

# FACILITATION DESIGN TOOLKIT

**ECHOS /**  
school

/01



# FACILITATION DESIGN TOOLKIT

um guia para a facilitação de  
projetos de inovação por meio  
da abordagem do design



# SUMÁRIO

- 01 FACILITAÇÃO, DESIGN & LIDERANÇA (estamos aqui)**
  - Introdução
  - Por que Facilitação?
  - O Papel da Facilitação em Design na Liderança
  - Princípios da Facilitação
  
- 02 FACILITANDO O PROCESSO (em breve)**
  
- 03 FACILITANDO PESSOAS E A FORMAÇÃO DE TIMES (em breve)**
  
- 04 SITUAÇÕES DESAFIADORAS NA FACILITAÇÃO (em breve)**
  
- 05 PENSAMENTO VISUAL (em breve)**
  
- 06 WORKSHOP DESIGN (em breve)**

# FACILITAÇÃO,

design  
& liderança





# 01

# INTRO DUÇÃO

**Como a facilitação e o design podem nos ajudar a transformar as dinâmicas de interação dos grupos e organizações para um trabalho mais efetivo, ampliando a colaboração, a sinergia e o potencial do alcance de resultados?**

A facilitação pelo design fornece às pessoas e aos grupos dos quais fazem parte **princípios, estruturas e ferramentas** para transformar modelos mentais e criar novas formas de trabalhar juntos, evoluindo para modelos organizacionais mais colaborativos, diversos e orientados à inovação, características essenciais para sobreviver aos desafios contemporâneos.

**O principal elemento da facilitação não são ferramentas – são as pessoas que dão vida a elas**



Neste toolkit vamos abordar o papel do facilitador de ajudar as pessoas a trazerem o melhor delas para um grupo, e não apenas instruções sobre como preencher ferramentas. Na Facilitação, a ferramenta é um meio e não um fim.

**Criamos este manual de facilitação a partir da abordagem do design para reunir um conjunto de princípios e habilidades que nos ajudarão a chegar em novos lugares a partir de uma crença profunda no poder existente nos grupos.**

O conteúdo e as ferramentas presentes aqui pretendem ajudar líderes na difícil tarefa de fazer as pessoas trabalharem juntas de formas mais construtivas e produtivas.

Compartilhamos uma curadoria de ferramentas e insights reunidos ao longo de quase 12 anos de experimentação com nossos clientes para criar ações participativas, efetivas, dar vida a projetos significativos com potencial de gerar mudanças de impacto e alcançar fortes resultados.



Com a facilitação, você pode ser muito habilidoso em criar experiências que conduzam a objetivos. Os aspectos técnicos da facilitação você pode dominar rapidamente. Estes não são misteriosos.

**O que se torna misterioso é fazer com que as pessoas confiem em você e que confiem umas nas outras, permitindo que expressem suas vozes autênticas, levando-as a correr riscos. Esse é o outro nível de prática**

– Sunni Brown Autora, Fundadora da SB Ink & TED Speaker





# facilitação pelo DESIGN?

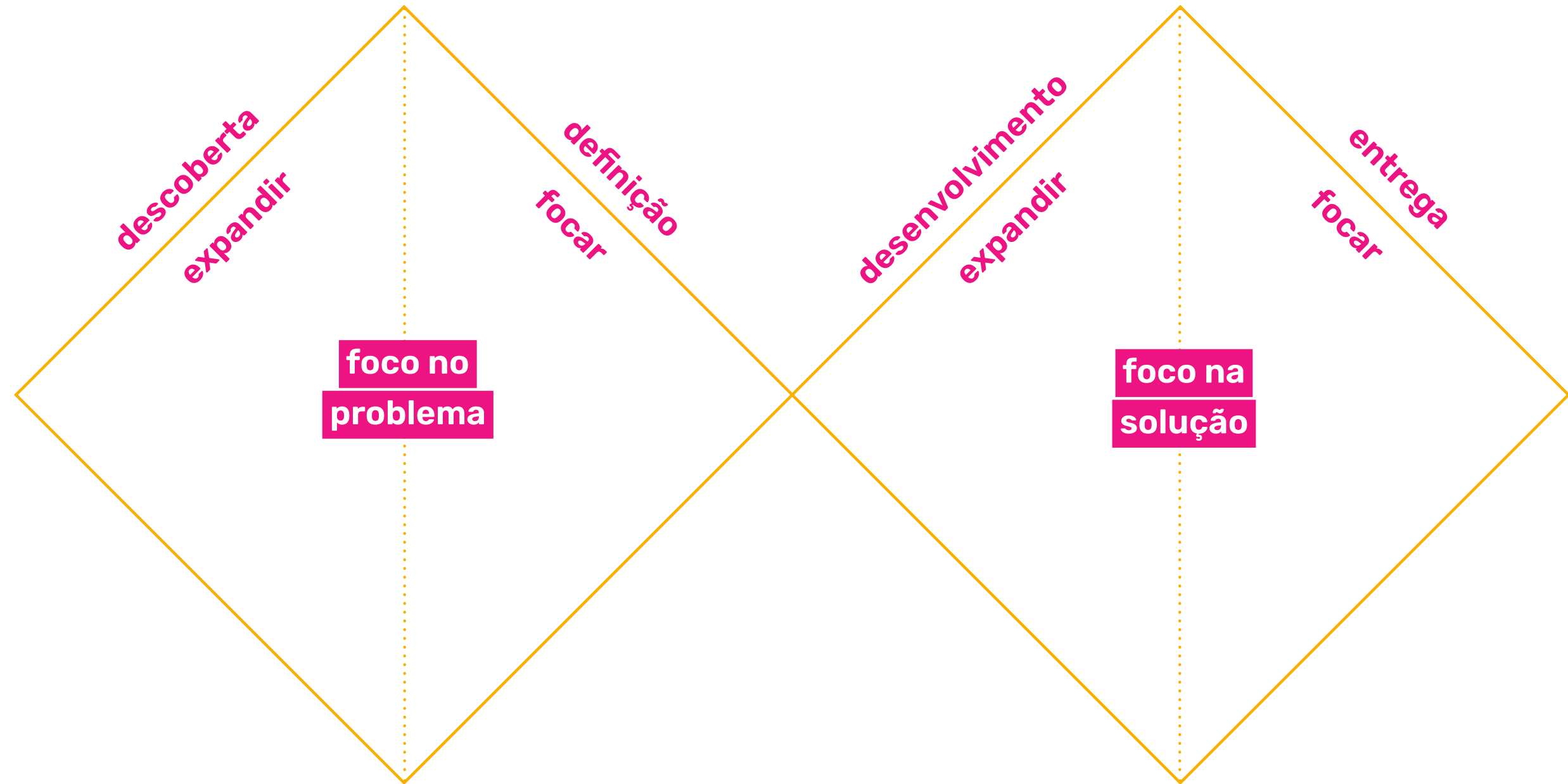
Don Norman – um dos maiores especialistas em design e professor das Universidades da Califórnia e Stanford, fala que o Designer tem habilidades especiais:

- **o aprender fazendo**
- **e o foco nas pessoas, e não só na tecnologia, conceito ou ferramenta**

Uma das grandes contribuições do *design thinking* é fazer com que as pessoas construam umas com as ideias das outras. Fomos ensinados a partir de um modelo competitivo, em que construir junto gerava muitos conflitos. Cada um traz sua ideia com a tendência de querer vencer, e o *design thinking* propõe outro modelo. Não é um ou outro. **É um e o outro.**



# O processo do design





Facilitação de design é o processo de ajudar uma equipe multifuncional a **capturar, avaliar e mesclar ideias diferentes para criar uma solução geral melhor**



Um forte aspecto que o *design thinking* também proporciona é de desenvolver **confiança criativa**, ou seja, recuperar a criatividade inerente a todos nós, seres humanos, mas que ao decorrer da vida é desestimulada – seja no processo de escolarização ou o desencorajamento de pais, irmãos, amigos e o próprio ambiente de trabalho.

