

# TREINAMENTOS PARA A LIDERANÇA

R-0 30/06/2012 Roberto Massaru Watanabe

## Referências:

246-PO Manual do Instrutor Distrital

246-PT Manual de Capacitação Distrital

## 1 - INTRODUÇÃO

Todos os anos há troca de líderes em clubes e distritos rotários, sendo essencial para o futuro do Rotary que estes líderes estejam bem preparados para exercerem o mandato.

Os trabalhos em Rotary são realizados por equipes de companheiros que necessitam ter domínio na arte de liderar. Uma comissão como a Comissão do Boletim precisa de um companheiro que além de dominar a escrita, a redação precisa dominar a liderança no clube tendo a facilidade de acesso a todos os associados para obter dados e notícias interessantes para o Boletim. É muito comum encontrarmos Boletim fraco, sem conteúdo e o Presidente da Comissão do Boletim indagado a respeito sai com essa desculpa: “Ninguém colabora”.

O Instrutor Distrital é responsável por assegurar que esses líderes tenham os conhecimentos e habilidades necessárias para exercer sua função de liderança. Ele é assistido pelos Instrutores Distritais Assistentes que atuando nas diversas áreas do distrito, levantam e detectam as necessidades dos clubes e dos líderes dos clubes quanto aos Treinamentos para a Liderança Eficaz.

De duas uma: Ou esses instrutores já possuem as habilidades em treinamento ou eles precisam ser “treinados por sua vez” ou ao menos “orientados” para que seus esforços possam ser maximizados.

## 2 - Um Manual para o Instrutor

O manual #**246-PO** foi elaborado com a finalidade de ajudar nesta difícil e melindrante tarefa de treinamento de líderes.

A partir da versão 2008, o Manual do Instrutor Distrital, reformulado e com o escopo aumentado recebeu novo título “Manual de Capacitação Distrital”. Atualmente está em vigor a **Edição 2010** sob novo sistema de numeração de série que passa para **246-PT** para ser usada para os treinamentos rotários nos anos de 2010-11, 2011-12 e 2012-13.

Traz grandes novidades no uso da INTERNET como o Rotary Training Talk e a nova ferramenta de treinamento que é o Webinar.

*E pensar que ainda há clubes que não possuem sequer estrutura para emissão semanal do Boletim do Clube e muito menos um site na INTERNET.*

*É UMA PENA, o Rotary International ter subtraído tópicos importantíssimos do antigo Manual do **Instrutor Distrital** na elaboração do “novo” Manual de*

**Capacitação Distrital.** *Coisas como dicas de treinamento de pessoas de idade, como conduzir uma discussão durante um treinamento, formas de realização do treinamento e muitas outras dicas sobre o didatismo dos treinamentos foram simplesmente eliminados.*

*Exemplo: É muito comum encontrarmos treinadores e facilitadores encarando a plateia de rotarianos como crianças (ávidas por informação) e não perceber que os “veteranos” (que duvidam de tudo) precisam de técnicas mais elaboradas de ensino e aprendizagem.*

*O presente trabalho procura resgatar um pouco das dicas do antigo manual e também de oferecer, mediante download, aquela versão da Edição 2004.*

A troca dos líderes rotários se dá a cada ano, todo ano, e portanto, o treinamento é fator importantíssimo e crítico para assegurar a continuidade administrativa do clube e do distrito. Aquela afirmação “como de sempre” ou “como no ano passado” deve ser evitada em Rotary pois uma das características marcantes da organização Rotary é a renovação anual de todos os Diretores e Dirigentes do clubes e dos distritos. Talvez os atores sejam os mesmos mas mudam os papéis.

Para que os treinamentos não sejam realizados de forma aleatória, o Rotary International, ajudado por uma Consultoria Internacional Especializada, desenvolveu um estudo a respeito das características dos Rotary Clubs e, mais importante, dos perfis dos rotarianos. O estudo apontou uma série de necessidades específicas para que as ações rotárias dos líderes levem o Rotary na direção do Clube Eficaz e algumas diretrizes e recomendações foram consolidadas no Manual do Instrutor Distrital.

