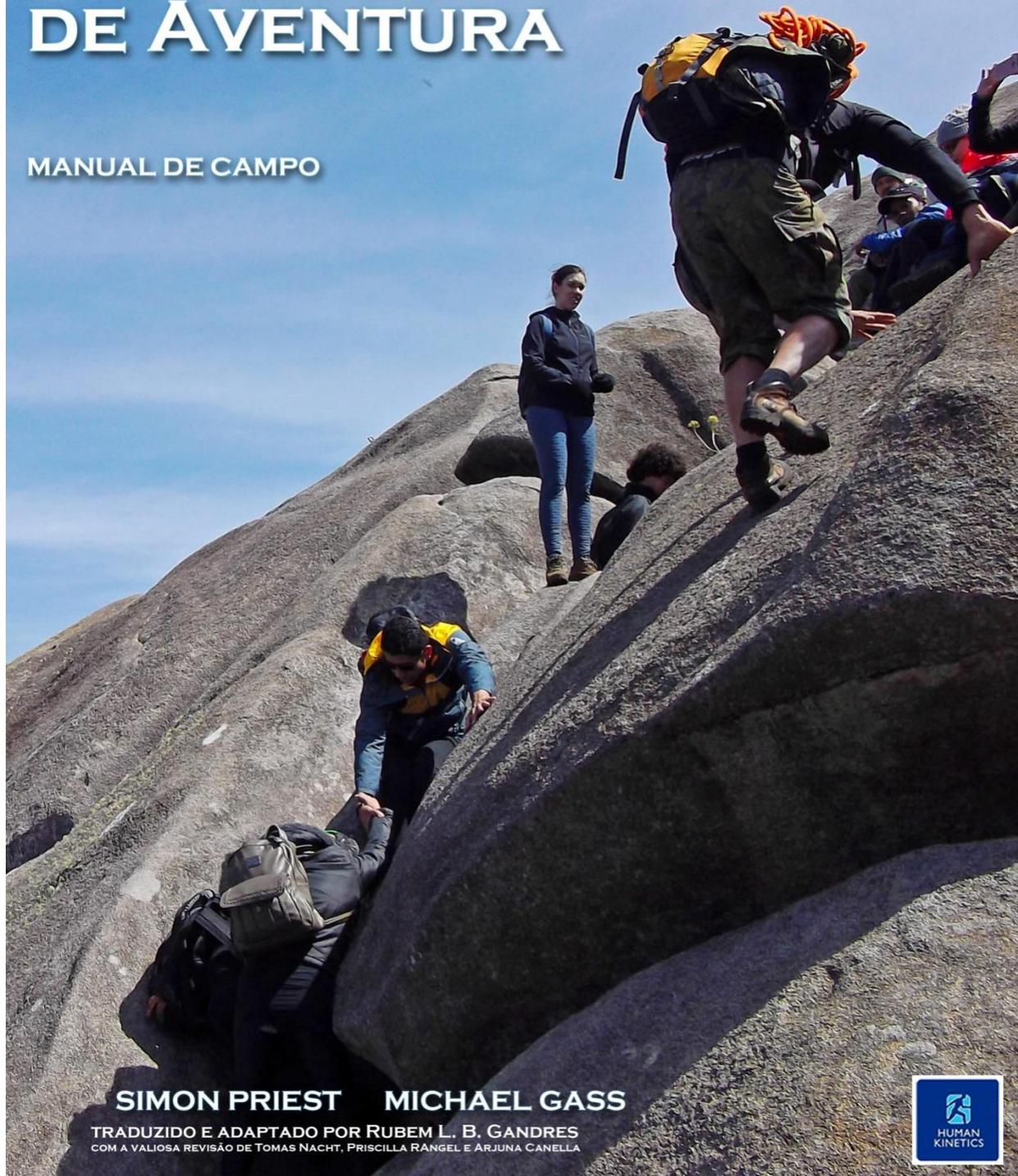


LIDERANÇA EFICAZ EM PROGRAMAS DE AVENTURA

MANUAL DE CAMPO



SIMON PRIEST MICHAEL GASS

TRADUZIDO E ADAPTADO POR RUBEM L. B. GANDRES
COM A VALIOSA REVISÃO DE TOMAS NACHT, PRISCILLA RÁNGEL E ARJUNA CANELLA



Liderança Eficaz em Programas de Aventura

Terceira Edição

Manual de Campo

Simon Priest, PhD
Michael Gass, PhD

Universidade de New Hampshire



Página de direitos autorais

ISBN: 978-1-4925-5268-0

Copyright © 2018 por Simon Priest e Michael A. Gass

Todos os direitos reservados. Exceto para uso em uma revisão, a reprodução ou utilização deste trabalho de qualquer forma ou por qualquer meio eletrônico, mecânico ou outro, conhecido ou que seja inventado, incluindo xerografia, fotocópia e gravação, e em qualquer sistema de armazenamento e recuperação de informação, é proibido sem a permissão por escrito do editor.

Editor de aquisições: Ray Vallese

Editor de desenvolvimento: Jacqueline Eaton Blakley

Editor-chefe: Anne E. Mrozek

Copidesque: Shannon Foreman

Gerente de permissões: Dalene Reeder

Designer gráfico sênior: Keri Evans

Gerente de arte sênior: Kelly Hendren

Desenvolvimento de estilo artístico: Joanne Brummett

Ilustrações: © Simon Priest, salvo indicação em contrário

Os livros da Human Kinetics estão disponíveis com descontos especiais para compras em grandes quantidades. Edições especiais ou trechos de livros também podem ser criados conforme especificação. Para obter detalhes, entre em contato com o Gerente de Vendas Especiais da Human Kinetics.

Human Kinetics

P.O. Box 5076

Champaign, IL 61825-5076

Website: www.HumanKinetics.com

Nos Estados Unidos, envie um e-mail para info@hkusa.com ou ligue para 800-747-4457.

No Canadá, envie um e-mail para info@hkcanada.com.

Na Europa, envie um e-mail para hk@hkeurope.com.

Para obter informações sobre a cobertura da Human Kinetics em outras áreas do mundo, visite nosso site:

www.HumanKinetics.com

E7092

COMO USAR ESTE MANUAL DE CAMPO

Este manual de campo é um resumo das principais teorias, modelos e práticas que revolucionaram as profissões de programação de eventos de aventuras e de lider ao ar livre nas últimas décadas. Extraído diretamente do livro principal, ele tem duas intenções:

Os alunos de liderança ao ar livre envolvidos em experiências de aprendizado podem levar este manual para campo, para referência rápida, em vez de carregar o livro principal.

Os praticantes de programação de aventura, corpo docente universitário e outros interessados em usar o manual para fins instrucionais podem ver este manual como uma amostra da amplitude e profundidade do livro principal e de sua apresentação do conjunto de conhecimentos para a liderança ao ar livre.

Nos dois casos, os leitores devem localizar as áreas específicas que os interessam a partir do conteúdo.

Em seguida, leia essa seção em preparação para o trabalho de campo ou instruções.

Este manual não substitui o livro principal. Para adquirir o livro completo, visite

<http://www.humankinetics.com/products/all-products/Effective-Leadership-in-Adventure-Programming-3E-With-Web-Resource>.

Traduzido e adaptado por Rubem L. B. Gandres

Com a valiosa revisão de Tomas Nacht, Priscilla Rangel e Arjuna Canella.

Imagens redesenhadas por Victor Silvestre

Liderança Ao Ar Livre e a Parede de Tijolos

A liderança ao ar livre é um processo de influência social em um ambiente ao ar livre no qual as atividades *outdoor* são o meio utilizado para criar experiências de aventura. As experiências de aventura são situações desafiadoras, com resultados incertos, nas quais os clientes aplicam sua competência para evitar o risco situacional, resolvendo a incerteza e se beneficiando de qualquer crescimento, aprendizado e mudança subsequentes. Programas de aventura se utilizam de maneira deliberada e intencional de experiências de aventura para gerar crescimento, aprendizado e mudança nos relacionamentos interpessoais e intrapessoais dos clientes. Quatro campos marcam a profissão do facilitador e desenvolvedor de programas de aventura e são determinados pelo objetivo do programa, conforme mostrado na tabela a seguir.

Tabela 1.1 Os quatro campos dos Programas de Aventura (PA) e seus Propósitos Primários para a Mudança

Campos dos Programas de Aventura	Recreativo	Educativo	De Desenvolvimento	Terapêutico
Propósito do programa é habilitar clientes a mudar seu	Sentimento	Pensamento (+ sentimento)	Comportamento (+ pensamento e sentimento)	Resistência clínica à mudança (+ comportamento, pensamento e sentimento)

Os quatro campos dos programas de aventura (Recreativo, Educativo, De Desenvolvimento e Terapêutico) se referem essencialmente a maneira como os clientes sentem, pensam, se comportam e mudam, respectivamente. Cada um pode abordar elementos dos principais objetivos dos outros propósitos-chave, mas eles são definidos por sua intenção principal. Por exemplo, na terapia, a mudança não acontece sem também influenciar o comportamento. Uma mudança de comportamento requer primeiro uma mudança de pensamento, e uma mudança de pensamento depende de uma mudança de sentimentos. As competências fundamentais para uma liderança ao ar livre eficaz podem ser comparadas a uma parede de tijolos, conforme mostrado na figura. Esta parede modelo é construída sobre uma fundação sólida. Diferentes tipos de tijolos são unidos por uma argamassa que fortalece a parede.



Para líderes de atividades ao ar livre eficazes, a fundação é composta de um entendimento atualizado de importantes informações essenciais. Todas as habilidades aprendidas pelos líderes de atividades ao ar livre farão mais sentido, se tornarão significativas e relevantes, e serão adquiridas mais facilmente quando eles tiverem um aprendizado contextualizado. Os tijolos da liderança ao ar livre são de dois tipos: habilidades “duras” e “suaves”. Habilidades “duras” são aquelas que são sólidas, tangíveis, mensuráveis e geralmente mais fáceis de avaliar. De muitas maneiras, eles representam o “meio” através do qual se processa a liderança.

As habilidades “duras” para líderes eficazes incluem atividades técnicas, segurança/ risco e meio ambiente.

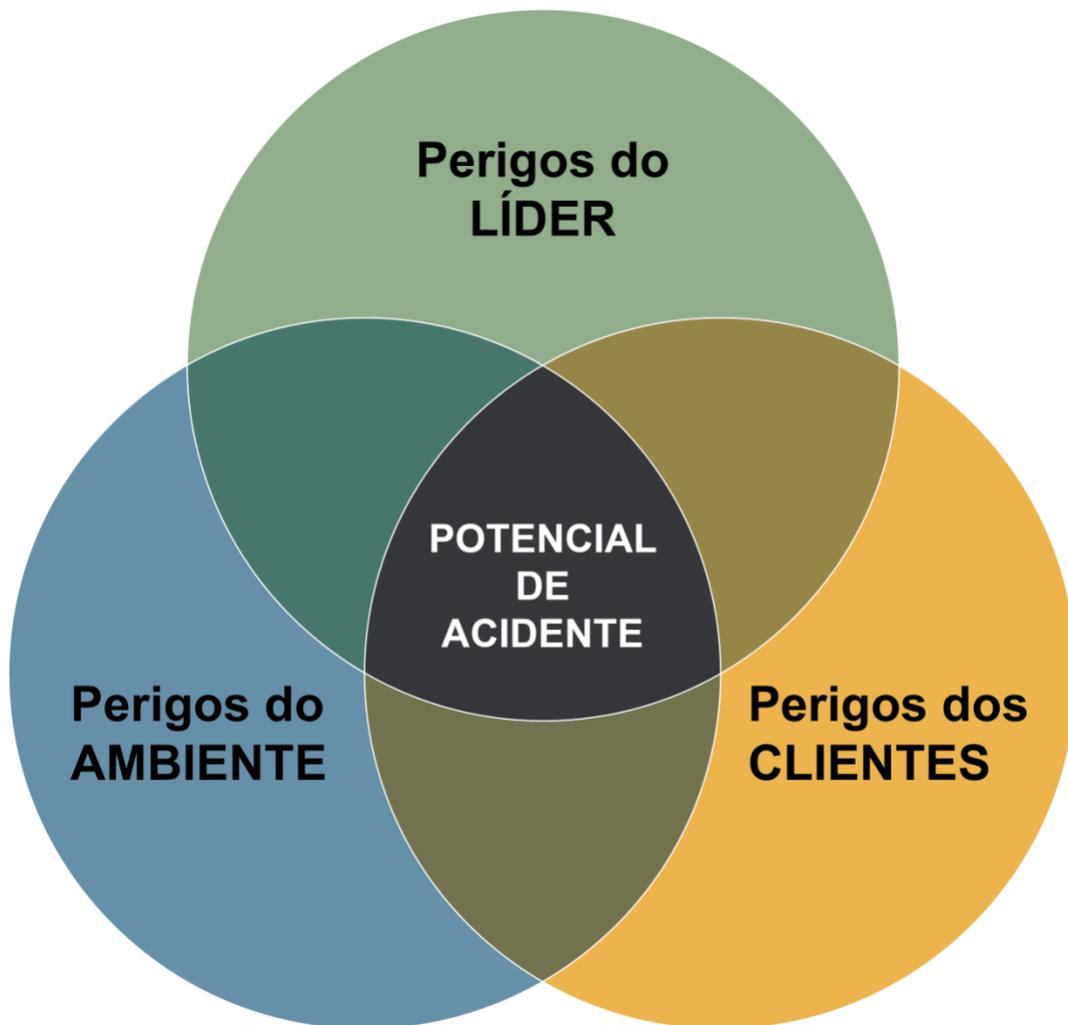
As habilidades “suaves”, ou sociais, são aquelas que são amorfas, intangíveis, difíceis de medir e geralmente mais difíceis de avaliar. De muitas maneiras representam o “método” de liderança.

As habilidades sociais dos líderes de atividades ao ar livre incluem organizar, instruir e facilitar.

As habilidades mais “suaves” são empilhadas sobre as mais “duras”, porque a organização, a instrução e a facilitação dependerão e deverão ser modificadas de acordo com a atividade técnica, todas as questões de segurança ou risco e quaisquer preocupações ambientais do entorno. A argamassa, que cimenta tudo, é uma mistura de meta-habilidades: as competências essenciais de um nível mais elevado que se integram e se potencializam com as outras habilidades. Líderes de atividades ao ar livre eficazes são frequentemente definidos pela maneira como expressam seu estilo de liderança condicional, comunicação eficaz, ética profissional, resolução de problemas, tomada de decisão e julgamento sensato. Essas meta-habilidades naturalmente fazem de você um líder mais eficaz quando você tem uma base sólida e um conjunto de peças “duras” e “suaves” para juntar.