O conceito trazido por David Kelley, professor da D.school em Stanford e fundador do renomado laboratório de inovação IDEO, nos incentiva a desenvolver essa habilidade para trazer de volta o prazer, muitas vezes perdido, no ambiente de trabalho. Isso porque a confiança criativa pode ressignificar a atuação e expandir nossa abertura para novos desafios.

**Criar uma cultura de trabalho em que as pessoas conseguem construir umas com as ideias das outras a partir de perspectivas diversas e se sentir convidadas a manifestar sua autenticidade é a essência da facilitação**

E para isso precisamos operar a partir de três valores centrais: empatia, colaboração e experimentação.



É sobre diminuir o volume do nosso julgamento, acolher perspectivas diferentes, compreender que a colaboração existe independente do nível hierárquico e que a experimentação é a condição de abraçar riscos e cometer erros sem medo de aprender com eles. São ações que garantem efetividade no alcance de resultados em projetos e reuniões.

As práticas que traremos aqui ajudarão as organizações a funcionarem melhor, além de influenciarem positivamente na cultura organizacional: como as pessoas se comportam, conversam, colaboram e trabalham juntas em projetos.

“

**A inovação é o resultado de um diálogo frutífero entre pessoas com diferentes habilidades, experiências e perspectivas. A qualidade das interações entre as pessoas é fundamental para o sucesso da inovação**

– Linda Hill Professora de Administração de Empresas da Universidade de Harvard



Durante o uso deste manual, talvez você sinta necessidade de revisar o processo de design. **Para isso, acesse o nosso Design Thinking Toolkit**

## o que é design

Em 1969, Herbert Simon definiu o design como o processo de transformar as condições existentes em condições desejadas.

Aqui, o design será abordado a partir dessa perspectiva mais ampla, complexa e sofisticada, chamada de design do invisível ou design sistêmico. Isso porque nos últimos anos, o design evoluiu e expandiu seus horizontes; se antes era visto como o campo responsável por lidar com a estética das coisas tangíveis, hoje está sendo utilizado como uma abordagem estratégica para a resolução de problemas complexos.

Essa abordagem nos convida a expandir nossa compreensão e nos responsabilizar pelos impactos daquilo que damos vida a partir de nossas ações. O mundo contemporâneo exige melhores sistemas, soluções, organizações e formas de fazer as coisas, nos desafiando a liderar a transição a partir do uso de soluções mais criativas para os negócios, tecnologia, comunicação e serviços que nos rodeiam.

## o que é inovação

A ação ou efeito de inovar; aquilo que é novo, coisa nova, novidade. A palavra tem origem no verbo latino innovare, que significa, em essência, renovar ou restaurar, no sentido de melhorar ou substituir algo, por exemplo, ao aplicar novos processos.

No contexto organizacional, a inovação deve ser algo que resolve um problema e satisfaz uma necessidade, gerando valor percebido por alguém - normalmente, o cliente final ou o ator de um sistema impactado por uma solução.

## pessoa facilitadora

Um indivíduo que apoia grupos e organizações a trabalhar mais efetivamente, a colaborar e alcançar sinergia.

Atua a partir da criação de processos participativos com foco no alcance do objetivo coletivo. Ajuda a manter o foco nas prioridades, trazer objetividade e clareza, traduzindo visões e ajudando a achar pontos de convergência.

Um facilitador também torna-se guia do aprendizado e diálogo, ajudando um grupo a refletir profundamente sobre suas suposições, crenças e valores, promovendo uma visão sistêmica do contexto para avançar no desenho de culturas significativas.

## liderança facilitadora

Alguém que atua a partir de valores participativos, consciente das dinâmicas que regem grupos e organizações.

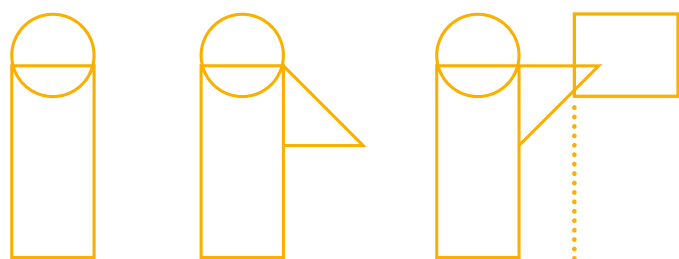
Identifica e desenvolve as potencialidades de cada indivíduo para que eles cheguem no melhor resultado e colaborem de forma inteligente. Cria um espaço seguro e processos para envolver toda a organização, permitindo aos seus membros investirem energia para articular e alcançar visão e objetivos, tornando-se um guardião dos valores e cultura.

# Conceitos norteadores



# Facilitação, Design e Liderança

Por Natália Franzon Catarino,  
Senior Design Lead na Echos



O *boom* dos produtos digitais tem mudado a natureza do trabalho e instigado um perfil numeroso de gestores em busca de habilidades de inovação e abertura a novas formas de ver o trabalho.

São profissionais muito competentes em suas variadas especialidades, principalmente em liderança, que, após anos em solo firme, descobrem um terreno aventureiro para pisar com cautela, mas que lhes causa a gostosa sensação da descoberta: finalmente se sentir desafiado de verdade novamente.

A sensação é boa, mas é também nítido o desconforto de tornar tão evidente a verdade de que o controle nunca esteve presente, que o comando nunca foi a ferramenta ideal, e os métodos que lhes vêm fáceis à mente para resolver problemas complexos já não servem mais para liderar o time jovem e astuto que se apresenta nos novos modelos de negócios.

Andy Polaine concedeu uma entrevista à Echos sobre o que pode significar a maturidade para um líder de design. Longe de se tornar a figura temida por seus subordinados, aqui a busca é por **facilitar as pessoas em suas transições** – do início ao fim de um projeto, de viver um desafio pela primeira vez, de desenvolver novas habilidades, de conquistar sua confiança criativa.