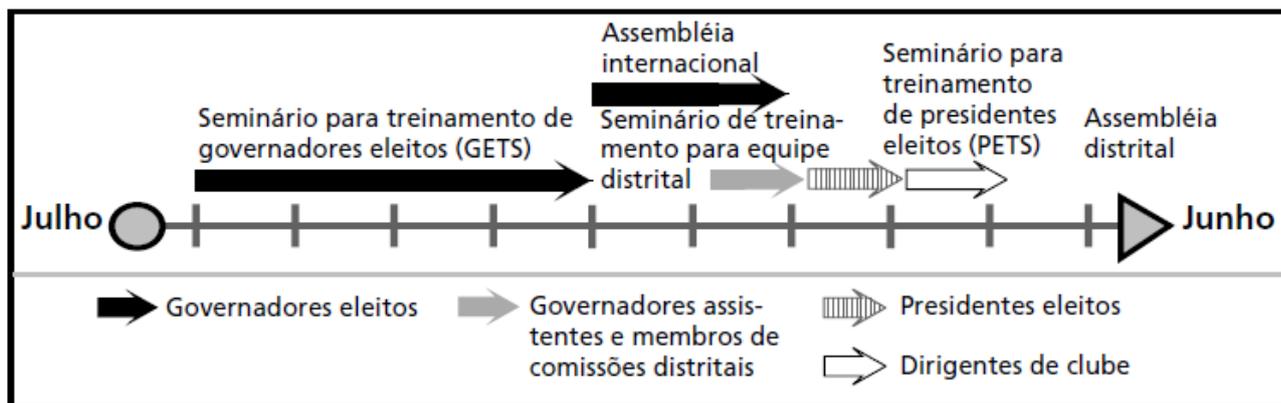
### **3 – TREINAMENTOS EM CICLOS ANUAIS**

Devido à esta peculiaridade de todo ano ser renovado todo o corpo Diretivo e de Dirigentes, o Rotary International estabeleceu um Ciclo de Treinamento que deve ser realizado todo ano.

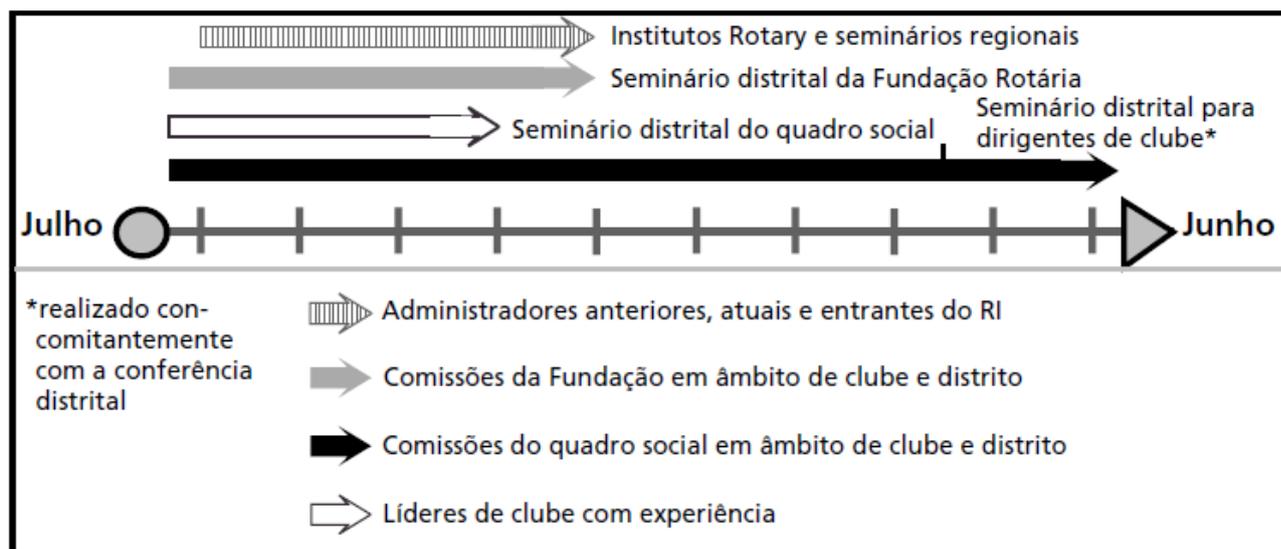
O ciclo recomendado para treinamento de líderes do Rotary International e da Fundação Rotária tem como base treinamentos integrados. Como demonstrado no diagrama abaixo, os treinamentos de dirigentes entrantes utilizam informações de eventos anteriores, assegurando que todos irão compartilhar uma visão comum ao iniciar seus mandatos.