Equação de acidente modificada

Os acidentes ocorrem quando as três categorias de perigos a seguir se combinam para criar um potencial de acidente: (1) condições inseguras criadas pelo ambiente externo, (2) atos inseguros realizados pelos clientes participantes e (3) erros de segurança cometidos pelos líderes (consulte a figura abaixo). A ideia desse modelo de acidente é que, à medida que cada uma dessas origens cresce em força ou quantidade, seu “círculo” se aproxima do meio, criando uma maior sobreposição e, um maior potencial para um acidente.



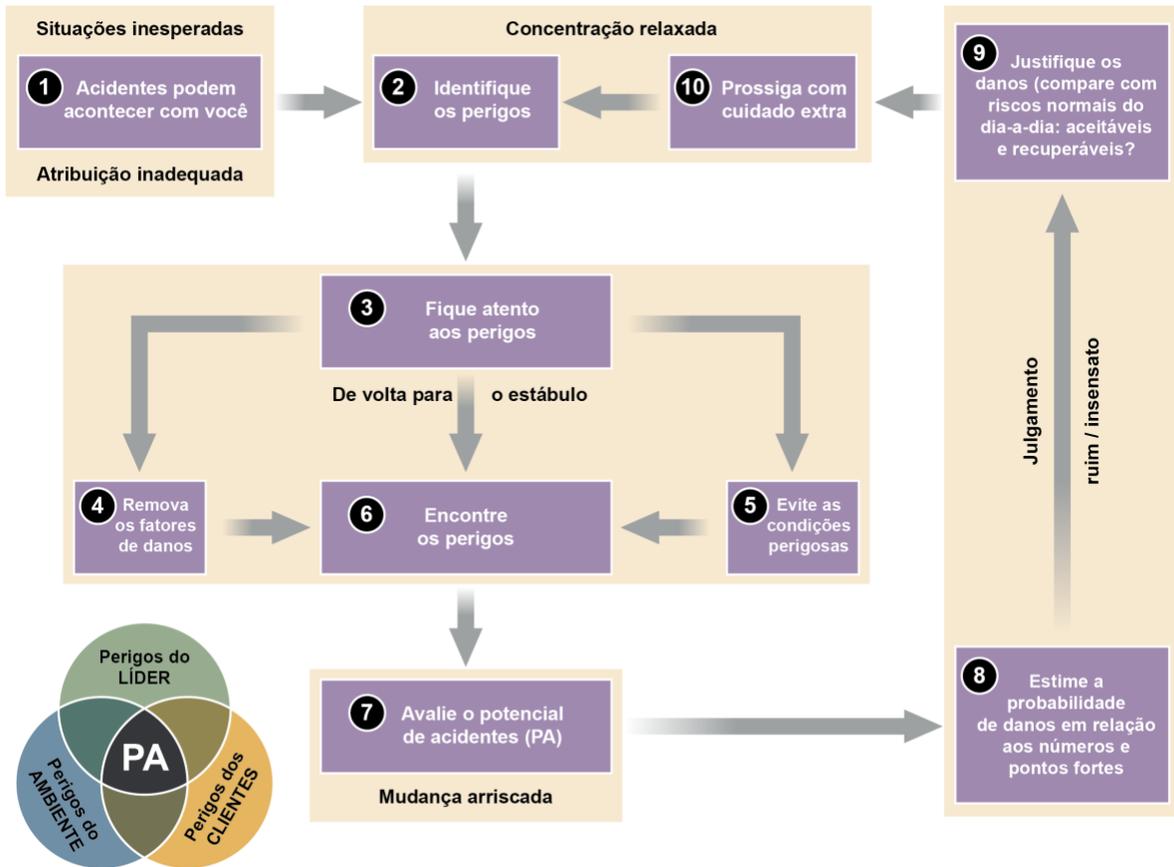
Vários exemplos são mostrados na próxima figura.

Figura 6.4 Três diferentes listas de perigos que contribuem para o potencial de acidente (Schimelpfenig, 1996)

Perigos do Ambiente	Perigos do Líder	Perigos dos Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Altitude • Animais • Armadilhas para animais • Avalanche • Água fria • Correntes, marés e ondulação • Queda mortal • Neve funda • Águas profundas • Queda de árvores • Enchentes súbitas • Doença • Insetos • Relâmpago • Rochas e pedregulhos soltos • Água em movimento • Quedas de rochas • Fogareiros e fogueiras • Galhadas nos rios • Terreno irregular sob os pés • Veículos • Visibilidade • Clima • Terreno molhado ou escorregadio 	<ul style="list-style-type: none"> • Suposição • Atitude diante do risco • Descuido • Complacência • Negação • Distração • Comportamento errático sob estresse • Fadiga • Flexibilidade ou resistência à mudança • Metas e preconceitos • Estado de saúde • Supervisão ineficaz • Falta de experiência • Falta de conhecimento ou habilidade • Falta de respeito pelo perigo • Excesso de confiança • Pressão dos pares • Comunicação ruim • Habilidades fracas na resolução de conflitos • Má decisão ou indecisão • Expedição fraca • Liderança fraca • Buscar novidades fora da rotina • Febre do cume • Visão de túnel • Ignorando o perigo • Cronograma irreal • Discrepâncias não resolvidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cozinhando • Excedendo a habilidade • Falha em seguir as instruções • Quedas • Queda na rocha • Queda na neve • Jogos • Urgência, precipitação para cumprir o cronograma • Supervisão inadequada • Modelagem de papéis inadequada • Instrução ineficaz • Perdido • Erros de planejamento • Higiene deficiente • Posição ruim • Técnica deficiente • Água quente derramada • Chama do fogareiro • Falhas do sistema técnico • Velocidade insegura (rápida ou lenta)

Reproduzido, sob permissão, de T. Schimelpfenig, 1996, *Teaching safety awareness. Proceedings of the Risk Management in the Outdoors National Conference* (Tasmania ORCA Publishers)

Análise de Perigos



Baseado em Priest e Baillie 1987.

Utilize o procedimento de 10 etapas a seguir para a **análise de perigos** (resumida na figura acima) reduzindo a probabilidade ou a gravidade de um acidente:

Acidentes podem acontecer com você; portanto, planeje com antecedência. Saiba o que você fará para lidar com cada possível acidente antes que ele aconteça.

Identifique os perigos. Mantenha uma busca vigilante e contínua por perigos imaginando o que pode acontecer a qualquer momento.

Fique atento aos perigos. Sinalize os perigos para clientes e co-líderes.

Remova os fatores de dano. Remova os fatores de dano apenas se a remoção não aumentar o risco de ocorrer um outro dano.

Evite as condições perigosas. Tente evitar as condições perigosas redirecionando uma expedição, alterando a atividade, cancelando o programa ou adotando um plano diferente.

Encontre os perigos remanescentes. Você deve escolher como e quando lidar com os perigos quando os riscos forem mais baixos.

Avalie o potencial de acidentes. Reclassifique os perigos como ambientais, humanos ou de liderança e procure sobreposição e interação.

Estime a probabilidade de danos. Quanta sobreposição é esperada? Qual é a probabilidade dessa sobreposição causar um acidente?

Justifique os danos. Escolha um curso de ação para o qual o resultado do acidente provavelmente é aceitável e recuperável.

Proceda com cuidado. Faça ajustes pré-planejados e adequados, mas conheça suas contramedidas com antecedência.

Esteja ciente dos seis fatores a seguir que podem inibir sua capacidade de analisar o perigo:

Situações novas ou inesperadas. É menos provável que você resolva situações de forma competente se tiver uma experiência limitada.

Atribuição inadequada. Mantenha seu ego e orgulho sob controle ao receber crédito ou atribuir culpa.

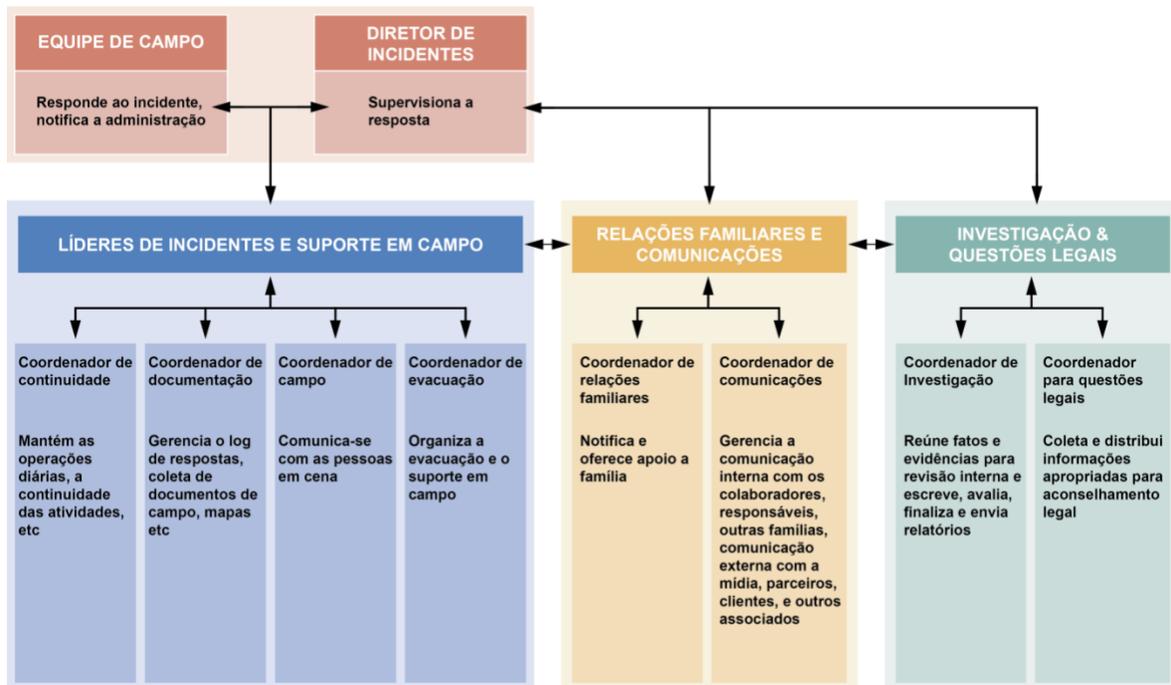
Concentração relaxada. Não baixe a guarda devido a fadiga, distração ou descuido.

“De volta para o estábulo” Não se apresse em voltar ou tente manter um cronograma, especialmente perto do final da viagem. (no original *smelling the barn*, que pode ser entendido como “De volta para o estábulo”, metáfora, da ideia de um animal de criação retornando ao seu estábulo no final do dia: Experimentar antecipação elevada ou agir com renovada velocidade, ou energia à medida que se aproxima de um destino, objetivo ou outro resultado desejado).

O fenômeno da mudança arriscada. Quando as pessoas estão em grupos, elas tendem a tomar decisões mais arriscadas do que quando estão sozinhas.

Um julgamento ruim ou insensato sempre restringe muitos aspectos da liderança de atividades ao ar livre, e o gerenciamento de riscos não é uma exceção.

Gerenciamento de Crises Adaptado



A figura acima é composta pelos **membros da equipe de campo**, que já notificaram a administração do programa e se tornaram a “linha de frente” que responde a qualquer incidente; um diretor de incidentes nomeado, que supervisiona a resposta à crise organizacional e se relaciona com outros colaboradores e colegas para fornecer ajuda ou assistência; e as **oito funções adicionais** a seguir:

Continuidade e documentação. Duas pessoas, ou um indivíduo desempenhando ambas as funções, podem manter as operações diárias e registrar as respostas a crises e a documentação.

Campo e evacuação. Duas pessoas, ou um indivíduo desempenhando ambas as funções, podem se comunicar com a equipe e outros colegas de campo e organizar a evacuação da vítima.

Relações com as famílias e comunicação. Duas pessoas, ou um indivíduo executando ambas as funções, podem informar e apoiar a família e podem entrar em contato e liberar informações para a equipe interna ou a mídia externa.

Investigação e questões legais. Duas pessoas, ou um indivíduo desempenhando ambas as funções, podem examinar e possibilitar uma revisão de incidentes e gerenciar questões e informações legais.

O **diretor de incidentes** estabelece protocolos para supervisão e comunicação entre as oito funções. A comunicação inadequada em relação a qualquer aspecto de uma crise pode ser desastrosa. Portanto, todos os coordenadores têm a responsabilidade de verificar redundantemente a precisão das informações trocadas, sendo o diretor responsável por uma tripla verificação. Uma vez exauridos os recursos normais da organização, esse diretor também toma a decisão final de quando e como envolver os recursos de agências externas e serviços de emergência.

Checklists Ambientais

As diretrizes do Leave No Trace (LNT) incluem os sete princípios a seguir que podem ser adaptados para várias áreas e condições ambientais:

Planeje com antecedência e se prepare.
Caminhe e acampe sobre superfícies duráveis.
Cuide do seu lixo (descarte os resíduos adequadamente).
Deixe o que encontrar.
Evite fazer fogueiras.
Respeite a vida selvagem.
Seja cortês com as pessoas.

Ética da terra de Aldo Leopold: "Uma coisa [um ato no ambiente ao ar livre] é correta quando tende a preservar a integridade, a estabilidade e a beleza da comunidade biótica. É errada quando tende a fazer o contrário.

O Leave No Trace lista vários aspectos a serem considerados ao preparar uma experiência ao ar livre ambientalmente saudável:

Conheça a área e o que se pode esperar. Preste atenção à fragilidade e popularidade da área ao planejar o percurso ou o acampamento.

Atenha-se a um tamanho de grupo apropriado. Grupos maiores que 10 podem ter um impacto maior que grupos menores.

Selecione apropriadamente o equipamento que crie um menor impacto no meio ambiente.

Reembale os alimentos antes de sair para a atividade para reduzir o lixo, quebra de vidros e vazamentos de líquidos.

“Não deixe nada além de pegadas; não tire nada além de fotografias; não mate nada além do tempo.

Mantenha-se nas trilhas. Em áreas sensíveis ou frágeis fora da trilha, espalhe-se e caminhe em superfícies duráveis (rocha, tábuas, etc.).