A facilitação é um lugar de escuta, de presença generosa; muito mais preocupada em **criar o contexto para que as pessoas possam exercer suas potencialidades**, do que em preencher espaços com tarefas; **mais conectada com o que pode emergir da inteligência coletiva de um grupo**, do que preocupada em direcionar as pessoas a um resultado predeterminado. A liderança pode aprender tanto com a facilitação

– Natália Franzon Catarino, Senior Design Lead na Echos





Facilitar workshops é ter evidências imediatas se as estratégias que você usou para direcionar ou desafiar as pessoas funcionou ou se mais às confundiu.

Você vê um grupo multidisciplinar fluindo super bem na divergência, equilíbrio entre fala e escuta, interesse, curiosidade. Você vê outro grupo que ainda está se esforçando para entender o que é para fazer, encontrando sozinho rumos que talvez sejam diferentes daquele que você imaginou.

Você vê grupos em momentos de bloqueio total, prestes a abandonar a coisa mais importante que é a confiança de que o processo do design sempre nos levará a algum lugar novo que merece ser explorado. É tão evidente a conexão direta com o que está acontecendo diariamente nos negócios, que me parece urgente que líderes comecem a se apropriar das técnicas e habilidades de facilitação para ajudar seus times a fluir.

Então, trago aqui algumas dicas que entendo serem importantes analogias do ambiente da facilitação para a liderança que quer se orientar pelo design.



# 3 habilidades que LÍDERES podem aprender com a facilitação

## Todo ambiente é um ambiente de aprendizagem

Se tratarmos nossos produtos / projetos como oportunidades de aprendizagem, abriremos espaço para que as pessoas explorem novas descobertas e experimentem novas habilidades, e não apenas estejam preocupadas em performar - ou podemos dizer atuar? - em papéis deslocados de seu verdadeiro potencial.

Para Humberto Maturana, nossa história é uma consequência de desejos, de vontades, muito antes que de necessidades - as pessoas precisam se emocionar para elaborarem processos cognitivos que realmente as transformarão em melhores profissionais. E se o vínculo fosse o valor mais importante a ser defendido pelo líder? Vínculos entre as pessoas, do projeto com suas trajetórias, de ações e seus impactos.

Gosto de pensar esse processo como a sensibilidade para a poética do ambiente. Assim, a gente não se esquece que o material da liderança são pessoas e o resultado é sempre linguagem.

## Permitir o comportamento emergente

Coisas incríveis podem surgir do que Steven Johnson chama de “inteligência emergente de sistemas de auto-organização” – ou – “coisas mais incríveis só podem emergir quando as coisas saem do trilho”.

A mistura de caos e ordem necessária para que um grupo experimente o novo, exige um líder que ceda o controle. Aqui, é claro que não estamos falando de sair do rumo, perder o foco, anarquia e loucura. Estamos falando da importância de se confiar no potencial da cooperação, e que esse potencial pode nos levar a lugares que o líder sozinho seria incapaz de projetar como futuro desejável.

E se os processos fossem mais co-criativos? Menos teaching (ensino), menos entregas individuais e mais tempo para trocas e colaboração.

## Encorajar o pensamento divergente

Hoje, temos visto muitos autores aconselhando líderes a criar ambientes lúdicos para incentivar times a serem mais inovadores, mas o que muitos não esclarecem é que essa ludicidade vai além do ambiente físico, e tem muito mais a ver com modelos mentais.

Abordagens lúdicas podem ser encontradas nos ambientes mais entediantes, quando o time é encorajado a explorar cenários hipotéticos, suspender temporariamente restrições e criar ideias não-óbvias. O problema é que esses diálogos ricos acontecem longe dos olhos do líder, nos momentos de fluxo criativo do time e, quando acabam acontecendo nas reuniões sérias de tomada de decisões, são julgados como “perda de tempo” ou “mau uso de recursos”.

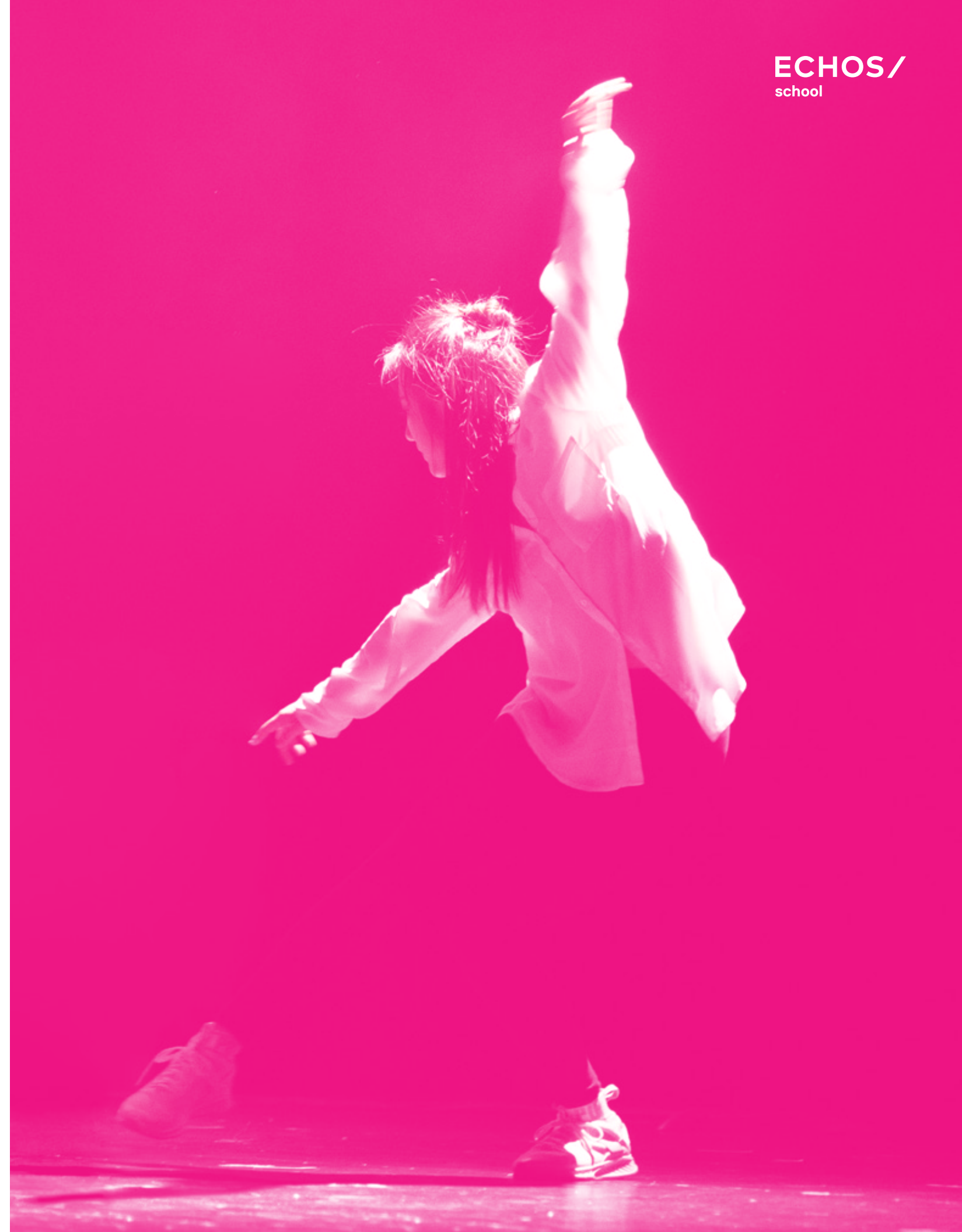


Jon Kolko defende que a cultura corporativa deve valorizar o que ele chama de "cultura da síntese". **E se houvesse mais abertura para conexões criativas entre a pesquisa e a construção de soluções finais?**

## “ A liderança é como uma facilitação em câmera lenta

Assim como o papel de um facilitador vai muito além de conduzir as pessoas em um processo fechado, o papel da liderança deve também se preocupar em não 'conformar' os diferentes projetos nos mesmos modelos de atuação.