A oportunidade para educação continuada, no seminário distrital de capacitação, seminário distrital do quadro social e seminário distrital da Fundação Rotária, assegura que os líderes dos clubes e do distrito recebam informações atualizadas sobre o Rotary e a Fundação.

## Treinamentos para Dirigentes Entrantes



## Oportunidades de Educação Continuada



### 4 – Atribuições dos Instrutores Rotários

A função do Instrutor Distrital é ajudar o governador e o governador eleito a capacitar líderes de clube e distrito.

“Capacitar” é um termo específico, moderno, que mesmo especialistas em pedagogia têm dificuldade de entender e dominar. Recomenda-se a todos os companheiros para uma reflexão a respeito e uma troca de ideias com profissionais que atuam na área do ensino e aprendizagem.

#### **Qualificações:**

O instrutor distrital deve possuir as seguintes qualificações:

- Ser Associado Representativo há pelo menos três anos e estar em pleno gozo de seus direitos;
- Ter atuado como Governador, Governador Assistente ou presidente de alguma Comissão Distrital;
- Compreender que está sob supervisão do convocador de cada treinamento (governador ou governador eleito);

- Estar disposto a aceitar as responsabilidades estabelecidas pelo distrito;
- Possuir profissão relacionada à área de treinamento ou educação.

## **5 - Responsabilidades relativas aos treinamentos**

O instrutor distrital deve avaliar, junto com o governador eleito, as necessidades de treinamento relativas a:

- Seminário de treinamento da Equipe Distrital;
- Seminário de treinamento para Presidentes Eleitos de clube (PETS);
- Assembleia Distrital;
- Treinamento de líderes entrantes do Rotaract\*;
- Outros treinamentos no distrito, conforme apropriado.

O Instrutor Distrital é responsável por desenvolver e conduzir anualmente, com a ajuda do Governador, os seguintes treinamentos:

- Seminário distrital de capacitação;
- Seminário distrital do quadro social;
- Seminário distrital da Fundação Rotária\*;
- Outros treinamentos no distrito, conforme apropriado.

\* Estes eventos são de responsabilidade de comissão distrital específica, mas o distrito pode solicitar a ajuda do instrutor distrital.

Sob a coordenação do Governador ou Governador Eleito, as responsabilidades do Instrutor Distrital com relação aos eventos de treinamento são:

- Desenvolver o conteúdo do programa (de acordo com os tópicos recomendados pelo Conselho Diretor);
- Conduzir as sessões;
- Selecionar os oradores e outros voluntários;
- Treinar os facilitadores;
- Avaliar o programa;
- Coordenar as questões logísticas.

## **6 - Assistentes de Instrutores Distritais**

O Governador pode nomear anualmente, com a ajuda do Governador Eleito, **Assistentes de Instrutor Distrital**. As qualificações destes devem ser as mesmas do Instrutor Distrital, o qual determinará as atribuições de seus assistentes.

Se o distrito decidir nomear Assistentes de Instrutor, o Instrutor Distrital deve considerar formar e presidir uma comissão distrital integrada pelos seus assistentes para coordenar os treinamentos.

Cada integrante deve se responsabilizar por determinado evento, como PETS ou seminário distrital de capacitação. Esta estratégia permite que ações específicas sejam delegadas, mas assegura a coerência das mensagens passadas aos rotarianos.