Selecionando uma área de acampamento. Escolha um terreno plano e seco, protegido dos elementos, livre de insetos, próximo à água potável, com cobertura vegetal e sem sinais de perigo. Defina se você deve usar uma área de camping já existente ou estabelecer uma nova. Fique distante pelo menos 50 metros de riachos, rios e trilhas e pelo menos 100 metros de lagoas ou lagos. Em algumas regiões, as diretrizes para essas distâncias podem chegar a 350 metros de fontes de água, trilhas ou propriedades particulares. Considere de que maneira o *layout* de um acampamento pode criar novas trilhas entre as barracas e as áreas dos banheiros e como a área da cozinha pode ser pisoteada por pessoas andando e mexendo os pés para se aquecer ou enquanto esperam as refeições. Faça um rodízio das áreas de congestionamento para dispersar o desgaste; isso pode significar uma mudança de locais, se for o caso.

Montando as barracas. Monte as barracas na areia, sobre restos de folhas ou solo mineral e evite áreas com vegetação. Ao montar uma barraca ou outro tipo de abrigo, não cave canais de drenagem em torno de sua base, pois esses canais podem deixar marcas permanentes.

Em vez disso, monte barracas em locais elevados para eliminar a necessidade de escavação. Não varra a vegetação ou o material orgânico para chegar ao chão; monte a barraca em cima desses colchões naturais.

Desmontando o acampamento. Remova completamente qualquer cordinha amarrada à vegetação para fixar as barracas ou toldos. Encha os buracos dos specks, reposicione quaisquer pedras ou troncos que você tenha movido e espalhe um pouco de folhas, ou cobertura vegetal sobre áreas compactadas. Varra as pegadas ou a vegetação amassada com um galho. Faça uma verificação final para detectar qualquer equipamento perdido ou lixo restante; depois ensaque o lixo e leve embora.

Eliminação de resíduos. Ao descartar a matéria fecal, evite poluir as fontes de água, elimine o contato com insetos e animais, maximize a decomposição e minimize as possibilidades de impactos sociais. Use “buracos de tatu” individuais. Cave um pequeno buraco de cerca de 15 centímetros na camada superficial do solo. Depois, enterre a matéria fecal nas camadas superiores da camada de húmus, onde a ação bacteriana pode acelerar a degradação. Deixar matéria fecal na superfície de solo quente e seco ou frio e úmido em áreas remotas às vezes ajuda a dispersar mais rapidamente do que enterrá-la. Posicione os “buracos de tatu” a pelo menos 100 metros de qualquer água ou trilha, lembrando que essa distância pode ser maior em algumas circunstâncias. Considere usar alternativas naturais para papel higiênico, como folhas, pedras ou gravetos. Se usar papel higiênico e absorventes femininos, leve-os de volta em sacos plásticos duplos.

Levar de volta todos os resíduos humanos quando estiver em expedições em cavernas. “Buracos de tatu” não são necessários para a urina. Embora apresentem pouca ameaça à saúde humana, o odor da urina pode ser desagradável e os sais na urina podem fazer com que os animais escavem o solo. Urine em áreas rochosas ou arenosas, longe do acampamento e das fontes de água.

Acendendo o fogo. Pergunte a si mesmo se o fogo é necessário. Os fogareiros podem atender às necessidades das pessoas que estão em uma expedição ao ar livre. Se, mesmo assim, você quiser um fogo para cozinhar ou precisar de um para sobreviver, use um buraco de fogueira existente ou leve uma panela de fogo (uma lata grande com furos). Use apenas madeira “morta e caída” como combustível. Não quebre nem corte os galhos das árvores vivas. Não acenda o fogo perto de materiais combustíveis, como raízes de árvores, toras ou barracas, e mantenha um grande suprimento de água à mão para extinguir as chamas descontroladas. Se você acender o fogo em uma área intocada sem marcas anteriores, evite deixar vestígios fazendo uma plataforma ou montinho de terra, acenda o fogo sobre a rocha plana e exposta, providenciando uma camada profunda de areia e cascalho espalhada sobre a rocha exposta, para evitar manchas de carvão. Use essas estruturas de fogo em vez de fogueiras e limpe os montinhos de fogueira como você faria com quaisquer outros resíduos.

Lavando. O sabão raramente é necessário para lavar as mãos, o corpo ou os pratos. A areia é um substituto eficaz na limpeza. Se for necessário sabão, use-o com moderação, pois altas concentrações de sabão deixadas nos pratos podem causar diarreia. Escolha um sabão biodegradável com baixo teor de fosfato. Ensaboe primeiro e depois enxague em solo mineral profundo situado bem longe da água. Ensaboar, escovar os dentes ou lavar roupas deve ocorrer a 100 metros de água, ou do acampamento.

Cave um poço de resíduos somente para água da louça ou outros líquidos, mas não para alimentos sólidos. Coma as sobras mais tarde ou leve-as de volta.

Cozinhando. Cozinhe e manuseie os alimentos a favor do vento do acampamento, pois o cheiro provavelmente atrairá animais locais e armazene alimentos com segurança em recipientes à prova de animais pendurados no alto das árvores. Se possível, use sobras de comida na próxima refeição. Não as enterre no chão, porque os animais podem desenterrá-las e comê-las. Embale e leve de volta tudo o que você embalou e transportou inicialmente! Não queime nem enterre lixo e restos de comida. Use fogareiros, levando um amplo suprimento de combustível, em vez de fogueiras, que consomem madeira. Em muitas áreas, esse suprimento de madeira está se tornando escasso e seu uso pode interferir nos processos biológicos ou de degradação que são parte integrante do ecossistema local.

Comportamentos não intrusivos. Como as pessoas buscam o isolamento quase sempre que procuram a natureza, os impactos sociais também são importantes ao se aventurar ao ar livre. Considere o impacto visual de equipamentos e roupas de cores berrantes nas atividades ao ar livre. Exceto em emergências e temporadas de caça, evite cores neon; em vez disso, use tons de terra mais sutis. A menos que seja para evitar um possível acidente, não sinalize trilhas com fita adesiva colorida. Ruídos e cores brilhantes podem "poluir" as experiências de outras pessoas. Selecione áreas de camping que não interfiram com a vista e a privacidade de outros campistas. Mantenha os níveis de ruído sempre baixos. Isto não é uma Rave!

As Seis etapas das expedições ao ar livre

Sonhe com a expedição: imagine possibilidades e visualize a experiência.

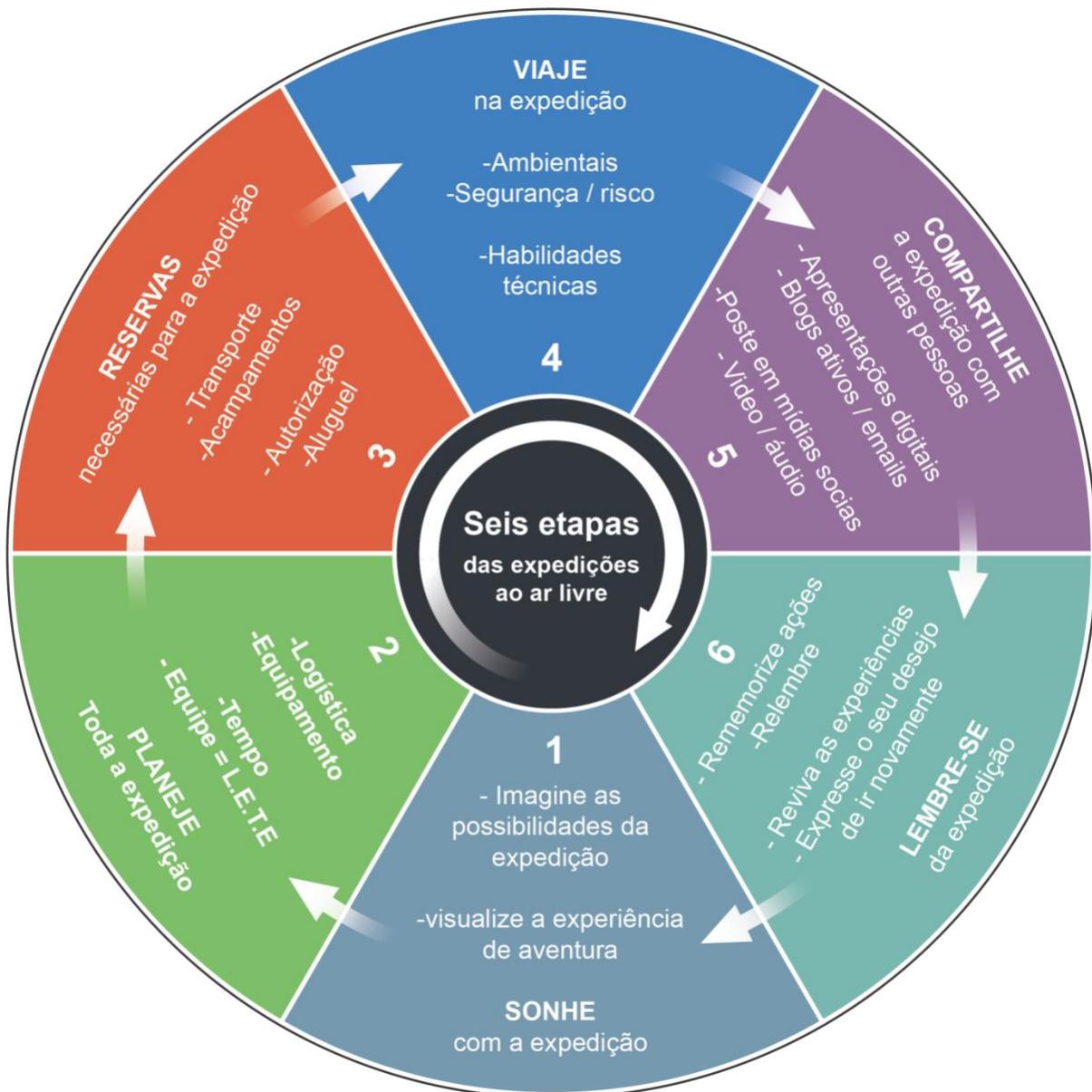
Planeje toda a expedição: LETE = logística, equipamento, tempo e equipe.

Reservas necessárias para a expedição: reserve acampamentos, transporte, autorizações e aluguel.

Viaje na expedição: execute habilidades técnicas, ambientais e de segurança.

Compartilhe a expedição com outras pessoas: publique fotos e imagens de vídeo e áudio em e-mails e blogs.

Lembre-se da expedição: rememore ações, relembre, reviva as experiências e expresse o seu desejo de ir novamente.



Checklist de Planejamento de Expedições

Objetivos. Qual é o motivo da expedição e o objetivo do programa?

Atividades. A atividade escolhida corresponde às necessidades estabelecidas pelo objetivo da expedição? Caso contrário, modifique a atividade e verifique novamente sua compatibilidade antes de continuar.

Localizações. O local escolhido corresponde às necessidades estabelecidas pela lógica da expedição? É compatível com as atividades selecionadas? Caso contrário, modifique a atividade ou o local e verifique novamente as compatibilidades antes de continuar.

Rotas e agendamento. A rota e a data escolhidas atendem às necessidades estabelecidas pelos objetivos da expedição? Elas são compatíveis com as atividades e o local? Caso contrário, modifique o itinerário, programação, atividades ou local e verifique novamente suas compatibilidades antes de continuar.

Clientes. Os clientes se encaixam nas definições estabelecidas pelos objetivos da expedição? Eles são compatíveis com o itinerário, programação, atividades e localização? Caso contrário, modifique os componentes da expedição apropriados e verifique novamente suas compatibilidades antes de continuar.

Grupos. Os grupos se encaixam nas definições estabelecidas pelos objetivos da expedição? Eles são compatíveis com os clientes, itinerário, programação, atividades e localização? Caso contrário, modifique os componentes da expedição apropriados e verifique novamente suas compatibilidades antes de continuar.

Pessoal. Os membros da equipe se encaixam nas definições estabelecidas pelos objetivos da expedição? Eles são compatíveis com os grupos, clientes, itinerário, programação, atividades e localização? Caso contrário, modifique os componentes da expedição apropriados e verifique novamente suas compatibilidades antes de continuar.

Equipamento. As listas de equipamentos correspondem às necessidades estabelecidas pelos objetivos da expedição? Eles são compatíveis com a equipe, grupos, clientes, itinerário, programação, atividades e localização? Caso contrário, modifique os componentes da expedição apropriados e verifique novamente suas compatibilidades antes de continuar.

Comida e água. As provisões de comida e água atendem às necessidades estabelecidas pelos objetivos da expedição? Elas são compatíveis com o equipamento, equipe, grupos, clientes, itinerário, programação, atividades e localização? Caso contrário, modifique os componentes da expedição apropriados e verifique novamente suas compatibilidades antes de continuar.

Acomodações. Os arranjos de acomodações atendem às necessidades estabelecidas pelos objetivos da expedição? Eles são compatíveis com a comida, equipamento, equipe, grupos, clientes, itinerário, programação, atividades e localização?

Caso contrário, modifique os componentes da expedição apropriados e verifique novamente suas compatibilidades antes de continuar.

Transporte. O transporte atende às necessidades estabelecidas pelos objetivos da expedição? É compatível com acomodações, comida, equipamento, equipe, grupos, clientes, itinerário, programação, atividades e localização? Caso contrário, modifique os componentes da expedição apropriados e verifique novamente as compatibilidades antes de continuar.

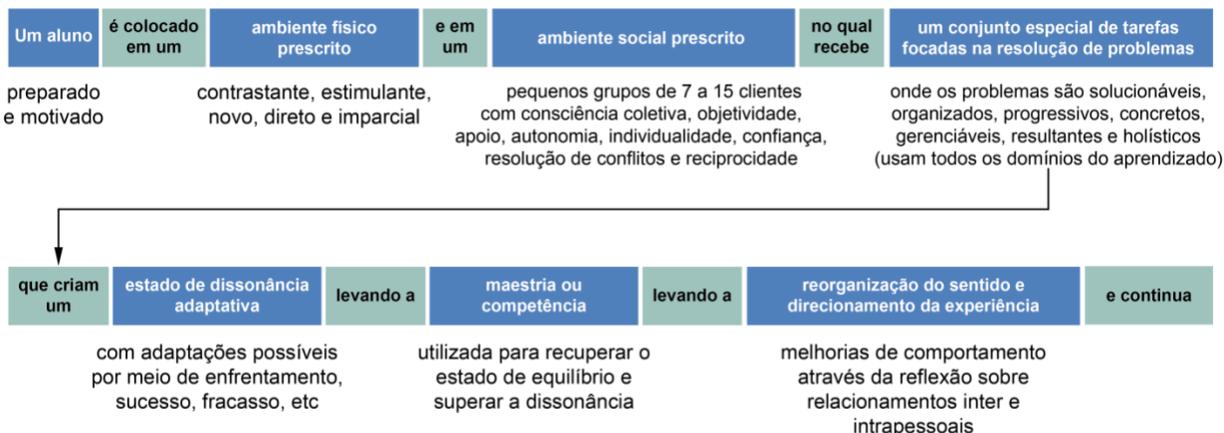
Comunicação. A comunicação corresponde às necessidades estabelecidas pelos objetivos da expedição? É compatível com transporte, acomodações, alimentação, equipamentos, equipe, grupos, clientes, itinerário, programação, atividades e localização? Caso contrário, modifique os componentes da expedição apropriados e verifique novamente as compatibilidades antes de continuar.