Em ambos os cenários, uma visão intencional clara deve preceder a escolha dos modelos em que as pessoas devem performar. Como líderes facilitadores, temos a oportunidade de deixar que os modelos de trabalho possam emergir da própria inteligência coletiva. Assim, contribuímos também para a mudança tão necessária dos padrões de interação em nossos ambientes produtivos.



02

por que  
**FACILITAÇÃO?**

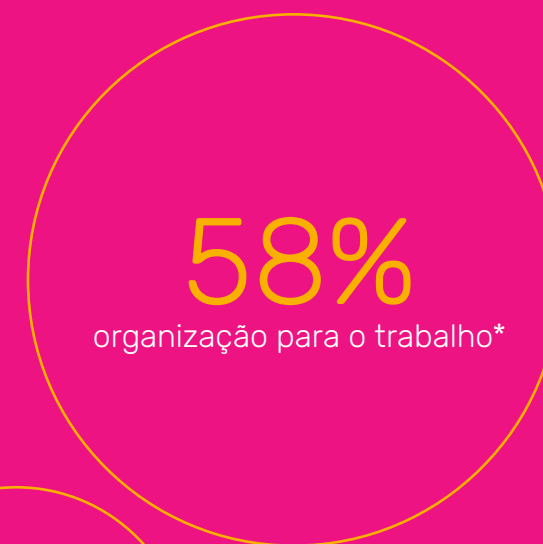


Refleta um pouco, com que frequência  
você participa de reuniões degenerativas?

- a. uma vez a cada mês
- b. uma vez por semana
- c. na maioria das reuniões
- d. todas reuniões

Um levantamento feito pelo Asana, com mais de 10,6 mil trabalhadores na Austrália, França, Alemanha, Japão, Cingapura, Reino Unido e Estados Unidos, concluiu que 58% do nosso tempo de trabalho é gasto em reuniões e mensagens.

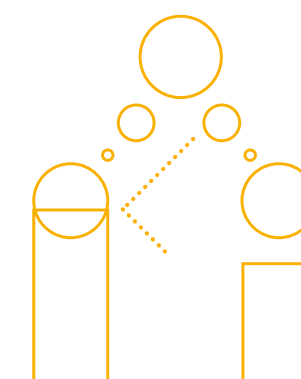
\*atividades paralelas como reuniões, pesquisa de informações, alternar entre aplicativos, administrar prioridades e checar status das tarefas.



---

**Será que existe um modo de  
direcionar melhor o tempo  
"gasto" em reuniões para  
conferir mais qualidade e  
significado ao nosso trabalho?**

**E se o único trabalho que  
importa em uma economia do  
conhecimento como a que  
vivemos hoje acontecer apenas  
quando estivermos juntos?**





# Reuniões são experiências e podem ser desenhadas

Em 1966 Peter Drucker cunhou o termo profissionais do conhecimento. Uma importante característica do trabalho das organizações desta era está centrado em uma boa tomada de decisão: **em vez de fazer as coisas do jeito certo, devemos saber como fazer as coisas certas, ou seja, aquilo que importa.**

Ao invés de nos fecharmos em nossas visões e necessidades conflitantes para fazer o que achamos que precisa ser feito, talvez o caminho seja **desenvolver práticas para melhorar nossas formas de conhecimento.**

Este conceito foi trazido desde a época de Aristóteles e está diretamente relacionado a um ambiente de trabalho saudável: um sistema que funciona bem e alcança um nível de criatividade coletiva, que seria impossível alcançar individualmente. A capacidade de refletirmos juntos sobre o trabalho a ser feito e construir sobre a ideia do outro.

O trabalho de conhecimento se diferencia de outras formas de trabalho pela ênfase na **resolução de problemas** por meio de uma combinação de pensamento **convergente e divergente.**

O termo 'trabalho do conhecimento' foi cunhado em 1966, para definir quem trabalha primariamente com a informação, ou quem desenvolve e usa conhecimento no trabalho. Em 1999, Drucker sugeriu que "o ativo mais valioso de uma instituição do século XXI, seja de negócios ou não, será seu conhecimento e sua produtividade."



**Fontes:**

DRUCKER. P.F. *The Landmarks of Tomorrow*. Harper and Row, 1959.

DRUCKER. P.F. *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Collins, 1999.





## E se as reuniões forem a coisa mais importante a se fazer?

Para encaixar estes conceitos nas estruturas corporativas existentes e manifestar intencionalidade em nosso trabalho criando algo realmente novo, é preciso aprender a abraçar o caos e a ambiguidade que significa trabalhar juntos. Este caos é o prelúdio da inovação.

**Trabalhar com a emergência é uma habilidade da liderança que usa abordagens participativas para lidar com a complexidade, gerando clareza, acolhimento de diferentes perspectivas e conexão entre as pessoas a partir de uma nova definição dessas estruturas**

Como profissionais do conhecimento, integrar nossas perspectivas e necessidades talvez seja a única chance de fazer algo novo e melhor do que qualquer coisa que existia antes.



Quando as reuniões estão no piloto automático, ninguém está realmente

**facilitando;** todos estão apenas relaxando e participando parcialmente – são nesses momentos que nossas equipes e projetos degeneram pouco a pouco

– Dana Brownlee, Contribuidor Sênior na Forbes

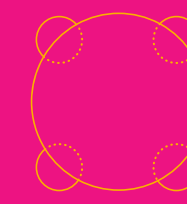


A Facilitação a partir desta abordagem instrumentaliza lideranças para transformar as dinâmicas de interação dos grupos e organizações. Associada ao *design thinking*, que é um processo de inovação centrado no ser humano, nos coloca a serviço do grupo para ajudá-los a canalizar a energia em construções generativas.

