vou usar as ferramentas, ninguém me pediu, mas eu vou fazer. Então eu acho que esse é um ponto que eu vejo como problemático, as pessoas ainda estão esperando o chefe pedir, elas ficam sem graça. O fato de ser um facilitador dentro da equipe é um dificultador, elas ficam mais constrangidas ainda de ter essa coragem. Eu acho que isso vai um pouco da questão da legitimidade deles e passa por isso tudo uma participação do gestor e se o gestor pudesse dar uma força maior seria legal. Então tem uma coisa pessoal, que é dele insistir um pouco na ousadia. Tem uma coisa dessa legitimidade que está ligado a isso. E eu acho que as outras coisas, assim, tendo isso a pessoa vai crescendo, aí fica de repertório. Porque os repertórios vão acabando, sei lá, gastou isso no check-in, não está funcionando mais, você tem que ter repertório. Só que ela precisa experimentar primeiro, gastar primeiro o que ela tem, para poder depois querer buscar mais coisa. Então eu acho que,

⁶ Foi criado um repositório em plataformas com acesso restrito aos participantes das oficinas e integrantes da rede de facilitadores, inicialmente no slack e posteriormente no trello.

secundariamente, é uma questão de repertório e investimento em capacitação, em auto capacitação, em autodesenvolvimento.

É relevante apontar que, por um lado, o empreendedor reconhece a necessidade de institucionalização da iniciativa de formação para que ela seja expandida na Câmara. Por outro lado, o entrevistado evidencia que as pessoas devem ter estímulo próprio para seguir o autodesenvolvimento. Afinal, o contexto organizacional acaba por limitar as condições de ação das(os) servidoras(es). Isso parece evidência da dupla constituição apontada por Clegg (2010), pois a pessoa depende da instituição para se desenvolver e a instituição depende das pessoas engajadas para se desenvolver. Assim, podemos entender que capacidades estatais são adquiridas quando servidoras(es) desenvolvem competências profissionais. Além dessa via de mão dupla ou de reciprocidade no desenvolvimento pessoal e institucional, foi também possível perceber nas entrevistas uma visão sobre a Câmara como espaço de liberdade com “filtros” para inovação, sendo a facilitação uma potencializadora das condições para a criatividade. Nas palavras do servidor-empendedor:

Então você tem uma turma querendo contribuir, com potencial gigante e uma estrutura que filtra muito. Então é muito comum a gente não ter muito espaço para inovação. Eu acho que a importância maior da facilitação é você começar a construir na base essa cultura de participação, de modo que essa cultura comece a chegar na direção. E está acontecendo isso e está chegando na direção mesmo.

Nesta perspectiva, a facilitação teria o potencial de estimular uma cultura organizacional participativa que fomentaria a criatividade nas instituições estatais. Não sem enfrentar o que foi denominado como “estrutura que filtra muito”, indicando as incongruências a serem superadas no cotidiano institucional para a inovação de práticas (THELEN, 1999). Afinal, mesmo que haja “liberdade” e “carta branca” para a ação, como indicam os sujeitos entrevistados, essa condição de ação foi conquistada. Isso denota criticidade a respeito do papel da facilitação e reflexividade sobre a atividade situada em um contexto de poder, ou seja, para uma cultura organizacional participativa ser fomentada, há necessidade de disposição para a partilha de poder decisório por parte da direção da instituição, sob pena de o processo participativo ser figurativo ou esvaziado de sentido ao longo do tempo. De todo modo, no caso em questão, aparentemente, ampliando a qualidade das interações conversacionais nas equipes, potenciais de inovação em processos organizacionais poderiam ser identificados e fomentados. Em especial, considerando a potência da recombinação dos elementos constitutivos de uma instituição para um processo de transformação (BERK & GALVAN, 2009). A facilitação poderia ser um catalisador de inovação, em especial, pela condição de estimular a interação dos sujeitos integrantes da instituição. Estimular a interação com foco, esse seria o papel catalisador. Indagado sobre o que é facilitação, o responsável pela iniciativa de formação na Câmara respondeu:

Eu acho que facilitação é uma função, é um papel num grupo, numa reunião, num encontro, não necessariamente num encontro, é um papel num processo de grupo para ajudar ou apoiar que as pessoas possam se expressar, expressar o que elas precisam, o que elas sentem, da

forma mais honesta possível. E de modo que isso tenha um valor para aquela construção da inteligência coletiva. Tenha um valor para o processo decisório do grupo, na verdade. Então eu costumo falar que a facilitação é uma arte de equilibrar a participação com a objetividade. Porque se você joga muito para o lado da participação, pode ficar sem objetividade o processo. Se você fica objetivo demais, você pode perder a qualidade da participação. Eu acho que, eu costumo falar isso, é um equilíbrio entre participação e objetividade.