Orçamento. O orçamento corresponde às necessidades estabelecidas pelos objetivos da expedição? É compatível com a comunicação, transporte, acomodações, alimentação, equipamentos, equipe, grupos, clientes, itinerário, programação, atividades e localização? Caso contrário, modifique os componentes da expedição apropriados e verifique novamente as compatibilidades antes de continuar.

Segurança e gerenciamento de riscos. Os planos de gerenciamento de segurança e risco atendem às necessidades estabelecidas pelos objetivos da expedição? Todas as informações estão incluídas no plano? Eles são compatíveis com o orçamento, comunicação, transporte, acomodações, alimentação, equipamentos, equipe, grupos, clientes, itinerário, programação, atividades e localização? Caso contrário, modifique os componentes da expedição apropriados e verifique novamente as compatibilidades antes de continuar.

Verificação tripla. Imediatamente antes da partida, obtenha as últimas previsões do tempo ou tábuas de marés e verifique as condições locais para identificar estradas com gelo e neve, trilhas enlameadas, medições do nível dos rios, volume de chuvas, quantidade de neve e similares. Incentive os clientes a ligar um para o outro para garantir que ninguém se atrase. Deixe-os determinar seus próprios arranjos de caronas para o local da reunião inicial. Verifique duas e até três vezes as 14 etapas listadas anteriormente. Tudo é compatível? Tome a decisão final de alterar, adaptar ou cancelar a viagem. Por fim, estabeleça e refine continuamente os critérios para determinar se os planos precisam mudar no meio do caminho. Mantenha-se flexível!

Modelo de Processamento Outward Bound



O **aluno** precisa estar aberto ao aprendizado e ser fisicamente capaz de executar as tarefas que enfrenta, pensando cognitivamente, refletindo sobre a experiência e lidando com qualquer estresse extremo que possa surgir ao fazer e refletir.

Os ambientes físicos prescritos são geralmente multissensoriais, neutros e diretos. A falta de familiaridade dos clientes com o ambiente é valiosa porque contrasta com os seus ambientes domésticos familiares. Esse contraste, permite que os clientes vejam antigos padrões de comportamento sob uma nova luz, em uma perspectiva mais rica, e percebam padrões de comportamento que eles podem ter ignorado em ambientes familiares. Ambientes físicos desconhecidos também podem permitir que os clientes “experimentem” novos comportamentos em um ambiente que não tem as mesmas limitações ou medos que as configurações familiares. Novos comportamentos bem-sucedidos praticados repetidamente em ambientes desconhecidos podem servir como primeiros passos para integrar mudanças de comportamento em ambientes mais familiares.

Os ambientes sociais prescritos geralmente consistem de um grupo interdependente de 7 a 15 clientes com um objetivo comum. O grupo precisa ser grande o suficiente para produzir uma variedade de comportamentos diferentes, mas pequeno o suficiente para que subgrupos separados se diversifiquem e se formem em torno desses comportamentos, grande o suficiente para que o conflito resulte de opiniões diferentes dos clientes, mas pequeno o suficiente para que o grupo possua a capacidade e os recursos para resolvê-los, grande o suficiente para criar uma força coletiva através da qual os indivíduos podem ou não alcançar determinados objetivos trabalhando separadamente, mas pequenos o suficiente para que o grupo possa apoiar o objetivo individual de cada cliente, e grande o suficiente para que ocorra um estado de reciprocidade de apoio no qual pontos fortes e fracos possam ser compartilhados, mas pequeno o suficiente para que os membros possam contribuir com seus pontos fortes individuais e, por meio dessa troca, usar os pontos fortes de outros.

Um conjunto especial de tarefas focadas na solução de problemas contribui para a competência, mudança funcional e outros benefícios positivos experimentados pelos clientes.

Eles devem ser organizados de acordo com as habilidades, necessidades e maturidade do grupo e devem ser sequenciados progressivamente de simples a complexos e com conseqüências crescentes.

Ao agir para criar mudanças e refletir sobre a eficácia de suas ações, os clientes podem aprender valiosas lições interpessoais e intrapessoais decorrentes da sua adaptação a um **estado de dissonância**, ou a angustiante diferença entre a maneira como os clientes percebem seu estado atual de ser e o modo como eles gostariam que sua realidade fosse. Se não resolverem a dissonância, os clientes tendem a ficar sem poder, desinteressados ou ambos. O que você deve implementar como líder são as situações de **dissonância adaptativa**. Essas são oportunidades nas quais os clientes optam por superar a dissonância e alcançar um novo estado de equilíbrio, adaptando seus comportamentos. A adaptação instila um senso de habilidade ou talento e fornece aos clientes informações sobre seus comportamentos para que eles possam transferir novos aprendizados para o seu ambiente conhecido.

O sucesso no processo de dissonância adaptativa é alcançado pelos clientes através de um conhecimento profundo, uma **maestria**, da própria experiência. Isso geralmente é alcançado por clientes que estão motivacionalmente preparados; em um estado de alerta em um ambiente novo e desafiador; adequadamente apoiados pelos membros do grupo e pelo líder; e apresentados a problemas estruturados visando a facilitação da maestria.

A maestria alcançada pela resolução com sucesso da dissonância adaptativa apresentada por uma situação, motiva uma mudança de comportamento.

Enquanto essa maestria fornece uma motivação para a mudança, a reflexão sobre a experiência instrui os clientes no sentido de **reorganizar o significado e a direção** da mudança em suas vidas. O impacto duradouro dessa reorganização é tão forte quanto a capacidade do cliente de transferir as mudanças de maneira duradoura e contínua. Quando os clientes dominam os problemas por meio de experiências de aventura e seus processos inerentes, suas vidas geralmente são fortalecidas de maneira positiva. O objetivo por trás do atingimento da maestria e da reorganização é generalizar ou, transferir, as estratégias bem-sucedidas e os sentimentos a elas associados para outras situações.

Três Tipos de Transferência

A **transferência** representa a integração na vida real do participante do aprendizado ocorrido no programa de aventura. No entanto, os clientes podem ou não conseguir aplicar com êxito o que aprenderam no ambiente de aventura a outros ambientes, como no trabalho, na vida familiar ou na escola, porque esses ambientes diferem muito do programa de aventura. São possíveis os seguintes três tipos de transferência:

A **transferência específica** envolve o aprendizado de habilidades, hábitos ou associações específicas para uso em situações estreitamente relacionadas. As habilidades aprendidas são transferidas para outra situação semelhante e usadas da mesma maneira.

A **transferência não específica** refere-se a aprender princípios ou comportamentos gerais e aplicá-los a diferentes situações. Os processos aprendidos são transferidos para outra situação diferente

A **transferência metafórica** consiste em fazer com que dois ambientes aparentemente diferentes e separados (como os do exemplo de transferência não específica acima) pareçam mais semelhantes através do uso deliberado e intencional da metáfora. Uma **metáfora** é uma ideia, objeto ou descrição usada no lugar de uma ideia, objeto ou descrição diferente, a fim de indicar similaridade comparativa entre os dois. A transferência metafórica ocorre quando paralelos podem ser traçados entre dois ambientes de aprendizado. Essas metáforas podem ser espontâneas (os clientes descobrem espontaneamente conexões importantes e relevantes entre a experiência de aventura e suas vidas, sem a assistência de ninguém), análogas (os clientes descobrem essas conexões entre ambientes por meio de discussões reflexivas e outras técnicas de facilitação) ou estruturadas (as experiências são deliberadamente estruturadas ou introduzidas de modo a fortalecer a mensagem metafórica em nome dos clientes - consulte também o enquadramento **isomórfico**).

As Quatro Etapas da Aprendizagem Experiencial

A aprendizagem experiencial é mais sobre o fazer ativo do que o passivo. Todo aprendizado é **baseado na experiência**, porque o aprendizado está profundamente enraizado na ação. No entanto, o aprendizado se torna **experiencial** quando os três elementos de reflexão, integração e continuidade são adicionados à ação dos programas de aventura.

Ação significa experienciar atividades de aventura concluindo novas tarefas e resolvendo problemas.

Reflexão refere-se a "relembrar" a experiência por meio de debriefing ou de métodos semelhantes de facilitação para destacar as lições aprendidas, identificar novos conceitos e esclarecer os existentes.

A **integração** é a fase durante a qual as lições aprendidas são transferidas para a vida cotidiana como mudanças no sentimento, no pensamento ou no comportamento e onde a transferência é fortalecida pelo uso consciente da metáfora.

A **continuidade** mantém e sustenta essas mudanças da vida cotidiana diante de forças erosivas, como pressão dos colegas ou falta de recursos e evita o retorno a velhos hábitos, ideias ou emoções.

Como líder de atividades ao ar livre eficaz, você será capaz de facilitar essas experiências de aprendizado e orientar os clientes através da repetição cíclica das quatro etapas.



Seis Questões Filosóficas

Filosofia vem das palavras gregas para "gostar" ou "buscar sabedoria". Ela considera os princípios subjacentes e a verdade real definitiva (versus a verdade ideal) da condição humana. A filosofia tem seis ramos relacionados à programação de eventos de aventura: estética, ética, lógica, política, epistemologia e metafísica. Para nossos propósitos, esses ramos da filosofia fazem perguntas diferentes sobre programação de eventos de aventura (veja a tabela abaixo).

Tabela 2.1 Os seis ramos da Filosofia e as Questões que Suscitam sobre Programas de Aventura

Ramo da Filosofia	É o estudo de	Exemplo	Pergunta formulada	Respostas encontradas em
Epistemologia	Métodos e teorias do conhecimento	A natureza e origem do conhecimento de uma profissão	Por que eu escolhi liderar programas de aventura?	Introdução e capítulos 1 e 2 sobre pesquisa e filosofia
Metafísica	Métodos e teorias sobre a realidade	Criar ou ver a realidade e seu sentido pelo mundo natural	Como que sei que o que eu faço é a verdadeiro	Capítulo 2 sobre filosofia e o resto do livro principal
Estética	Forma e beleza artística	A Natureza providencia os valores intrínsecos do isolamento e naturalidade	Qual o papel da natureza?	Capítulo 2 sobre filosofia
Ética	Conduta e vida moral	O desafio por escolha dá aos clientes o direito de selecionar seus níveis pessoais de engajamento	Quais são os valores ou princípios corretos para liderar e como resolvo um dilema?	Capítulo 3 sobre ética profissional
Política	Sociedade e ordem social	Interações humanas em pequenos grupos de aventuras	Como que eu posso trabalhar melhor com indivíduos e equipes de clientes?	Capítulos 9 à 13 de psicologia social até habilidades facilitação
Lógica	Métodos de pensamento e raciocínio	As três pedras angulares da liderança: julgamento, resolução de problemas e tomada de decisão	Como eu tomo decisões, soluciono problemas e desenvolvo um julgamento sensato?	Capítulos 14, 15 e 16 sobre tomada de decisões, resolução de problemas e julgamento sensato

Três Tipos de Ética

Conhecer os princípios por trás do fundamento ético usado pelo líder geralmente determinará as ações morais usadas com os clientes. Três tipos de ética são importantes para os líderes de atividades ao ar livre.

A ética de princípios baseia-se em regras objetivas, pré-determinadas e imparciais que são frequentemente pré-estabelecidas por um corpo diretivo ou organização profissional (por exemplo, para os Padrões de Acreditação da *Association for Experiential Education*). Eles são baseados na crença de que as decisões que estão sendo examinadas são semelhantes neste contexto e podem ser comparadas com valores relacionados aos do cliente. A ética de princípios é independente da situação e estabelece regras específicas que se aplicam a todas as situações.

A ética das virtudes baseia-se na crença de que situações éticas são independentes umas das outras e cada situação ocorre de acordo com seus próprios fatores e influências. Ao contrário dos teóricos dos princípios éticos, os especialistas em ética das virtudes acreditam que você não pode aplicar uma mesma decisão tomada em uma situação a uma outra diferente e, o comportamento ético deve ser determinado de maneira independente para cada situação específica. A ética das virtudes é guiada pelas virtudes particulares associadas a ser um líder moral de atividades ao ar livre, e não pelos princípios de ser um líder ético.

A ética das virtudes depende da situação e usa regras específicas para cada situação específica. A ética feminista concentra o processo de tomada de decisão ética nas características emocionais, intuitivas e individuais do cliente. A ética feminista geralmente procura incluir o cliente na resolução do dilema ético sempre que for apropriado e possível. Os princípios éticos feministas consideram a experiência pessoal e o envolvimento do líder e do cliente como parte da resolução do dilema ético. Potenciais diferenças de poder entre o cliente e o líder são consideradas assim como a possível influência de vieses culturais na tomada de decisões imbuídas de valor.