## Quando se deve "facilitar"



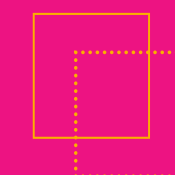
- ◇ **projetos de inovação**
  - ◇ reuniões
  - ◇ workshops



- ◇ **sessões de co-criação**
  - ◇ liderando times
  - ◇ desafios complexos



- ◇ **planejamento de futuros**
  - ◇ sensemaking
  - ◇ design de serviços



- ◇ **envolvimento das partes interessadas**
  - ◇ conversas estruturadas para tomada de decisão

## 03

o papel da

# FACILITAÇÃO

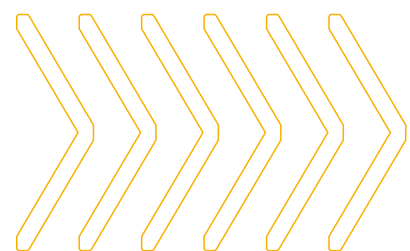
em design  
na liderança

Não existem respostas certas nem especialistas para solucionar os desafios que estão emergindo como consequências das escolhas que fizemos no passado, porque eles são intrinsecamente problemas sistêmicos com diferentes ramificações.

Quando a complexidade se torna cada vez mais emergente, não podemos prognosticar futuro e tendências a partir de uma projeção do passado. Precisamos nos preparar para lidar com situações à medida que acontecem.

É preciso promover um ambiente seguro e oferecer condições para que as pessoas sintam-se confiantes e autônomas no desenvolvimento do desafio, através de experimentos realistas em direção à visão de futuro de cada organização. Um movimento que pede uma postura propositiva, um ir e vir constante entre se adaptar e propor novos caminhos para chegar ao objetivo.

precisamos de  
novas habilidades  
para liderar pessoas,  
organizações e  
sociedades



liderança  
pelo  
design

Em um mundo estável,  
ser líder significa

**gerenciar o mundo  
existente e estável**

Em um mundo volátil,  
incerto, complexo e  
ambíguo, ser líder significa

**experimentar,  
aprender  
e engajar**

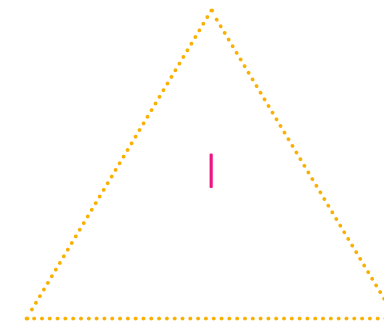
# Liderança na complexidade

Abordagens tradicionais de liderança e planejamento propõem um desenho linear, com funções e uma lista de tarefas a serem cumpridas. Na facilitação, é preciso praticar uma abordagem baseada em adaptabilidade.

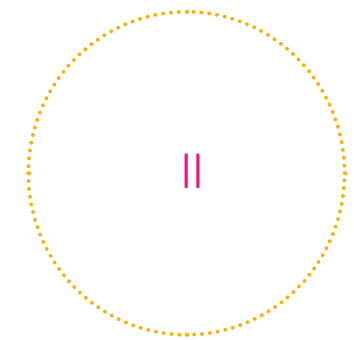
## E quais são as habilidades que nos ajudam a liderar nessa complexidade?

- capacidade de adaptação
- experimentar constantemente
- unir olhares diversos
- criar contexto para as pessoas aprenderem por si próprias, em um aprendizado que não acontece de cima pra baixo com base em comando e controle, mas é construído coletivamente
- estar aberto a diferentes interpretações, nos livrar das polarizações, como se só existisse um lado das coisas
- aplicação do pensamento sistêmico que conecta as variáveis e enxerga a partir de diferentes pontos
- inteligência emocional: para sermos autênticos, tomar decisões e arcar com consequências. Mais do que nunca precisamos nos conhecer para dar conta desse contexto incerto

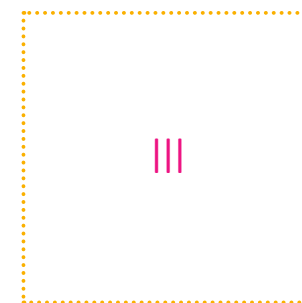
Em resumo, as **4 habilidades fundamentais** de facilitação são:



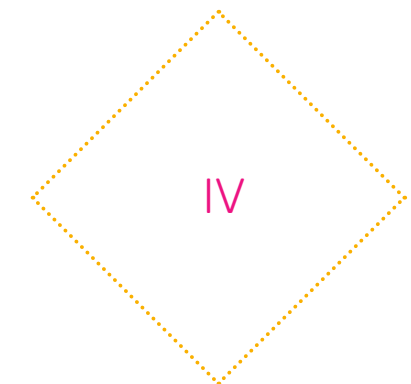
**escuta profunda**



**fazer sentido**



**trazer clareza**



**desenhar conversas estruturadas**



Ao falar sobre design e liderança, estamos combinando essas habilidades para conseguir criar possibilidades nas organizações. São habilidades que partem da ótica do design, uma área de conhecimento que lida com incertezas, permite experimentações, nos ajuda a navegar na complexidade e liderar times em direção aos resultados que eles buscam.

**E para coordenar esse processo, vamos precisar cada vez mais criar condições para que diálogos vitais e, às vezes difíceis, possam florescer.** Fazer intervenções para que conversas e cocriação possam transcender as abordagens convencionais, vencer o status quo e criar ambientes mais generativos.



## Liderar é visualizar o futuro e um trabalho sistemático para concretizar a visão

– Bruce MAU

Liderar a partir do design requer disciplina, facilitação e engajamento. Influenciar e manifestar a visão do que é possível é o nosso papel quando estamos liderando desse lugar de incerteza.

## Bons facilitadores de design trazem:

### conhecimento específico da indústria

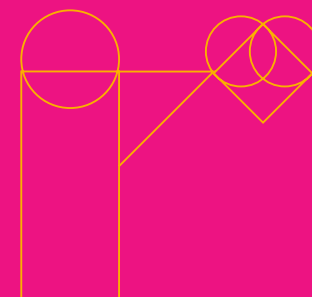
- O que está acontecendo na indústria e no negócio?
- Quais disrupções a indústria está sofrendo?
- Que desafios estão enfrentando?
- Quais são as startups entrando no mercado?
- Elas usam terminologia específica?

### compreensão contextual da cultura

- Cultura da empresa ou do país: Eles são mais falantes? Hierárquicos? Informais?
- Como se comunicam e interagem?

### especialidades do design

- Qual camada do design você está facilitando no projeto?
- Qual é o produto do projeto?
- Você está criando uma estratégia de design?
- Você está criando um produto digital?
- Você está fazendo inferências na cultura?



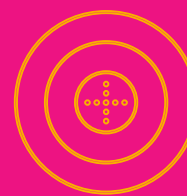


Enquanto a gestão consiste em "conseguir que as coisas sejam feitas", **a liderança consiste em criar e cultivar o contexto mais amplo - o terreno e o solo fértil comum - no qual as coisas possam acontecer**

– Otto Scharmer

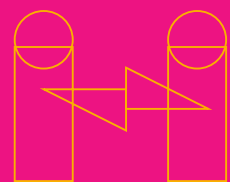


Existe uma diferença sutil: enquanto a gestão cobra execução e impõe limites, o líder gera campo fértil, dá condições, ferramentas, provoca, instiga pessoas e grupos para que coisas aconteçam. Então, a entrega acontece a partir de outro lugar.