É possível perceber nesse entendimento a focalização como aspecto central da função da pessoa facilitadora, em especial ao tratar desse balanço entre participação e objetividade. Participação que se traduz nas tarefas explicitadas por Cordioli (2009) para a facilitação, entre elas: estímulo à participação de todos; motivação para a colaboração; mobilização de experiências pessoais; e equilíbrio entre contribuições. Objetividade também percebida em ações demandadas por Cordioli (2009) àquelas pessoas que se dispõem à facilitação, a saber: direção da interação conversacional; conexão entre ideias; destaque para aspectos relevantes; utilização de estímulo e registro apropriados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Talvez o grande desafio da facilitação de conversas esteja justamente na escolha do que é ou não apropriado a determinado contexto conversacional. O repertório de práticas (conhecimentos técnicos) é definidor das condições para a ação, mas não é possível desconsiderar o desenvolvimento de habilidades e atitudes para a facilitação. Com o estudo da formação em facilitação de conversas na Câmara Municipal de Belo Horizonte foi possível perceber a potência criativa da qualificação da interação conversacional em equipes de trabalho.

O contexto de distanciamento social provocado pela pandemia de COVID-19 parece ter impulsionado processo de qualificação das interações conversacionais que, muito provavelmente, terá efeitos também quando as atividades forem retomadas presencialmente. É possível fazer essa especulação pelos efeitos imediatos que parecem ter sido sentidos no cotidiano institucional. Além disso, uma mudança de padrões conversacionais pode ser sentida quando indivíduos adotam posturas distintas em suas interações que se transformam em práticas e rotinas institucionais, o que parece estar em curso com a ação das(os) facilitadoras(es) formadas(os).

A pesquisa em curso parece indicar que essas mudanças ocorrem gradualmente, justamente com base nas interações intencionais, também com consequências não intencionais, que indivíduos realizam no contexto institucional. O empreendimento analisado, só foi incorporado à estrutura institucional pela coalização estabelecida entre sujeitos interessados na temática da formação. Mesmo enfrentando lógica contraditória à inovação, foram as escolhas dos indivíduos diante de impulsos pela manutenção da ordem institucional que possibilitaram a inovação. Foram as interações com o ambiente externo que impulsionaram a instituição em direção à mudança. Essa inovação não ocorreu em abstrato, mas situada em uma dinâmica de interações que fortalece a compreensão das instituições estatais como experiências vivas.

REFERÊNCIAS

- ANSELL, Christopher K. **Pragmatist Democracy: Evolutionary Learning as Public Philosophy**. New York: Oxford University Press, 2011.
- BAKER, Lynda Lieberman. & FRASER, Cameron. **Facilitator Core Competencies as Defined by the International Association of Facilitators**. In: SCHUMAN, Sandy. (ed.) *The IAF Handbook of Group Facilitation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
- BERK, Gerald. & GALVAN, Dennis. **How People Experience and Change Institutions: a Field Guide to Creative Syncretism**. *Theory and Society*, nº 38, v. 6, p. 543–580, 2009.
- BOJER, Marianne Mille. MAGNER, Colleen. ROEHL, Heiko. KUNTH, Marianne. **Mapeando diálogos: ferramentas essenciais para a mudança social**. Rio de Janeiro: Instituto Noos, 2010.
- BOSCH, Eduardo Rombauer van den. **Caderno de propostas: métodos e atitudes para facilitar reuniões participativas**. São Paulo, Prefeitura de São Paulo e Fundação Friedrich Ebert, 2002.
- BROWN, Juanita. & ISAACS, David. **O World Café: dando formas ao nosso futuro por meio de conversações significativas e estratégicas**. São Paulo: Cultrix, 2007.
- BRYSON, John M.; QUICK, Kathryn S.; SLOTTERBACK, Carissa Schively; CROSBY, Barbara C. **Designing Public Participation Processes**. *Public Administration Review*, v. 73, nº 1, p. 23–34, 2013.
- CELGG, Stewart. **The State, Power, and Agency: Missing in Action in Institutional Theory?** *Journal of Management Inquiry*, nº 19, v. 1, p. 4-13, 2010.
- CORDIOLI, Sérgio. **Enfoque participativo: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática**. Porto Alegre: Gênese, 2009.
- HAY, Colin. **Constructivist Institutionalism**. In: RHODES, R.A.W.; BINDER, S. A.; ROCKMAN, B. A. *The Oxford Handbook of Political Institutions*. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- HALL, Peter A. & TAYLOR, Rosemary C. R. **As três versões do neo-institucionalismo**. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, nº 58, p. 193-223, 2003.
- MAHONY, James & THELEN, Kathleen. **A Theory of Gradual Institutional Change** In: MAHONY, J.; THELEN, K. *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency and Power*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- MARCH, James G. & OLSEN, Johan P. **Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics**. New York: The Free Press, 1989.
- NOGUEIRA, Heloísa. & SCHUBERT, Klaus. **Caixa de ferramentas: desenho e facilitação de processos de discussão grupal**. São Paulo: H+K desenvolvimento humano e institucional, 2001.
- PRUITT, Bettye & THOMAS, Philip. **Diálogo Democrático: Un Manual para Practicantes**. Strömsborg: IDEA, 2008.
- SCHMIDT, Vivian. **Discursive Institutionalism: The Explanatory Power of Ideas and Discourse**. *Annual Review of Political Science*, nº 11, p. 303-326, 2008.
- THELEN, Kathleen. **Historical Institutionalism in Comparative Politics**. *Annual Review of Political Science*, nº 2, p. 369-404, 1999.