Tabela 3.1 Resumo dos Fatores de Diferenciação Entre Três Abordagens Éticas

Elementos diferenciadores	Independente da situação?	Específico para todas as populações?	Envolvimento do cliente na resolução do dilema ético?
Ética de princípios	Sim, independente da situação	Sim, regras específicas para todas as populações	Não
Ética das virtudes	Não, dependente da situação	Não, regras específicas para cada caso	Geralmente não
Ética feminista	Não, dependente da situação	Não, regras específicas para cada caso	Sim

Entendendo Valores Não Negociáveis

Oposição ATIVA	Oposição PASSIVA	Coexistência Preocupada	Coexistência Despreocupada	Apoio PASSIVO	Apoio ATIVO
---	--	-	+	++	+++
Essa questão é NEGATIVA			Essa questão é POSITIVA		
Se for oferecida a oportunidade, vou FALAR contra e AGIR PARA EVITAR a causa	Se for oferecida a oportunidade, vou FALAR contra mas não vou agir	Se for oferecida a oportunidade, eu NÃO vou agir nem falar	Se for oferecida a oportunidade, eu NÃO vou agir nem falar	Se for oferecida a oportunidade, vou FALAR a favor, mas não vou agir	Se for oferecida a oportunidade, vou FALAR a favor e AGIR MAIS ADIANTE pela causa
Eu vou impedir que isso se sobreponha ao meu estilo de vida, EVITANDO a exposição e IMPEDINDO o progresso	Se isso se sobrepuer ao meu estilo de vida, CONTESTAREI e OBSTRUIREI a causa	Não sei por que isso é tão importante, mas posso TOLERAR a causa, desde que não se sobreponha ao meu estilo de vida	Não sei por que isso é tão importante, mas posso ACEITAR a causa, caso ela se sobreponha ao meu estilo de vida	Se isso se sobrepuer ao meu estilo de vida, RECONHECEREI e AJUDAREI a causa	Encorajarei isso a se sobrepor ao meu estilo de vida, ADOTANDO a interação e PROMOVENDO o progresso

Com base em suas crenças e valores, o potencial de conflito entre você e uma pequena parcela dos clientes pode se tornar tão grande que trabalhar com eles seria eticamente inadequado. Saber proativamente a sua posição sobre as questões e entender o potencial de conflito é o primeiro passo para evitar uma situação desconfortável antes que ela aconteça.

Pense em sua posição com antecedência usando a escala acima. Conheça seus valores não negociáveis. Quanto mais claros eles estiverem menor a probabilidade de você encontrar dilemas éticos complicados.

Ética Profissional

Conheça e utilize os padrões éticos da sua profissão. Juntamente com o exame da adequação da programação para certos clientes, os líderes de atividades ao ar livre devem estar cientes dos comportamentos que são considerados éticos em sua área. Eles são divididos nas 10 categorias a seguir:

Competência (por exemplo, não agir além de sua capacidade): limites de competência, treinamento contínuo

Integridade (por exemplo, usar honestidade, justiça e respeito para com os clientes): interação com outros profissionais, supervisão

Responsabilidade (por exemplo, cuidar tanto do bem-estar dos clientes quanto do meio ambiente): base para decisões profissionais, estar ciente do início e duração dos serviços e preocupação com o meio ambiente

Respeito (por exemplo, direitos fundamentais, dignidade e valor de clientes e colegas): política contra discriminação, ética de empoderamento, descrição da natureza e dos resultados da programação de eventos de aventura, consentimento informado, honorários, propaganda, distorção de informações por terceiros, opiniões públicas e recomendações

Preocupação (por exemplo, necessidades fisiológicas e psicológicas e bem-estar dos clientes): relacionamentos profissionais, relacionamento dual, relacionamentos sexuais, contato físico/ contato não-sexual, gerenciamento comportamental, necessidades físicas dos clientes, atendimento físico dos clientes, uso adequado de riscos, assistência aos clientes na obtenção de serviços alternativos, confidencialidade, uso de estudos de caso nas apresentações profissionais ou de ensino e armazenamento e descarte de materiais de clientes

Reconhecimento (por exemplo, responsabilidade social em relação às necessidades mais amplas da comunidade)

Objetividade (por exemplo, limitar o relacionamento com os clientes apenas para as funções de terapeuta de atividades de aventura/ líder de atividades ao ar livre e cliente)

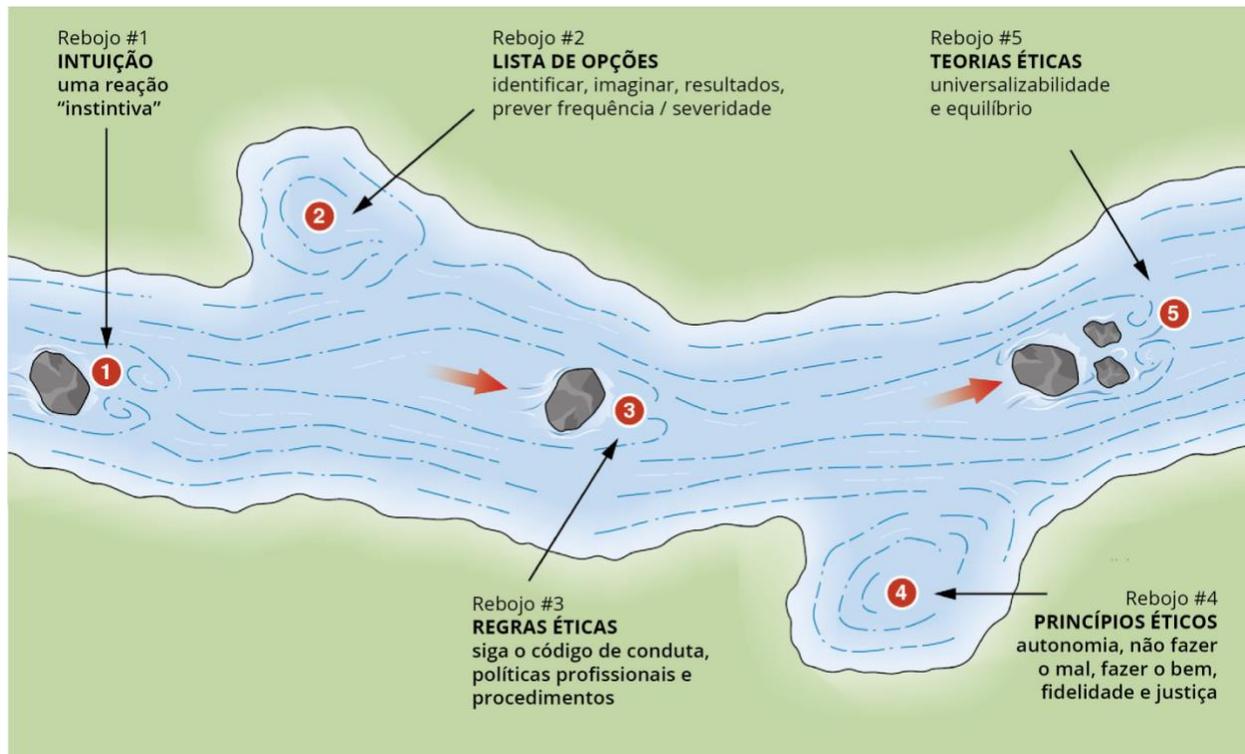
Serviço (por exemplo, ajudando as pessoas em suas necessidades, abordando as questões sociais do cliente)

Justiça social (por exemplo, questionar injustiças sociais, principalmente para aqueles clientes que estão sujeitos aos maiores níveis de ações e perspectivas sociais injustas)

Dignidade e valor da pessoa (por exemplo, respeitando os direitos individuais das pessoas)

Embora todas essas diretrizes representem etapas críticas no avanço da programação de eventos de aventura e da profissão de liderança ao ar livre, simplesmente seguir essas diretrizes não o isenta da necessidade de aplicar e usar princípios éticos de julgamento.

Modelo de Raciocínio Moral



Os líderes de atividades ao ar livre geralmente enfrentam um dilema ético: uma escolha difícil entre, pelo menos, duas alternativas igualmente indesejáveis. A chave para resolver esse dilema está em se sentir confiante com a sua escolha. O modelo acima é útil para resolver um dilema ético. Consiste de várias etapas, usando um processo de raciocínio ético que examina os problemas em uma sequência progressiva. Se você não pode tomar uma decisão ética bem fundamentada em uma etapa, avança para a próxima, que geralmente é mais ampla e abstrata em sua abordagem ao problema.

As respostas éticas no nível da **intuição** vêm de reações pré-reflexivas ou "instintivas" em relação ao que parece certo. As crenças éticas associadas a essas decisões são tão estabelecidas que a resposta é obtida através do "senso moral comum".

Quando você é incapaz de resolver decisões éticas no nível da intuição, é necessário **listar e avaliar opções** e seus resultados e possíveis ramificações. Esta etapa serve como base para a tomada de decisão ética em qualquer uma das três etapas restantes que você usar.

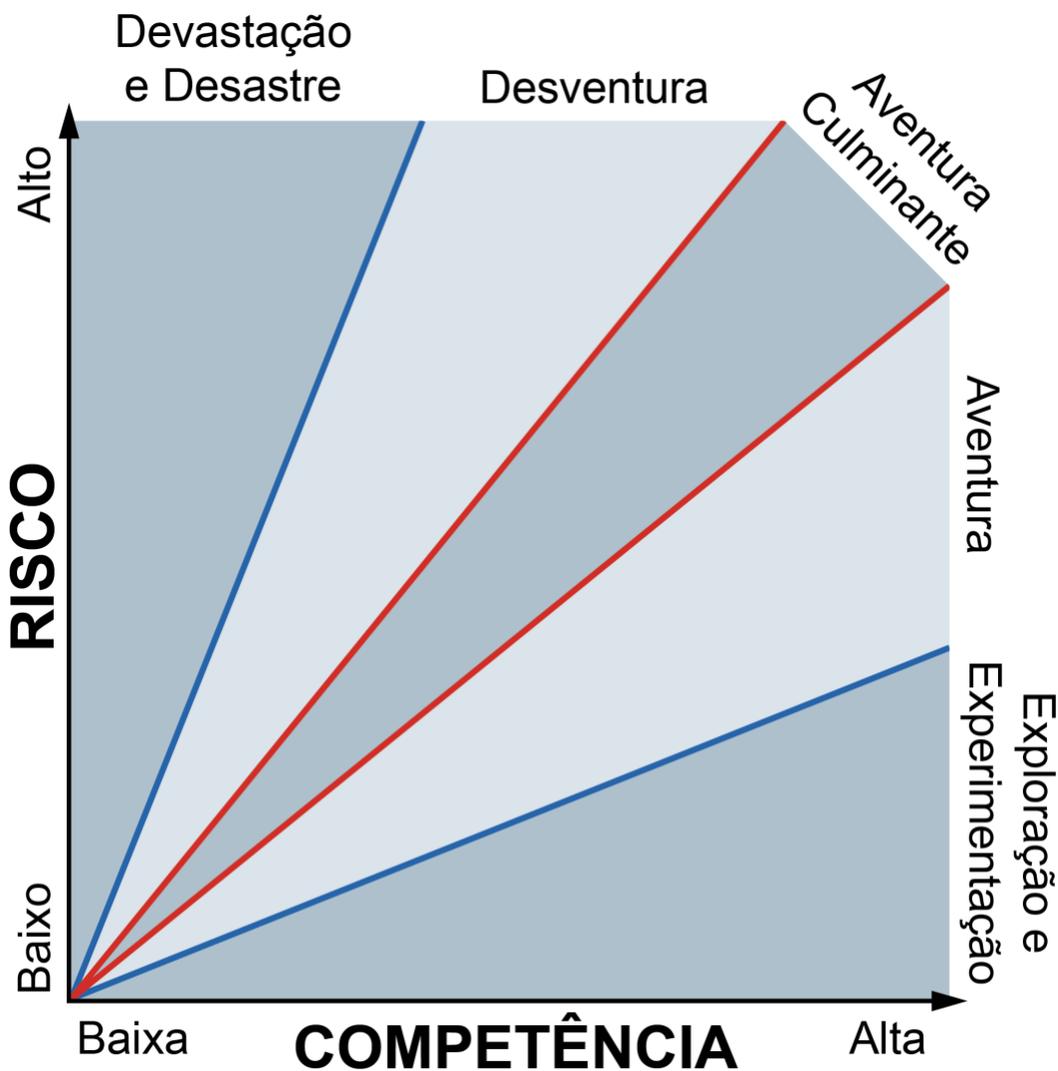
Códigos de ética são regras de conduta estabelecidas externamente. As diretrizes que mais se assemelham aos códigos de ética para programação de eventos de aventura e liderança ao ar livre são aquelas observadas anteriormente para a ética profissional.

Os **princípios éticos** são crenças duradouras sobre modos específicos de conduta ou estados de existência que, quando adotados, protegem os interesses e o bem-estar de todas as pessoas envolvidas. **Autonomia** significa que os indivíduos têm direito à liberdade de ação e escolha, desde que seu comportamento não infrinja os direitos dos outros. **Não fazer o mal** significa que, acima de tudo, nenhum dano será causado às pessoas.

Fazer o bem significa que o foco das ações de um líder de atividades ao ar livre é contribuir para a saúde e o bem-estar das outras pessoas. **Fidelidade** significa ser leal, cumprir promessas e ser correto e respeitoso com os direitos das pessoas.

Justiça significa que os indivíduos são tratados como iguais e indica um conceito de justiça. Quando o pensamento intuitivo, os códigos de ética e os princípios éticos falham na resolução de questões éticas, implemente duas **teorias éticas** que o ajudarão a determinar quais fatores são relevantes para a situação. Com o equilíbrio, você pode comparar as opções e escolher a que traz o menor dano evitável para todas as partes envolvidas. O equilíbrio sugere que uma ação é eticamente correta somente se produz a maior felicidade para o maior número de pessoas. Com a **universalizabilidade**, você institui e generaliza as mesmas ações éticas em situações semelhantes. Se é ético agir de uma maneira em uma situação, aja da mesma forma em situações semelhantes. As ações devem ser tomadas somente quando puderem ser aplicadas de maneira justa e ampla como uma lei universal em todos os casos semelhantes.