## Qualificações

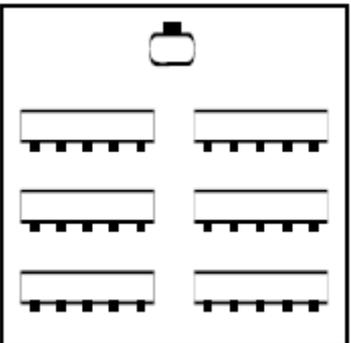
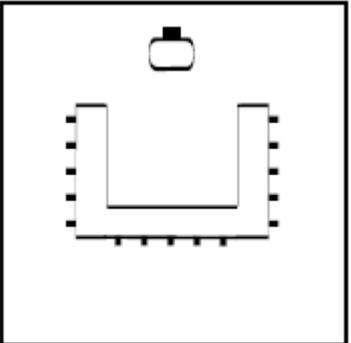
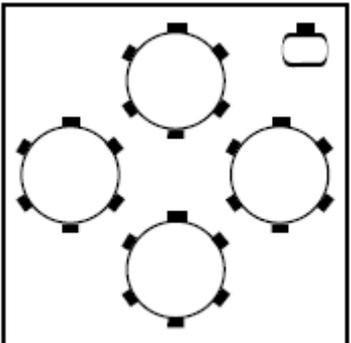
Os Assistentes do Instrutor Distrital integram uma comissão denominada Comissão Distrital de Capacitação e devem:

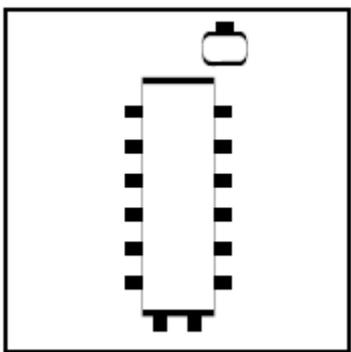
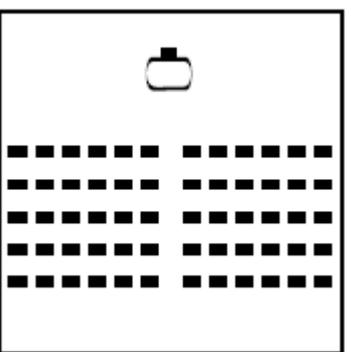
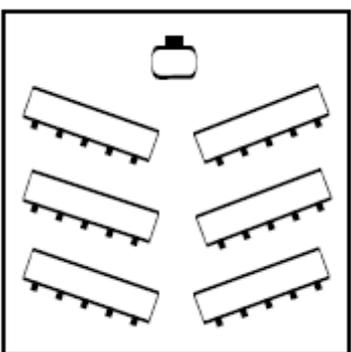
- Ter experiência na área de educação, treinamento ou facilitação de reuniões.
- Ser associado representativo.

## 7 – O ARRANJO DAS SALAS

A maneira como uma sala é arrumada determina a forma de interação entre os participantes e pode incentivar cooperação ou reforçar hierarquias.

Selecione entre os seguintes layouts aquele que melhor corresponde às metas da sessão, número de participantes, conteúdo da programação e equipamentos a ser utilizados.

	<p><b>Sala de Aula</b></p> <p>Este arranjo permite que os participantes tomem notas e participem de exercícios em grupo. É usado principalmente para palestras, apresentações ou demonstrações.</p> <p>O sentido da comunicação é sempre um a um e não permite a comunicação entre os participantes.</p>
	<p><b>Formato em U</b></p> <p>Este arranjo facilita as discussões em grupo permitindo o rápido deslocamento do instrutor para perto de cada participante.</p> <p>É recomendado principalmente na discussão de assuntos novos com o intuito de colher depoimentos individuais.</p>
	<p><b>Mesa redonda</b></p> <p>Este arranjo funciona bem no desenvolvimento de situações que envolvem a discussão de questões que envolvem diversos aspectos que precisam ser analisados separadamente.</p> <p>Aspecto Social, Econômico, Estratégico, Companheirismo, Político, etc.</p>