## apontar visão

- ◇ criando estrela norteadora
- ◇ permitindo que todos os indivíduos contribuam
- ◇ ajudando as equipes a ter autonomia

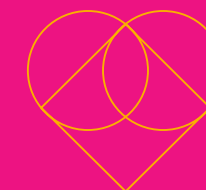


## articular

- ◇ o líder agindo como diplomata, advogado, arquiteto de situações
- ◇ usando uma linguagem para criar entendimento comum

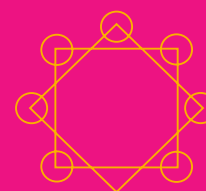


## o papel da liderança facilitadora



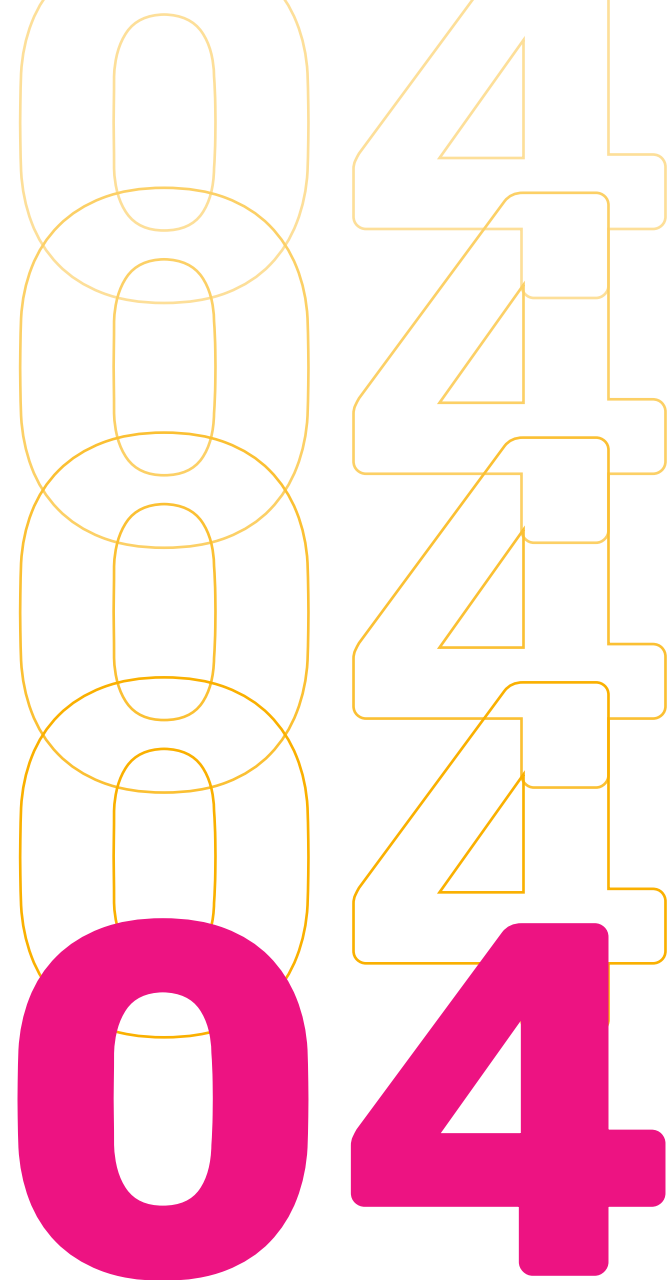
## trazer as pessoas pra junto

- ◇ manifestando o melhor da equipe interna e dos parceiros
- ◇ fomentando colaboração
- ◇ promovendo inclusão e equidade



## navegar na complexidade

- ◇ ajudando a equilibrar pontos de vistas complementares para chegar em momentos cocriativos – porque sistemas e problemas complexos precisam de cocriação



# PRINCÍPIOS de facilitação

Os princípios trazidos aqui derivam do livro *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*, de Sam Kaner, que os considera valores centrais da tomada de decisão participativa. São princípios que têm a intenção de fortalecer pessoas, grupos e os acordos que guiam a forma como se relacionam.

## 1 Encorajar a participação integral

Um princípio que fortalece o grupo, convida os membros a estarem presentes em sua integralidade, cria estrutura para compartilharem ideias, entendendo como etapa na construção de soluções para os desafios comuns. O resultado é uma maior diversidade de perspectivas para navegar em problemas complexos.

## 2 Promover entendimento mútuo

Um dos principais desafios da facilitação está na comunicação e reconhecimento de necessidades e objetivos diversos que existem em um grupo. O facilitador ajuda a desconstruir conceitos, como a tendência em achar que estamos falando algo óbvio. Para o grupo conseguir criar entendimento mútuo, é preciso criar um ponto de vista em comum e assim gerar ideias que servem a todos.

## 3 Fomentar soluções inclusivas

No escopo mais amplo da palavra, e não só em relação à inclusão e diversidade, mas para que todos possam trazer seu ponto de vista e chegar a um lugar novo. Muitas vezes, em processos de cocriação, temos hierarquias na sala e o líder ou sênior no grupo, sem querer, acaba dominando a conversa e cria um monólogo. O facilitador tem o papel de neutralizar as influências de poder para dar espaço às diversas vozes presentes.

## 4 Cultivar responsabilidades compartilhadas

Para gerar senso de pertencimento, é preciso compartilhar responsabilidades. Ao se sentirem parte da solução, as pessoas dedicam mais atenção e uma consequente maior compreensão do que se espera de resultados e foco na entrega.

O papel essencial de um facilitador antes de qualquer habilidade técnica e conceitual é oferecer ao grupo escuta e presença. Ouvir verdadeiramente, estar presente para sentir o que está acontecendo em todos os momentos e levar as pessoas a construir umas sobre as ideias das outras.

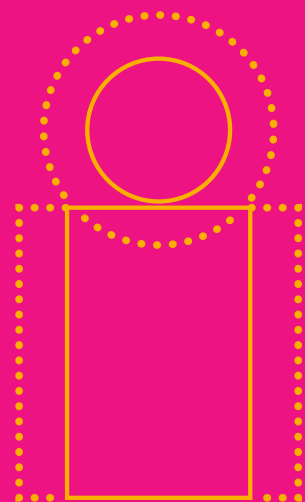
**O facilitador precisa criar estrutura para a escuta e compreensão.**

Significa desenhar uma forma para as pessoas se comprometerem com o que está sendo criado, dando atenção máxima e se esforçando para compreender o outro a partir de uma escuta ativa.

**Escuta ativa não é apenas escutar.  
É escutar para entender o outro,  
fazer perguntas e ajudar as pessoas  
a se expressarem**

O líder facilitador se preocupa em cultivar o terreno e o ambiente que vai permitir às pessoas alcançarem seu potencial máximo e fazerem entregas para além do esperado.