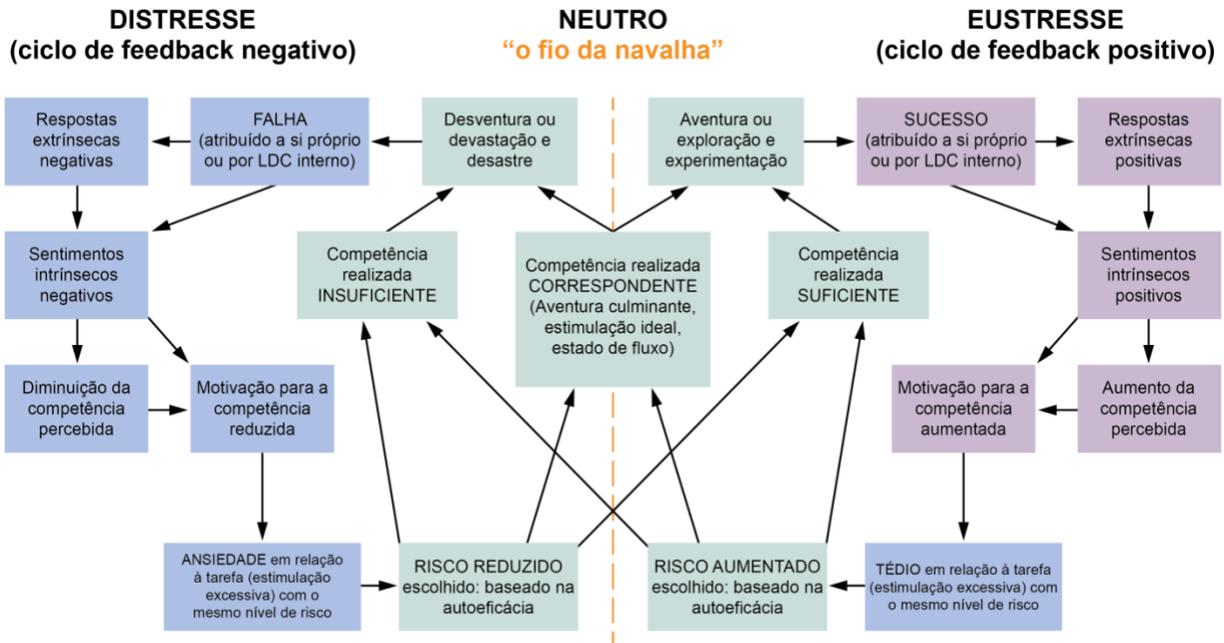
O Paradigma da Experiência de Aventura



Nesse modelo, a interação entre o risco e a competência cria o desafio. O desafio não pode existir sem ambos, o risco situacional e a competência pessoal, envolvidos em um esforço para resolver a incerteza. Dependendo da quantidade de risco e do grau de competência interagindo em uma experiência de aventura, cinco condições de desafio são possíveis.

O diagrama acima ilustra que, quando uma pessoa competente executa uma atividade de baixo risco ou fácil, o resultado é uma condição de exploração e experimentação durante a qual novas habilidades são aprendidas, testadas e aprimoradas. À medida que a competência diminui ou o risco aumenta, ou ambos, os clientes entram na aventura. Quando os dois componentes são equilibrados e combinados, obtém-se a aventura culminante. Quando o risco excede a competência, surge o potencial de desventura. Quando o risco (dificuldade) se torna muito alto e a competência é muito baixa, podem ocorrer devastação e desastre.

***Competence Effectance* (uma ampliação e desenvolvimento da Teoria para a Motivação da Competência)**



O modelo acima é composto por três partes designadas como centro neutro, o ciclo de feedback positivo e o ciclo de feedback negativo. O distresse representa o ciclo negativo e descreve uma espiral descendente de pensamentos e emoções pessimistas. O eustresse representa o ciclo positivo e descreve uma espiral ascendente de ideias e atitudes otimistas. Entre o distresse pleno (pressão negativa) e o eustresse pleno (tensão positiva), encontra-se o centro neutro. Isso ficou conhecido como o “fio da navalha”, porque descreve a cordilheira escarpada e central na qual aventureiros ou clientes gostam de estar (sem cair para ambos os lados), e é a principal motivação para assumir riscos.

O ciclo negativo do distresse começa com uma percepção do erro que se origina na não-aventura (ou desventura) e é atribuída a origens internas, como desempenho pessoal. O erro pode causar respostas intrínsecas diretas e negativas, como sentir-se mal consigo mesmo, ou causar respostas extrínsecas negativas e indiretas, como decepção por parte de outras pessoas. Através de uma diminuição da competência percebida, essas respostas negativas podem diminuir os sentimentos de motivação para a competência. Por exemplo, os clientes que acreditam que não podem realizar uma tarefa experimentam ansiedade quando enfrentam o mesmo nível de risco. Quando emergem do ciclo de feedback negativo, tendem a selecionar um nível mais baixo de risco (um desafio mais fácil) no centro neutro.

O ciclo positivo de eustresse segue um padrão semelhante, mas o efeito sobre a motivação para a competência é o inverso do ciclo negativo. O ciclo positivo começa com uma percepção de sucesso atribuída internamente que vem da aventura.

Esse sucesso leva a respostas intrínsecas diretas e positivas, como se sentir bem consigo mesmo, e a respostas extrínsecas positivas, como a aprovação de outras pessoas que são importantes para você, e que indiretamente se baseiam nos bons sentimentos.

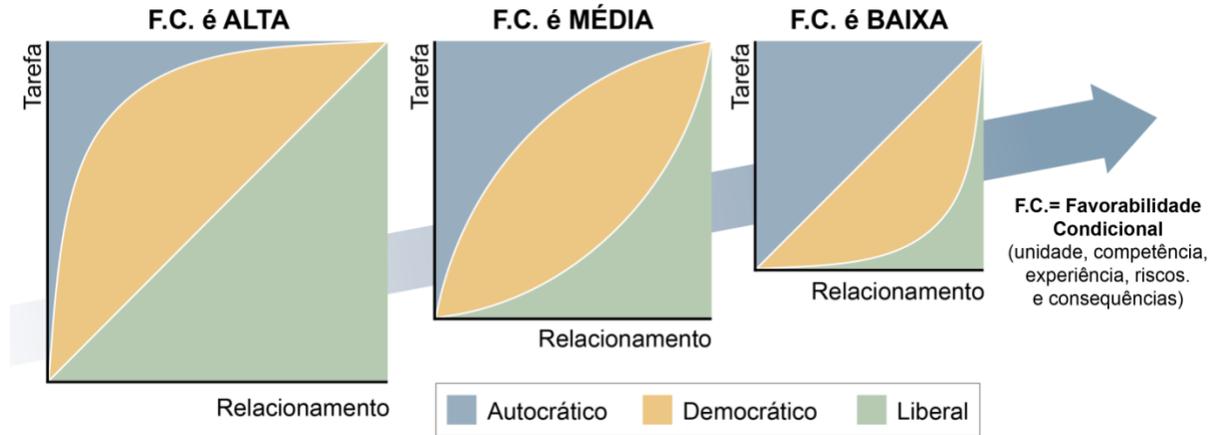
Através de uma percepção aumentada da competência, esses sentimentos positivos geralmente aumentam a motivação para a competência. Por exemplo, os clientes que acreditam que podem realizar a tarefa ficarão entediados com o mesmo nível de risco. Quando os clientes emergem do ciclo de feedback positivo, tendem a selecionar um nível mais alto de risco (um desafio mais difícil) no centro neutro.

Uma vez de volta ao centro neutro, os clientes podem selecionar riscos situacionais que combinam perfeitamente com sua competência pessoal e, posteriormente, se envolvem novamente na aventura culminante, estimulação ideal e estado de fluxo.

Na maioria das vezes, eles selecionam um nível de risco mais baixo se estiverem se sentindo menos competentes ou um nível de risco mais alto se estiverem se sentindo mais competentes. Independentemente do risco ou dificuldade selecionada, eles terão desempenho suficiente ou insuficiente. Sua interpretação é geralmente uma avaliação subjetiva do desempenho pessoal. Se eles acreditam que tiveram desempenho suficiente para o nível de risco escolhido, condições desafiadoras de aventura ocorrem, assim como a exploração e experimentação. Se os clientes imaginam que seu desempenho foi insuficiente para enfrentar o risco, então podem ocorrer as condições desafiadoras da não-aventura (ou desventura), ou até mesmo devastação e desastre. Os ciclos se repetem dependendo das suas interpretações de desempenho. O líder de atividades ao ar livre pode fazer uma enorme diferença orientando estas interpretações dos clientes.

Após cada ciclo, os clientes começam a atribuir, ou justificar, a maneira como as coisas aconteceram de acordo com seu *locus* de controle. Obviamente, seu papel como líder de atividades ao ar livre é ajudar as pessoas a caracterizar corretamente suas aventuras, agindo como uma espécie de “porteiro” no centro neutro. Se as pessoas têm um *locus* de controle interno correto e atribuem sucesso ou fracasso a si mesmas ou a outras fontes internas, elas podem antecipar sua entrada tanto no ciclo positivo (eustresse) quanto no negativo (distresse). No entanto, ocasionalmente, quando os clientes podem se beneficiar com mudanças de direcionamento, você pode bloquear este caminho e redirecioná-los para o ciclo oposto. Você faz isso deslocando os clientes para um *locus* de controle externo e incentivando-os a atribuir seus sucessos ou falhas a fontes externas (algo que não seja eles mesmos). Dois exemplos óbvios de “orientador” incluem ajudar clientes tímidos e medrosos que internalizam excessivamente suas falhas a ver que forças externas (sapatilhas apertadas na escalada em rocha) atrapalham seu progresso, e ajudar clientes arrogantes e destemidos que internalizam excessivamente seu sucesso a perceberem que forças externas (o vento na velejada) estavam presentes para ajudar seu progresso. Esse reenquadramento provoca uma reavaliação dos desempenhos e possivelmente muda a mente dos clientes quanto ao nível de seu desempenho, abrindo assim uma nova possibilidade e permitindo que eles entrem no outro ciclo.

Modelo de Liderança Condicional



O modelo acima mostra que os estilos praticados por um líder (autocrático, democrático ou liberal) são funções das combinações das preocupações desse líder em realizar o trabalho ou **tarefas** (eixo y), preocupações com integração e **relacionamentos** (eixo x) e favorabilidade condicional geral (eixo z).

A **favorabilidade condicional** é definida pelos cinco fatores mostrados na figura abaixo.

Baixo	Médio	Alto
Mau tempo Muitos perigos e contratempos Na maior parte riscos subjetivos não facilmente controláveis	PERIGOS AMBIENTAIS	Bom tempo Poucos perigos e contratempos Na maior parte riscos objetivos humanamente controláveis
Desintegrado e dividido Desconfiado e competitivo Imaturo e irresponsável	GRUPO	Coeso e unido Confiante e cooperativo Maduro e responsável
Membros novos Incompetentes, inábeis, incapazes Inseguros, inexperientes, desinformados	INDIVÍDUOS	Membros experientes Competentes, hábeis, capazes Confiantes, experientes, bem informados
Deficientes e incapazes Não possui embasamento para ter credibilidade Julgamento ruim, estressado, cansado	LÍDER	Proficiente e capaz Possui embasamento sólido para ter credibilidade Julgamento sensato, sob controle, em forma
Problema nebuloso e incerto Disponibilidade insuficiente de tempo e recursos Desafio grande e resultados inaceitáveis	CONSEQUÊNCIAS DA DECISÃO	Problema claro e definido Disponibilidade suficiente de tempo e recursos Desafio pequeno e resultados aceitáveis

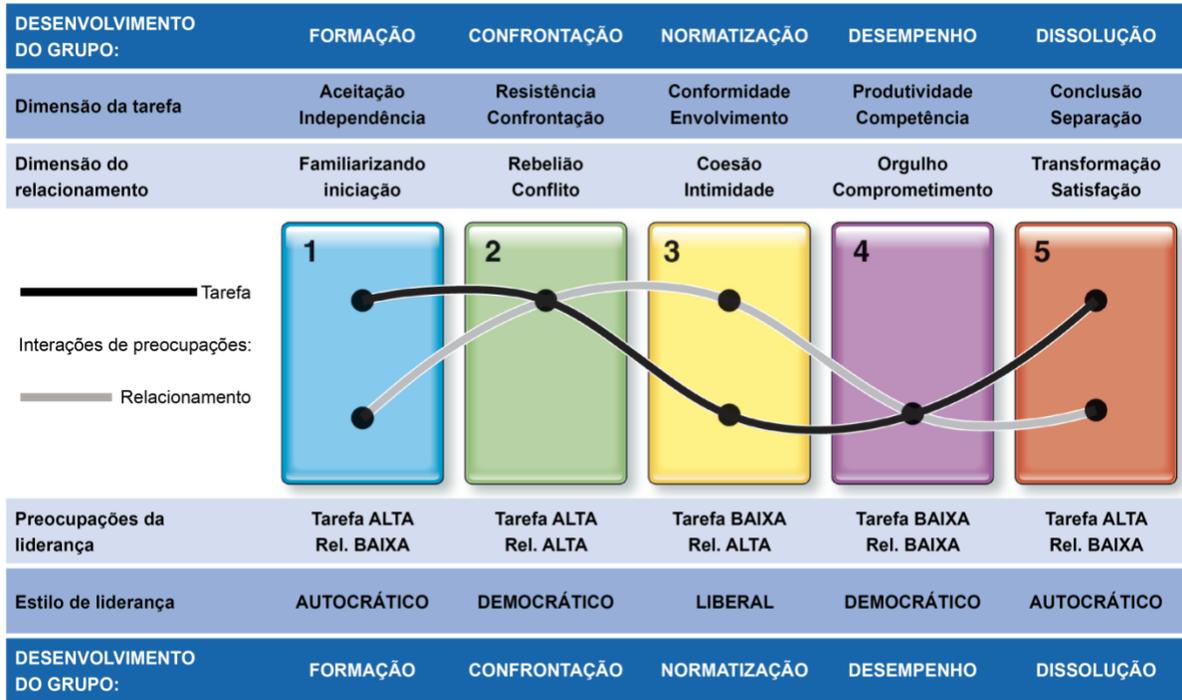
Favorabilidade média. Se seu direcionamento é voltado para relacionamentos, você pode adotar um estilo liberal e, se seu direcionamento for orientado para tarefas, você pode adotar um estilo autocrático. Se seu direcionamento é equilibrado entre tarefas e relacionamentos, você pode adotar um estilo democrático. O estilo depende da "tensão" imprimida pelas respectivas preocupações.

Uma tensão maior gerada por uma preocupação, assim como a sua orientação preferida, fará com que você privilegie um estilo em detrimento de outro.

Alta favorabilidade. Você pode mudar para um direcionamento focado em relacionamentos e permitir que um estilo liberal prevaleça. Dada uma orientação suficientemente forte para a tarefa, no entanto, um estilo democrático ou talvez até um estilo autocrático pode ser apropriado.

Baixa favorabilidade. Você pode mudar para uma orientação para a tarefa e favorecer um estilo autocrático. Dada uma orientação suficientemente forte para os relacionamentos, no entanto, um estilo democrático ou talvez até um estilo liberal podem ser apropriados.

Estilo flexível para liderança de grupos



Os estágios de desenvolvimento do grupo usados no modelo mostrado acima são formação (o grupo se reúne inicialmente), confrontação (o conflito começa quando o grupo trabalha as suas questões), normatização (os padrões de comportamento do grupo e ações individuais são definidas), desempenho (o grupo se torna altamente produtivo, eficiente e eficaz na realização de tarefas) e dissolução (encerramento e dissolução do grupo).