	<p><b>Conferência</b></p> <p>Este arranjo facilita as discussões em grupo e permite que os participantes assumam posição central nas atividades, a seu tempo.</p> <p>Cada um dos participantes pode “receber a palavra” e sua postura e localização permite uma condução firme do assunto a ele atribuído.</p> <p>Quando o espaço físico do local permite, o ideal é dispor as mesas na forma de um grande círculo.</p>
	<p><b>Anfiteatro</b></p> <p>Este arranjo é apropriado para apresentação a grupos grandes conhecidas como Sessões Plenárias.</p> <p>Nessa alternativa, não há interação direta entre instrutor e palestrante, o que é feita por escrito e as indagações passam por uma triagem, agrupando questões semelhantes.</p>
	<p><b>Espinha de Peixe</b></p> <p>Este arranjo é parecido com a Sala de Aula porém permite uma certa interação entre os participantes.</p> <p>Eventualmente, algum dos participantes poderá ser convidado a prestar algum esclarecimento e o faz sem que seja necessário sair do seu lugar.</p>

## **8 - Métodos de Treinamento**

Para uma boa parte dos leigos em treinamento, reunião é reunião e todo treinamento não passa de uma mera reunião onde uma pessoa Preside a reunião apresentando o tema e dando a oportunidade para os participantes se manifestarem.

Quando um “conhecedor da matéria” transmite seu conhecimento para pessoas que não conhecem a matéria (leigos) temos uma AULA.

Quando se realiza um seminário com a participação de “entendidos na matéria” onde cada um “acha” que entende mais que todos os outros, não é necessário nenhum “professor” com conduzir a reunião mas é imprescindível se ter um MODERADOR para frear a participação de cada um e dar oportunidade para todos se manifestarem. É interessante que o “moderador” não entenda muito daquela matéria que está sendo discutida senão ele sai de sua função que é “moderar” e passa a querer impor a sua própria opinião.

Vejamos alguns Métodos de Treinamento:

### **Aula:**

Um profissional de ensino, que domina a arte da didática, apresenta o conteúdo de determinada matéria.

Para isso precisa desenvolver o estímulo, a curiosidade e a atenção de uma plateia leiga. Se for necessário faz apelos à dramaturgia e outras técnicas pedagógicas.

Durante a sua explanação, deve acompanhar e avaliar se todos os participantes estão conseguindo acompanhar e caso perceba uma desatenção ou falta de interesse ou mesmo uma incapacidade de acompanhamento de raciocínio, interrompe e intervém.

Pode ser inserida a realização de exercícios por parte dos participantes para confirmação do entendimento daquilo que acabou de ser exposto.

### **Palestra:**

Parecida com uma Aula, o Palestrante apresenta determinado Tema, com racionalidade, com um conteúdo estrategicamente planejado contendo, como em toda boa comunicação pessoa, Introdução, Conteúdo e Finalização, ou como diria um orador: Motivação, Justificação e Peroração.

A **Introdução** tem por finalidade introduzir a plateia no Tema. Pode ser feita na forma de Introdução tradicional, isto é, apresentar os argumentos que caracterizam a estado dentro do qual se pretende desenvolver o tema ou pode também ser uma série de ações que “atraem” ou “motivam”, isto é, dão o motivo, as razões, para o Tema. Despertar o interesse e a atenção para o tema.

A **Justificação** é a apresentação da Tese, aquilo que o palestrante quer transmitir. Não é bom delongar-se nos detalhes do tema. Uma palestra sobre Hepatite não precisa detalhar cada uma das inúmeras formas da doença mas sim restringir-se aos aspectos mais importantes da prevenção e do tratamento. Quanto maior a plateia e mais variada for a composição da mesma menor deve ser o leque das situações apresentadas sobre o tema.

A **Peroração** é a última parte do discurso e deve resumir de forma sucinta e se possível emocionante as conclusões do discurso. Toda palestra deve terminar com um “Gran Finale” para que os praticantes “levem para casa” uma mensagem sobre a qual eles irão matutar nos dias que seguem. Em grandes plateias é difícil todos “memorizarem” os argumentos apresentados e é mais fácil e mais importante guardar “a emoção” da palestra.