# eu facilitador

Exercício de autofacilitação para desenvolvimento pessoal

## Mapa de Empatia Pessoal

Como você se vê como facilitador(a) hoje? Quais são seus principais desafios?

### O que é?

O mapa da empatia é uma ferramenta colaborativa que ajuda as equipes a obter uma visão mais profunda de seus clientes. O mapa cria um perfil que representa um grupo de usuários relevante para o negócio, buscando desenvolver uma compreensão empática e mais profunda sobre seus comportamentos e necessidades.

### Objetivo da Atividade

Experimentar o Mapa da Empatia consigo mesmo com o objetivo de se entender e se desenvolver como facilitador. Identificar as dicotomias, os paradoxos, os pontos cegos. Identificar as dores para vislumbrar as oportunidades de desenvolvimento.

### Uma compreensão mais profunda de si mesmo(a)

Onde gasto meu tempo?

Quem influencia minhas opiniões?

Quais são minhas crenças e aspirações mais profundas?

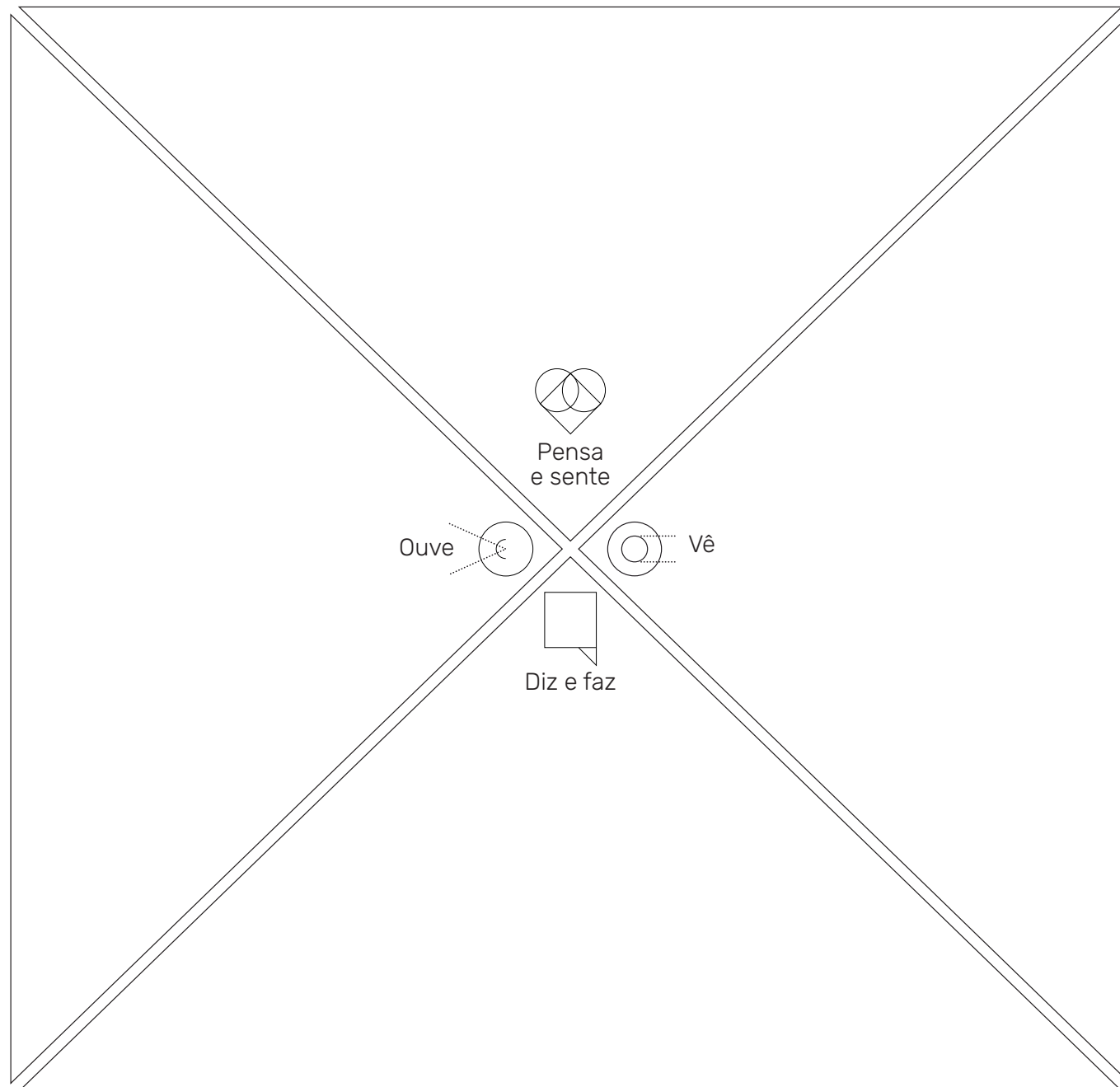
Quais sentimentos e crenças REALMENTE orientam meu comportamento?

# Meu mapa de empatia

Crie um mapa de empatia sobre você.  
Como você se vê como facilitador(a) hoje?  
Quais são seus principais desafios?

ECH  
/OS

ECHOS/  
school



Dores

Ganhos

## Como funciona

- Diz** Quais citações e palavras normalmente falo?
- Faz** Que ações e comportamentos percebo em mim?
- Pensa** O que penso sobre o tema em questão? O que isso diz sobre minhas crenças?
- Sente** Que emoções sinto com relação ao tema?
- Necessidades** Emocionais ou físicas, são universais e estão conectadas diretamente com nossos desejos.
- Insights** Comportamentos notáveis a partir das contradições percebidas em você enquanto facilitador.



### Dicas

- Use o seu mapa de empatia como ferramenta de autopercepção e revise-o após determinados períodos ou experiências significativas.
- ◆ Observe o que mudou e quais desafios você venceu.
  - ◆ O que ainda precisa de sua atenção para transformar?
  - ◆ Quais oportunidades de desenvolvimento você está aproveitando para aprimorar sua facilitação?