Como regra geral, devido às muitas preocupações do líder com tarefas e relacionamentos e às possíveis interações dessas duas dimensões, o estilo de liderança deve ser flexível ao longo dos estágios de desenvolvimento do grupo. Isso significa começar com um estilo autocrático para formar, evoluir através de um estilo democrático durante a confrontação, atingindo um estilo liberal para normatizar, retornando ao democrático para desempenhar e usar o autocrático mais uma vez no encerramento e dissolução do grupo.

Feedback e Comunicação

O emissor **gera** os conceitos, sentimentos ou comportamentos a serem comunicados. Isso é alcançado quando o emissor pensa nos conceitos, sentimentos e comportamentos.

O emissor converte pensamentos em uma mensagem **codificada**. Nesta mensagem, conceitos cognitivos tornam-se ideias verbais, sentimentos internos são expressos como emoções externas e comportamentos visualizados são colocados em ações físicas.

O emissor estabelece um vínculo ou **conexão** entre ele e o receptor usando contato visual (visual), toque físico (tátil) ou nomes pessoais (verbal). A falta de ligação antes da comunicação geralmente significa que o receptor tem dificuldade em receber a mensagem.

O emissor envia a mensagem codificada de ideias, emoções e ações para o receptor.

A mensagem é **transmitida** por uma combinação dos canais de áudio, visual e tátil da via de comunicação.

O receptor **recebe** a mensagem do emissor.

O receptor **decodifica** as ideias verbalizadas, emoções externalizadas e ações físicas. Ideias verbais tornam-se conceitos cognitivos novamente, emoções externas se convertem em sentimentos internos e ações físicas são visualizadas como comportamentos pretendidos.

O receptor **interpreta** a intenção desses conceitos, sentimentos e comportamentos.

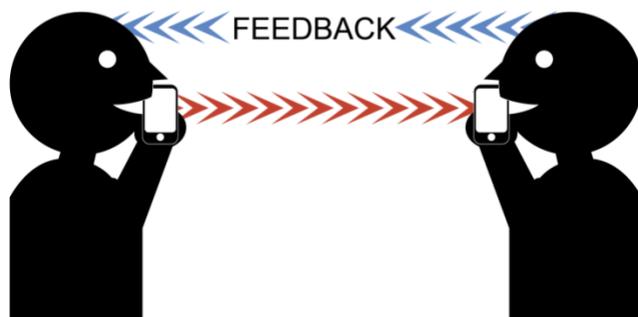
Com base nas percepções da mensagem comunicada, o receptor responde positiva ou negativamente à mensagem através da **mudança** de desempenho, ou crenças.



Comunicação de mão dupla

QUALIDADES: descritiva, específica, bem intencionada, direcionada para a mudança, solicitada, oportuna e confirmada com o receptor / grupo

MÉTODOS: Paráfrase, confirmar a ideia e descrever o comportamento



O **feedback apropriado** pode ser descrito da seguinte maneira:

Descritivo em vez de avaliativo

Específico e não geral

Bem-intencionado

Direcionado para a mudança (é algo que o receptor pode fazer.)

Solicitado em vez de imposto

Em tempo oportuno

Verificado com o destinatário

Verificado com o grupo

Faça uma **paráfrase** para confirmar conceitos e determinar se o destinatário entendeu corretamente as ideias do remetente. Parafrasear é mais que apenas repetir uma afirmação palavra por palavra; é reafirmar minuciosamente a declaração usando palavras diferentes. Use exemplos e oposições para ajudar a tornar a paráfrase mais eficaz.

Verifique as impressões para se assegurar dos sentimentos e ter certeza que o destinatário compreendeu corretamente as emoções do remetente. Perceba sinais não verbais, ou linguagem corporal, e depois descreva as percepções e impressões do estado afetivo subjacente.

Descreva o comportamento para fundamentar as ações e os comportamentos observados de um emissor. O receptor relata descritivamente observações sem avaliar ou acusar e sem a influência de vieses pessoais em relação ao emissor.

Ouvindo e Falando – *Checklists*

As características de um observador e **ouvinte ativo** incluem observar atentamente o emissor em busca de qualquer linguagem corporal decifrável, dar e receber feedback para determinar que a mensagem recebida corresponde realmente a mensagem enviada e dedicar algum tempo para absorver todas as informações e processá-las no contexto da comunicação (mesmo que seja necessária uma pausa silenciosa). A seguir, algumas dicas úteis:

Manter contato visual com os clientes.

Incline-se para a frente para estimular a troca de informações.

Mostre atenção com afirmações verbais e não verbais (por exemplo, dizendo sim enquanto balança a cabeça).

Disponibilize pausas para incentivar os clientes a falar.

Use perguntas abertas para incentivar os clientes a continuar conversando ou a explorar uma elaboração mais aprofundada.

Resuma e parafraseie os comentários dos clientes para demonstrar sua compreensão das ideias deles.

Responda adequadamente aos sentimentos que possam estar por trás das palavras dos clientes.

Use um tom de voz suave para expressar cuidado e não julgamento.

Separe os comportamentos que os clientes identificam como imutáveis e mutáveis.

Permaneça aberto a várias interpretações do comportamento do cliente.

Mantenha um estado de curiosidade e interesse no que o cliente está dizendo.

Evite expressar inicialmente concordância ou discordância simplesmente indicando que você entendeu a mensagem usando palavras neutras como *interessante*.

Não desvie o foco da conversa do interlocutor discordando publicamente ou mudando de assunto.

Use um tom de voz suave que expresse interesse e não julgamento.

Busque feedback de outros líderes sobre como melhorar suas habilidades de escuta.

Atente para palavras que indiquem ações.

Falar em público é uma ferramenta essencial para você como líder de atividades ao ar livre, mas pode deixá-lo (como muitas pessoas) um tanto ansioso. Experimente estas sugestões para falar em público, e faça apresentações ao invés de discursos:

Seja você mesmo e aja naturalmente. Não seja falso ou tente copiar o estilo de outra pessoa.

Permita que a espontaneidade ocorra. Não leia a apresentação ou faça um discurso. Deixe seu entusiasmo brilhar. Não hesite em demonstrar sentimentos, aspectos de personalidade e convicções.

Antes de uma apresentação, tente realizar exercícios de aquecimento de voz e praticar ressonância, articulação, projeção, entonação e pronúncia. Pratique técnicas de relaxamento para reduzir sua apreensão. Não se fixe em coisas que podem dar errado!

Se possível, chegue cedo e configure qualquer equipamento que você precise, como projetores e som, material didático, folhetos e similares. Se você usar anotações, verifique se elas estão acessíveis e na ordem correta - mas lembre-se de não depender delas.

Conheça o público e seus níveis de competência. Evite falar sobre tópicos que estão além do domínio de compreensão dos clientes e não seja condescendente. Trate o público com respeito.

Prepare o conteúdo com o público em mente.

Considere a idade, a educação, o conhecimento, o interesse e o tamanho ao planejar. Seja entusiasmado e preparado. Organize e ensaie a apresentação em uma ordem lógica e conheça o conteúdo realmente bem. Pratique a sua fala com amigos que lhe darão um *feedback* honesto.

Durante a apresentação se movimente. Fique ereto; varie o contato visual entre as pessoas; use uma linguagem corporal eficaz; respire constantemente para controlar a voz; use uma variedade de métodos de fala e varie a clareza, o volume, a velocidade e o tom.

Fale com autoridade. Fale de forma clara, alta e lenta, para superar os ruídos externos. Evite falar de maneira monótona e emendar palavras. Distinga palavras com sons semelhantes enunciando claramente cada sílaba. Use a inflexão da voz para variar o tom da fala e o volume para destacar os pontos importantes.

Utilize muitos exemplos e analogias para conectar a apresentação à vida real. Deixe esses exemplos claros e enfatize os principais conceitos. Resuma os conceitos-chave, destaque-os variando o volume ou o tom da fala e repita-os com frequência para obter significado. Faça pausas; o silêncio pode ser uma ferramenta eficaz. Disponibilize uma programação para a apresentação exibindo um sumário em um flip chart, quadro ou tela; consulte este sumário para informar aos clientes como está ocorrendo a apresentação. Use palavras “conectoras”, ou seja, as mesmas palavras indicadoras usadas na programação, para mostrar a localização na apresentação. Evite gírias e clichês.

Use uma linguagem vívida, rica em simbolismo, imagem e metáfora. Liste palavras importantes na programação e defina ou explique qualquer termo que os clientes possam não conhecer.

Observe a reação do público à apresentação. Observe e monitore a linguagem corporal e os níveis de energia. Se os clientes parecerem entediados, prepare-se para encurtar a apresentação, eliminando alguns pontos. Se o conteúdo da apresentação for árido e entediante, considere o uso de recursos audiovisuais para apimentá-lo. Uma imagem vale mais que mil palavras; portanto, slides, vídeos, fotografias e até transparências podem melhorar a apresentação e, portanto, o nível de aprendizado ocorrido. Aborde todas as respostas ou comentários do público parafraseando, ou repetindo-os para que todos possam ouvir. Não ignore estas colaborações. Em vez disso, elogie ou reforce todas as contribuições; em seguida faça perguntas aos clientes que tragam a tona uma compreensão mais profunda.

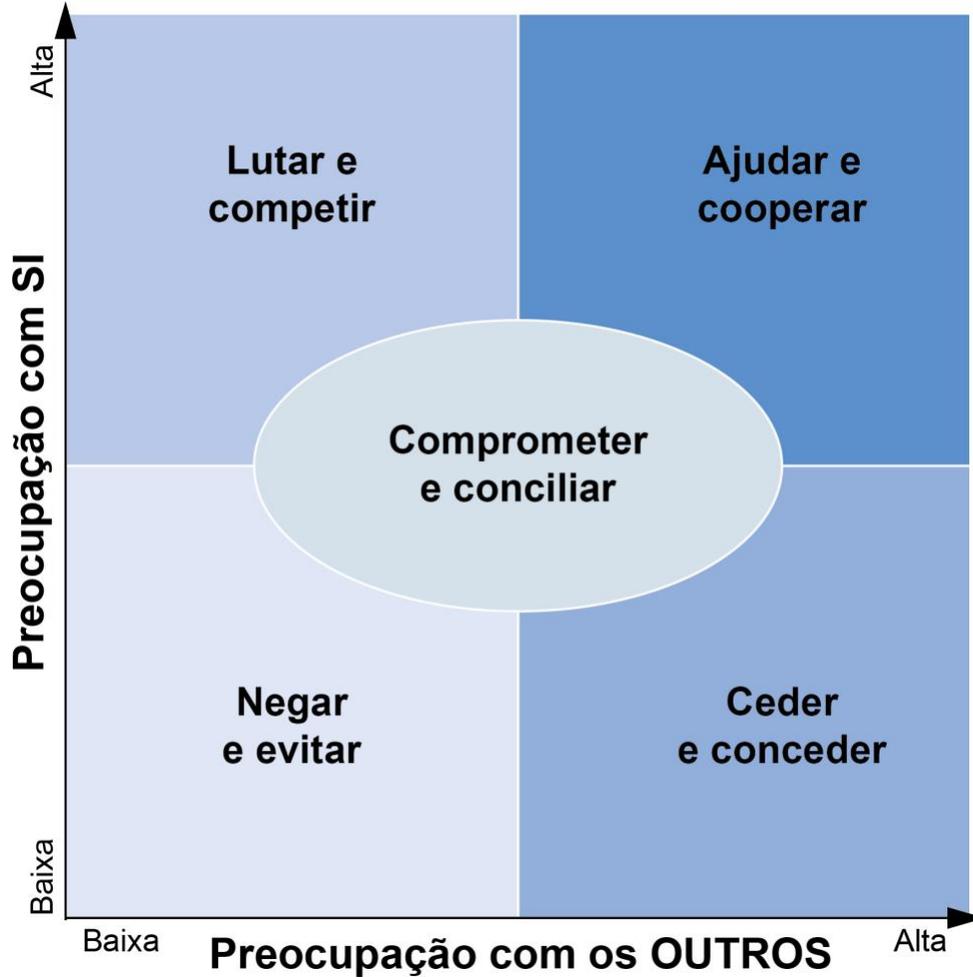
Embora perguntar possa parecer relativamente simples a primeira vista, você pode optar por seguir um dos vários procedimentos. Faça perguntas claras, concisas e abertas, ou seja, que não possam ser respondidas com uma resposta curta, como sim ou não. Faça uma pausa e reserve bastante tempo para a reflexão. Se não houver respostas, solicite gentilmente uma de alguma pessoa do grupo. Ouça atentamente a resposta, parafraseie ou repita para que todos ouçam e responda à pessoa que deu a resposta. Um jeito garantido de não conseguir muitas respostas do grupo é criticar ideias. Em vez disso, agradeça a cada pessoa por sua contribuição e procure mais detalhes. Se uma resposta estiver incorreta, faça outras perguntas que ajudem o participante a descobrir esse fato sem deixar transparecer que você julga que ele está errado. Ao tentar entender as opiniões dos clientes, você pode encontrar um erro em sua própria lógica ou pode ver as coisas sob uma nova perspectiva. Sempre conecte as respostas aos exemplos da apresentação, à realidade ou à próxima pergunta.

Após uma apresentação, resuma os pontos-chave e faça as perguntas aos clientes (a menos que os clientes tenham se sentido a vontade para perguntar durante a apresentação).

Se você não souber uma resposta, diga que não sabe, prometa descobrir e pesquise uma resposta para esse cliente. Busque feedback (verbal e também escrito) dos clientes sobre a eficácia da apresentação, solicitando suas opiniões e observando o uso do conteúdo da apresentação em futuras situações de aprendizado.

Seis etapas para a resolução de conflitos

O conflito, que é o atrito ou tensão social causada pela discórdia, ou desacordo entre dois ou mais clientes e, às vezes, seu líder, é uma parte natural da dinâmica de grupo na programação de eventos de aventuras. Pode ser usado para obter grandes aprendizados e mudanças, ou pode destruir o potencial de crescimento e ganho. Em um conflito, pelo menos um cliente considera as crenças ou comportamentos de outro inaceitáveis e intensifica a sua atuação contra o outro, bloqueando ou interrompendo o progresso. Se não for resolvido, o conflito pode deteriorar e prejudicar permanentemente os relacionamentos. Quando isso acontece, o grupo começa a experimentar desperdício de tempo, desempenho diminuído, moral baixa e comportamentos inadequados. Os líderes de atividades ao ar livre frequentemente têm a responsabilidade de ajudar a diminuir os conflitos, mediando uma resolução entre os clientes e/ou ajudando-os a negociar suas próprias. Quando os líderes fazem parte do conflito, eles perdem a neutralidade e a objetividade. Como fazem parte do problema e não da solução, devem evitar tentar a função de facilitação na resolução.