### **Painel:**

Como o próprio nome sugere, o Painel é ideal para a apresentação e a discussão de temas de grande complexidade e que envolvam aspectos diferentes e conflitantes de um problema.

Quadro negro, placas, banners, faixas e outras ilustrações servem de “pano de fundo” lembrando, de forma contínua, os diversos aspectos ou vertentes do problema.

Havendo Debate, as participações são transcritas ou anotadas diretamente nas lacunas mostradas nas ilustrações para que todos os participantes “não se percam” nos detalhes das discussões.

Interessante intercalar um período de intervalo. Comumente denominado Coffee-Break tem como finalidade principal permitir que os participantes “ Descarreguem ” suas “ emoções ” por meio da satisfação de necessidades fisiológicas ou de exteriorizar suas indignações pessoais a outro participante.

A gente nota até no comportamento de animais domésticos que quando eles ficam sob “ forte emoção ”, isto é, alegria quando o dono chega em casa ou quando repreendidos com veemência alguns “ fazem xixi ” outros exteriorizam a emoção “ latindo muito ”.

Painéis aproveitam a experiência e conhecimentos de seus integrantes, os quais

---

### **Brainstorming:**

Traduzido como Tempestade Cerebral, é uma ação coordenada e controlada onde ocorrem a descarga, aparentemente aleatória, de “ todos ” os envolvidos que se manifestam sobre um determinado Tema específico.

Os participantes contribuem com ideias, depoimentos e testemunhos em resposta a determinadas afirmações, muitas vezes contraditória e inaceitáveis.

O Coordenador deve ser rotariano experiente, perspicaz, astuto e que acompanhando as diversas falas faz novas colocações acirrando mais ou abrandando as emoções das discussões.

Importante é não perder as estribeiras.

Bem ao contrário de um Seminário, onde cada um tem a sua vez e na sua vez faz colocações pausadas, no Brainstorming todos falam ao mesmo tempo e, como num bom jogo de Truco, até “ sobem na mesa ” levados pela emoção do calor das discussões.

### **Demonstrações visuais**

Vídeos podem ser apresentado aos participantes para enriquecer uma apresentação mas o apresentador deve tomar o cuidado de mostrar somente o aspecto relevante contido no vídeo. Para isso deve editar o vídeo extraindo somente aqueles trechos que possam enriquecer a sua apresentação. Trechos que não estão diretamente relacionados com o momento da palestra como créditos, patrocinadores, etc .devem ser excluídos.

Fonte: Conners, T.D. (1995) The Volunteer Management Handbook. John Wiley & Sons, Inc.

## **9 – Apresentação Pessoal:**

O mensageiro é tão importante ou mais quanto a mensagem. Sua aparente competência, aparente credibilidade e aparente entusiasmo influenciam profundamente o interesse e a atenção dos presentes.

### **Estabelecimento de vínculo com os participantes**

Para abrir uma via de comunicação com os presentes, procure:

- Estar à porta do recinto para cumprimentá-los, instaurando um relacionamento antes mesmo do início do treinamento;
- Estabelecer contatos visuais diretos, mostrando ter notado sua presença;
- Resumir os pontos discutidos antes de mudar de assunto;
- **Não** ler diretamente das anotações durante a apresentação;
- **Não** olhar constantemente o relógio.

### **Ciladas durante a apresentação:**

Comunicação não-verbal pode variar dependendo das pessoas e culturas, mas as seguintes ciladas podem fazer com que o instrutor seja menos eficaz, tanto ao passar informações quanto ao facilitar discussões:

#### **• Cacoetes verbais**

O uso excessivo de expressões como “um”, “ahn”, “né” pode distrair os participantes e reduzir o poder de autoridade do orador, além de fazê-lo parecer despreparado para a tarefa.

Sotaques regionais incomodam quem ouve. Somos muito regionalistas e temos o péssimo hábito de “não-gostar” de quem é de fora.