Adaptado do Mapa de Empatia, ferramenta criada por Dave Gray, fundador da XPLANE







**Habilidades de facilitação podem ser o segredo de liderança mais bem guardado**

– Dana Brownlee



## FONTES

**KANER, Sam. Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making. 2007**

**Três habilidades que líderes podem aprender com a facilitação por Natália Franzon**

<https://www.linkedin.com/pulse/tr%25C3%25AAs-habilidades-que-l%25C3%25ADderes-podem-aprender-com-franzon-catarino/?trackingId=bwb%2BqRJbSJiCSSCI%2F7sFFQ%3D%3D>

**Asana Anatomy of Work 2022**

<https://resources.asana.com/rs/784-XZD-582/images/PDF-FY23-AMER-EN-AOW23-AMER-Anatomy-of-Work-Report.f?aliId=eyJpIjoiNE5QaGdhUloxUkdwdElncilsInQiOiJcLOVUaGNcLzIXeXJBSnB0dGxaRXE2Vke9PSJ9>

**Echos**

<https://escoladesignthinking.echos.cc/curso/facilitation-design/>

**Habilidades de facilitação podem ser o segredo de liderança mais bem guardado por Carolina Rhenius**

<https://cacarhenius.medium.com/habilidades-de-facilita%C3%A7%C3%A3o-podem-ser-o-segredo-de-lideran%C3%A7a-mais-bem-guardado-dana-brownlee-8c46b9c4d793>

**Desenvolva a confiança criativa e seja um profissional melhor! por Echos**

<https://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2020/12/confianca-criativa/>

**Art of Hosting Curitiba 2018 (apostila)**

**O Zen e a Arte da Facilitação por Douglas Ferguson**

<https://medium.com/voltage-control/the-zen-and-the-art-of-facilitation-9728cf5085f2>

**O poder do design por Juliana Proserpio**

<https://materiais.escoladesignthinking.echos.cc/ebk-power-of-design-lp-new>

**The Double Diamond - Design Council**

<https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/the-double-diamond/>

**Design Thinking Toolkit - Echos**

<https://materiais.escoladesignthinking.echos.cc/design-thinking-toolkit>

**A. SIMON, Herbert. The Sciences of the Artificial. 1969**

**Meetings \*are\* the work por Elizabeth Ayer**

<https://medium.com/@ElizAyer/meetings-are-the-work-9e429dde6aa3>

**DRUCKER. P.F. The Landmarks of Tomorrow. Harper and Row, 1959**

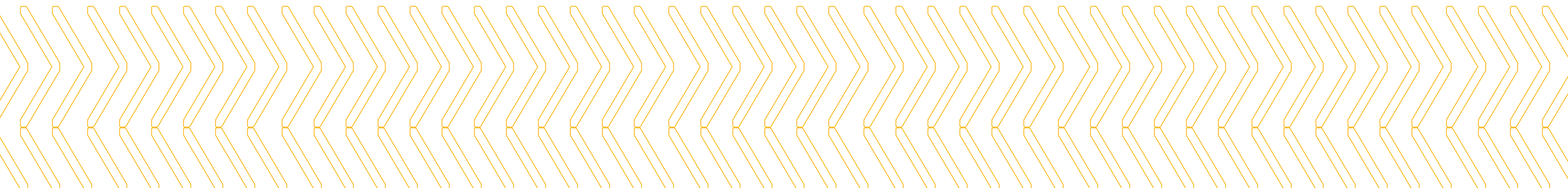
**DRUCKER. P.F. Management Challenges for the 21st Century. Harper Collins, 1999**

**Bruce Mau Know How - A Methodology to Inspire Action**

<https://brucemaustudio.com/press/bruce-mau-know-how-a-methodology-to-inspire-action/>

**SCHARMER, Otto. Theory U: Learning from the Future as It Emerges. 2009**

**HILL, Linda. Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation. 2014**



# noSSOS CURSOS

## FACILITATION DESIGN

Desenvolva habilidades e técnicas fundamentais e se prepare para entregar uma experiência completa, engajadora e impactante

## DESIGN THINKING ESSENTIALS

Uma trilha gratuita com o conteúdo essencial de Design Thinking para você se preparar para os desafios do seu negócio

## DESIGN THINKING EXPERIENCE

Aprenda como criar produtos, experiências e serviços inovadores colocando o ser humano no centro das decisões

## BUSINESS DESIGN EXPERIENCE

Entenda como acelerar a inovação nos negócios utilizando experimentação rápida e profundo entendimento do usuário

## DESIGN DE FUTUROS

Aprenda criar futuros desejáveis, novas formas de pensar e caminhos estratégicos para o seu negócio

## DESIGN LEADERSHIP

Aprenda com os principais líderes globais e alcance o próximo patamar de sua liderança em design

## STRATEGIC DESIGN SPECIALIZATION

Prepare-se para atuar em posições estratégicas e potencializar a inovação nos negócios

## ficha técnica

### CONCEPÇÃO

#### **Isis de Aragão**

Sr Design Thinker & Facilitation Design Lead na Echos

### CONTEÚDO

#### **Isis de Aragão**

Sr Design Thinker & Facilitation Design Lead na Echos

#### **Juliana Proserpio**

Co-Fundadora da Echos

#### **Reinaldo Campos**

Designer de Experiências de Aprendizagem e Facilitador

#### **Natália Franzon**

Product Lead na Echos

### APOIO

#### **Bea Alcantara**

Futures Design Lead na Echos

#### **Rodrigo Rangel**

Business Design Lead na Echos

#### **Maressa Bessa**

Business Designer na Echos

#### **Fabiane Wolff**

Product Owner na Echos

#### **Cleber Sant'Anna**

Design Lead na Echos

### REVISÃO

#### **Valentina Sandri**

Designer Estratégica

#### **Sandra Medeiros**

Jornalista & Designer Instrucional

#### **Isabella Cirello**

Designer Estratégica

### DESIGN E DIAGRAMAÇÃO

#### **Thalita Munekata**

Strategic Designer & Visual Designer na Echos

#### **Chesca Perez**

Visual Designer



## A Echos é um laboratório de futuros desejáveis orientado pelo design

Design é a nova liderança. Ela oferece uma abordagem completa e prática para a inovação e é fundamental para organizações bem-sucedidas.

Ao invés de prever o futuro, especulamos, projetamos e ajudamos a ativar futuros estratégicos desejáveis. Nossa abordagem combina as melhores estratégias de negócios, futurismo e tecnologias emergentes com o melhor design centrado no ser humano, a partir de uma perspectiva ética e inclusiva na construção de novas possibilidades para o futuro.

Usamos a tecnologia para unir o mundo digital e o mundo físico para fornecer experiências interativas únicas e harmoniosas para o usuário.

A Echos oferece uma resposta completa ao campo da inovação e do design. No laboratório, fazemos parcerias com diferentes indústrias e organizações para fomentar a inovação, transformar realidades e projetar produtos e serviços centrados no ser humano.

Na Echos School, ensinamos inovação e design na prática, formando os próximos inovadores e ajudando os líderes a se destacarem.

**Boas vindas à Echos, e venha junto para criar um futuro desejável e diversificado para todos**

[echos\\_desirablefutureslab\\_br](mailto:echos_desirablefutureslab_br)

[/echos.desirablefutureslab.br](http://echos.desirablefutureslab.br)

[/echos-laboratório-de-inovação](http://echos-laboratório-de-inovação)

**LATAM**  
São Paulo  
+55 11 3476 2300  
[oi@echos.cc](mailto:oi@echos.cc)

**APAC**  
NSW Australia  
+61 1300 502 006  
[contact@echos.cc](mailto:contact@echos.cc)

**EMEA**  
[contact@echos.cc](mailto:contact@echos.cc)

**ECH** DESIRABLE  
**/OS** FUTURES  
LAB

[escoladesignthinking.echos.cc](http://escoladesignthinking.echos.cc)