#### **• Cacoetes gestuais**

Gestos podem ser úteis para enfatizar alguns pontos, mas abusar deles pode distrair os ouvintes. Evite repetir constantemente os seguintes movimentos:

- Mexer em suas joias ou ajustar os óculos;
- Abrir e fechar a caneta (aquele clique-clique é irritante e causa muita apreensão);
- Passar a mão no cabelo (as mulheres tem esse péssimo e irritante cacoete);
- Recostar-se na parede ou no pódio ou apoiar-se na tribuna;
- Olhar o relógio (melhor tirar o relógio);
- Distribuir materiais informativos. Quando isso é feito um pouco antes da palestra é mortal pois as pessoas irão prestar

mais atenção no folheto e muitas vezes irão querer discutir detalhes do folheto com o participante vizinho.

- **Problemas de edição**

Palavras com erros de ortografia em transparências, materiais informativos ou folhetos de programação maculam a credibilidade do apresentador.

- **Falar com Clareza**

O palestrante que fala rápido demais pode frustrar os participantes, e tende a ser visto como pessoa nervosa. Procure falar pausadamente para que os ouvintes acompanhem seus pensamentos e tenham tempo para fazer anotações. Mas cuidado para não causar sonolência.

Varie a cadência da voz, fale mais devagar quando quiser dar ênfase a pontos mais importantes. Seja energético e dinâmico, falando claramente, com boa dicção e em voz alta o suficiente para que todos possam escutá-lo claramente.

- **Dar as costas à plateia**

Se estiver usando retroprojektor, lousa ou flipchart, não dê as costas aos participantes. Ao fazer referência a alguma imagem, fique num um ângulo tal que a sua face esteja sempre visível.

Em resumo: seja comunicativo. E ser comunicativo não significa ser simpático, agradável e falar apenas coisas bonitas.

## 10 - Comunicação Não-Verbal

Pesquisadores especializados em comunicação não-verbal descobriram que daquilo que se fala, se mostra e ou se apresenta, há efetividade, isto é, as pessoas guardam na memória com maior ou menor intensidade se o “dado obtido” pelos nossos sentidos (audição, visão, olfato, tato e paladar) é feito por:

7% pelas palavras ouvidas;

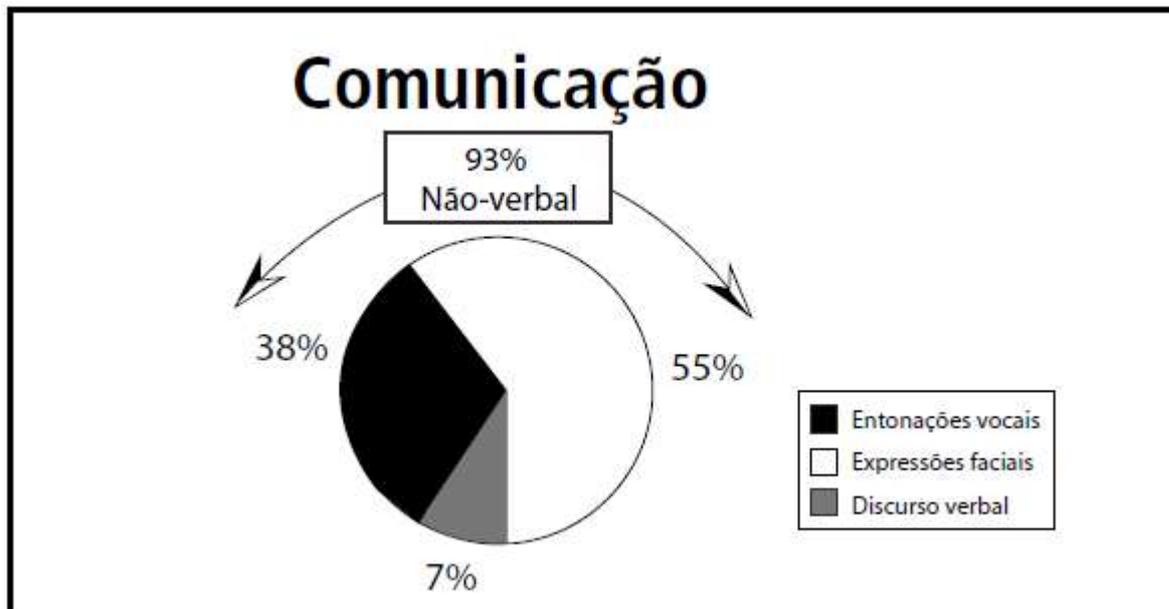
93% por meio não-verbal.

Desses 93%:

38% são atribuídos a entonações vocais e

55% a expressões faciais.

Esses números mostram a importância do uso de **comunicação não-verbal** em treinamentos.



### Características e qualidades de voz

Entonação, inflexão, cadência e volume têm impacto nas palavras que usamos.

Se está alegre, sua voz pode mostrar essa alegria. Se está entediado, amedrontado ou inseguro, esses sintomas podem ser percebidos pelos ouvintes.

### Expressões faciais

A expressão facial dos participantes indica se não estão de acordo com uma declaração, não entenderam ou não concordaram com certa colocação ou têm algo a dizer.

A expressão facial do instrutor pode mostrar interesse ou preocupação, mesmo que este não o expresse oralmente.

### Silêncio

Permanecer quieto em frente do grupo de discussão no começo da sessão pode ser uma maneira eficaz de mostrar que está na hora de começar.

O silêncio após a formulação de uma pergunta permite que os participantes se preparem mentalmente para responder.

Em algumas culturas, se os participantes conhecem o assunto em pauta, é considerado apropriado permanecer em silêncio.

### Olhar

Contato visual — olhar ou não olhar para a pessoa — pode ajudar o instrutor a controlar alguém que esteja falando demais ou afetar a maneira como é visto pelos participantes.

Um estudo feito nos Estados Unidos apontou que os palestrantes considerados sinceros pela audiência fizeram contato visual 63% do tempo, e os considerados hipócritas, 20%.

## **Posição na sala**

Sua posição na sala pode afetar o andamento do treinamento. O instrutor que cumprimenta as pessoas à porta do recinto ou que fica em pé na frente da sala antes do início da sessão passa uma mensagem de segurança e controle da situação.

Aproximar-se do participante pode indicar interesse, e afastar-se, que talvez deseje ouvir a opinião de outra pessoa.

## **11 - NOTAS DO AUTOR:**

Treinar líderes faz parte das metas do Plano Estratégicas do Terceiro Milênio, do PLD e também do PLC.

Estas e algumas outras dicas interessantes pode ser encontrado no Manual de Capacitação Distrital #246-PT disponível no site do Rotary: [www.rotary.org.br](http://www.rotary.org.br)

Quem desejar ter acesso ao “velho” porém riquíssimo Manual do Instrutor Distrital #246-PO (embora seja uma edição caduca) pode obter o download no site: <http://www.ebanataw.com.br/geroi/246ManualInstrutor.pdf>

---

## **O AUTOR**

**Roberto Massaru Watanabe**, é associado representativo, sob a Classificação Engenharia Civil, do Rotary de São Paulo – Água Rasa. Como engenheiro atuou nas grande obras da engenharia nacional como a Rodovia dos Imigrantes e as Hidrelétricas de Ilha Solteira, Itaipu e Tucuruí. Atualmente é Consultor de Qualidade e Habitabilidade das Edificações e também professor de pós-graduação na UNICAMP a Universidade Estadual de Campinas.

É instrutor rotário desde o seu ingresso em Rotary, oque foi feito em 29 de junho de 1993, participando de treinamentos de liderança, inicialmente no seu próprio clube e depois no Distrito 4430 e mais tarde em outros distritos brasileiros, proferindo mais de 600 palestras em ambientes de Rotary como Conferências, Assembleias e Seminários além de coordenar Treinamentos Capacitação em Liderança em diversos clubes e distritos. Veja mais em [www.ebanataw.com.br/capacitacao](http://www.ebanataw.com.br/capacitacao).