Nos conflitos, as pessoas se preocupam com elas mesmas, mas podem ou não se preocupar com a outra parte (como mostrado acima). Quando ambas as preocupações são baixas, um ou mais clientes podem entrar em negação e fuga, evitando tudo e todos.

Quando a preocupação consigo mesmo se torna alta e a preocupação com os outros permanece baixa, eles podem entrar em atrito e competição, se confrontando. Quando a preocupação consigo mesmo é baixa e a preocupação com os outros é alta, eles podem ceder e permitir concessões ao outro. Quando ambas as preocupações são altas, é provável que as pessoas se ajudem e cooperem encontrando um meio-termo. Em algum lugar no centro, onde as preocupações estão entre altas e baixas, os indivíduos podem se comprometer e buscar conciliação, cedendo um pouco para conseguir alguma coisa de volta.

Para resolver com êxito seus conflitos, os clientes devem estar abertos a compartilhar pensamentos e sentimentos, construir a comunicação e a confiança conversando e ouvindo, colaborando através da troca de perspectivas e comprometendo-se a encontrar um acordo sobre resultados aceitáveis.

O próximo diagrama mostra as seis etapas para resolver conflitos.



Prepare-se fazendo o seu dever casa, aprendendo tudo o que puder sobre o conflito e os clientes. Procure entender os antecedentes dos conflitos deles e as necessidades exclusivas de cada cliente. Identifique onde eles discordam e defina esses pontos de discordância em detalhes. Faça o seu melhor para convencer ambos a procurar um caminho para a resolução. Use um ambiente neutro, um ambiente confortável e tempo suficiente.

Agora que você tem a permissão deles, colete mais informações sondando mais profundamente. Reúna-se com cada cliente para determinar seus sentimentos e expectativas. Certifique-se de saber o que está em cada lado da disputa. Antes de prosseguir para a próxima etapa, esteja preparado para evitar a tentação de sugerir uma solução óbvia.

Esse comportamento de “salvador da pátria” elimina a sua neutralidade e pode arrasta-lo para o conflito, tornando-o impotente para ajudar.

Em vez disso, faça perguntas que os ajudem a descobrir respostas.

Para começar, facilite a troca de informações entre os dois clientes.

Isso inclui consentimento verbal para prosseguir, disponibilidade para compartilhar intenções, resultados desejados e concordância com certas diretrizes do processo. As diretrizes podem incluir separar o conflito de sua causa, não atacar, usar declarações na primeira pessoa e ouvir sem interromper (procure entender os outros antes de pedir que eles o entendam; fale como se estivesse certo, mas ouça como se estivesse errado). Durante a troca, incentive a abertura, esclareça os problemas, parafraseie para que todos entendam e reconheça os clientes por compartilharem ou seguirem as diretrizes.

Verifique para garantir que ambos os clientes se entendam totalmente e, em seguida, comece a negociar em direção ao meio-termo. Incentive cada cliente a declarar o que ele ou ela estaria disposto a abrir mão e o que ele ou ela desejaria em troca. Trabalhe dentro dos limites ideais que se situam entre o melhor resultado (obtendo tudo o que você pede) e o pior resultado (cedendo a todas as demandas). Quando surgirem divergências, mude da discussão (não ouvida) para o diálogo (ouvido e compreendido), pedindo a cada cliente que compartilhe feedback com o outro e mantendo um fluxo significativo de ideias.

Identifique os benefícios e as desvantagens da cooperação e do compromisso. Promova o comprometimento por meio da colaboração, convencendo cada cliente a dar um pouco para obter mais em troca. Se cada cliente puder ser persuadido a ceder diante de uma concessão que o outro deseja, as discussões diminuirão, a animosidade evaporará e o progresso será alcançado. A chave para essa conquista é fazer concessões que sejam percebidas como equivalentes em valor até a disputa terminar. Acordo mútuo sem perdedores, sem sentimentos de humilhação ou pensamentos de vingança significam que o resultado ganha-ganha é possível.

Uma vez resolvido o conflito, resuma os resultados, feche o acordo e confirme-o verbalmente. Comemore um resultado bem-sucedido e determine quando fazer o check-in de seu progresso.

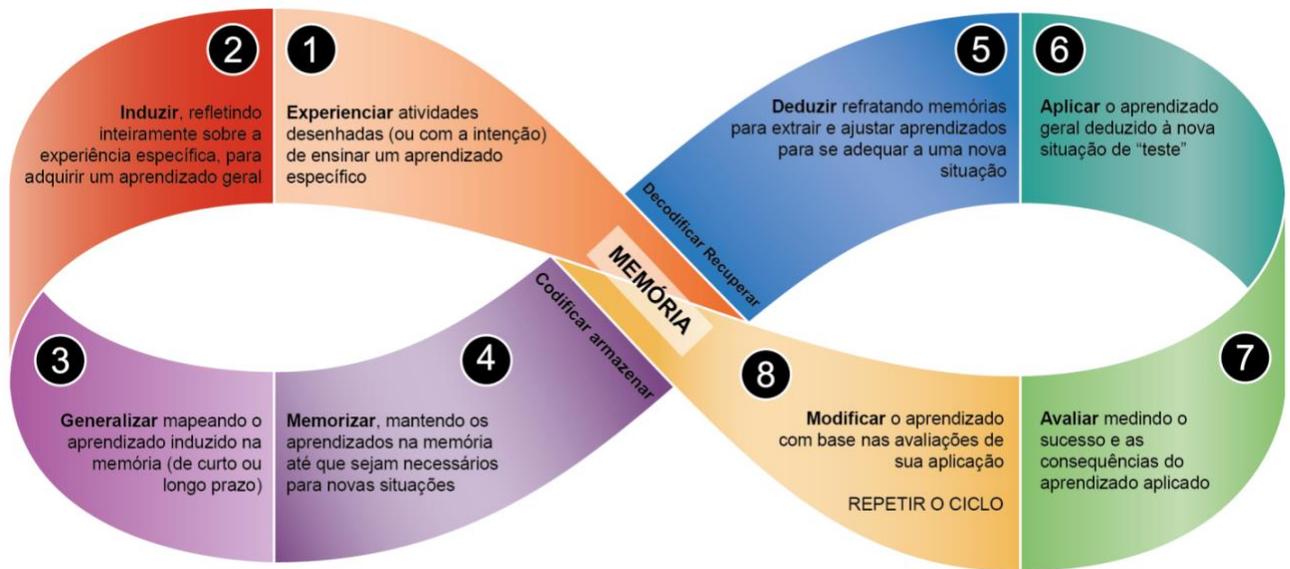
A Aprendizagem

Aprender é a aquisição de competências (conhecimentos, habilidades, talentos, ideias ou experiências)

Isso leva a mudanças duradouras (que permanecem a longo prazo)

Em sentimentos, pensamentos ou comportamentos (com diferenças visíveis nas emoções, intelecto ou ações)

Vem da interação com as experiências e o meio ambiente.



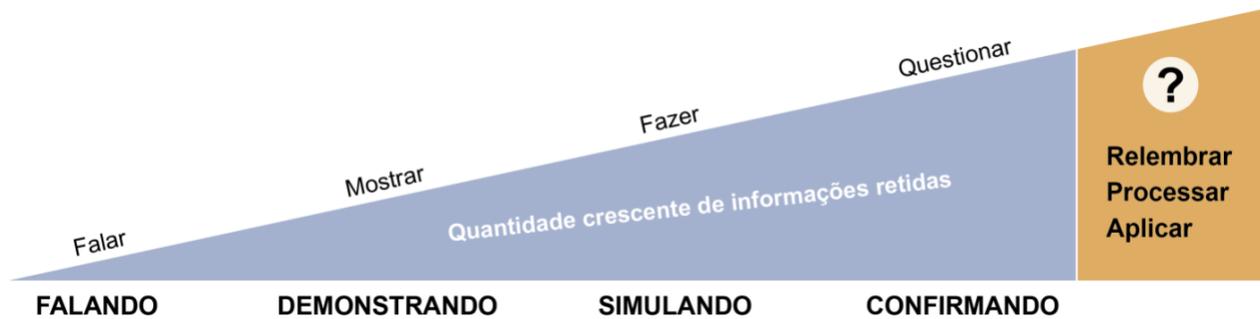
O aprendizado é um processo cíclico de duplo círculo, composto por oito etapas (veja a figura acima). A analogia de uma Fita de Möbius é usada para explicar o modelo de oito etapas. Nas quatro primeiras etapas do primeiro ciclo, o participante experimenta, induz, generaliza e memoriza. O participante experimenta atividades projetadas para vivenciar um aprendizado. O participante reflete sobre essas atividades específicas (também conhecidas como experiências de aprendizado).

O participante toma consciência de um entendimento geral da reflexão indutiva sobre as experiências de aprendizagem. Este entendimento geral é armazenado na memória para estar disponível quando necessário.

Nas quatro primeiras etapas do segundo ciclo, o participante deduz, aplica, avalia e modifica. Quando for preciso ser testado em uma nova oportunidade, um aprendizado é retirado da memória e refratado para se ajustar a essa nova situação específica. A refração deduzida é então aplicada à situação de teste e monitorada quanto ao sucesso e as consequências. O sucesso relativo e as consequências da aprendizagem aplicada são medidos. Com base nessa avaliação, a lição é modificada na memória. O processo se repete em um ciclo infinito. Após o primeiro ciclo, se os aprendizados armazenados na memória (interseção de ambos os ciclos) não forem testados regularmente no segundo ciclo, os aprendizados logo serão esquecidos.

Gradiente de aprendizagem

O **gradiente de aprendizagem** combina métodos úteis para ensinar habilidades psicomotoras ou físicas, como remar, escalar ou esquiar. O gradiente é uma sequência de quatro métodos: **falando** (dizendo), **demonstrando** (mostrando), **simulando** (fazendo) e **confirmando** (questionando), conforme mostrado na figura abaixo. No segmento “falando”, você conta ou disserta sobre uma habilidade específica e o cliente simplesmente assimila a informação. No método de demonstração, você exibe a habilidade específica e o cliente observa. No método de simulação, o cliente executa a mesma habilidade e você avalia o desempenho. Na confirmação, o cliente responde às perguntas feitas por você para testar a profundidade do aprendizado. À medida que o participante avança pela sequência, a quantidade de informações retidas aumenta.



Adaptado, sob permissão, de S. Priest e D. Hammerman, 1990, “*Teaching outdoor adventure skills*,” *Journal of Adventure Education and Outdoor Leadership* 6 (4): 16-18.

Ensinando

Tabela 12.1 Opções de Decisão para as Fases Antes, Durante e Depois da Experiência de Aprendizagem

	Pré-experiência	Experiência	Pós-experiência
Por que	Razões do ensino Usos da informação Profundidade da informação Relevância do cliente	Introdução <i>Briefing e framing</i>	Reflexão Ganhando significado Métodos apropriados
O que	Assunto Objetivos pretendidos Resultados esperados Recursos necessários Métodos de avaliação	Ritmo Velocidades de aprendizado	Avaliação Quem estabelece o critério Procedimentos utilizados
Como	Métodos e técnicas Feedback e avaliação	Direção Ajustes	Integração Correlacionando a aprendizagem
Quem	Clientes e grupos	Descansando Momentos ensináveis	Feedback Verbal ou não verbal Fonte, atraso ou retenção
Onde	Ajustando e posicionando		
Quando	Agendando e sequenciando	Refazendo Reexperenciando	Acompanhamento Melhorando a transferência Alternativas disponíveis

A fase da Pré-experiência

Por que, se refere as razões para ensinar; possíveis usos de informações, sejam práticas ou teóricas; profundidade da informação, como memorização, compreensão, aplicação, generalização e sistematização; e a relevância das informações, como se elas atenderão adequadamente às necessidades dos clientes.

O que, se refere a conteúdo ou assunto, como quais tópicos e em que proporções; objetivos pretendidos, isto é, o que o aprendizado deve alcançar; resultados esperados ou o que deve acontecer; recursos necessários, como quais equipamentos você deve reunir e com quais outras logísticas você deve lidar; e possíveis métodos de avaliação, ou seja, como o desempenho dos clientes pode ser avaliado de forma objetiva ou subjetiva.

Como, se refere aos métodos de ensino, por exemplo, como usar o questionamento ou a modelagem sócrática; feedback, como dar ou receber; avaliação, incluindo como estabelecer critérios ou procedimentos; e combinações de ensino, incluindo a melhor forma de comunicar informações.

Quem, se refere aos clientes que são receptivos ao aprendizado e ao grupo, o que você deve ensinar individualmente ou em duplas, e em pequenos ou em grandes grupos.

Onde, se refere à configuração, incluindo a melhor localização, ambiente ou clima para o ensino e ao posicionamento, como onde se colocar em relação aos clientes.

Quando, se refere à programação, como quando iniciar ou terminar ou fazer pausas, e ao sequenciamento, como quando disponibilizar cada parte da informação para o aprendizado e quando disponibilizar essa informação no contexto de todos os tópicos a serem debatidos.

A fase da Experiência

Introdução, se refere a informar os clientes sobre a experiência de aprendizado de maneira coerente com os objetivos, por exemplo, usando o enquadramento isomórfico para aprimorar a transferência metafórica (consulte os capítulos 14 e 16).

Ritmo, se refere ao fluxo de informações com um ritmo que se alinhe com a diversidade de velocidades de aprendizado.

Direcionamento, se refere a fazer pequenos ajustes ao longo do processo de direcionamento do aprendizado (às vezes chamado de "se adaptar ao terreno"); o aprendizado raramente progride de acordo com o planejamento da Pré-experiência.

Descansar, refere-se a pausar por um momento o aprendizado para respirar, bem como a encerrar o processo de aprendizado, se ele se tornar inadequado, ineficaz ou não educativo.

Refazer, se refere a permitir que os clientes tenham a oportunidade de aprender mais uma vez. Por exemplo, fazer novamente uma descida de corredeira nunca será igual; a cada vez é muito diferente, o que facilita o aprendizado.

A fase da Pós-experiência

Para incentivar a reflexão, você pode escolher entre vários métodos, como a reflexão individual, discussão em grupo, *debriefing* orientado e elaboração de um diário, para ajudar os clientes a aprenderem ao máximo com todas as experiências.

Você tem várias decisões para tomar em relação à avaliação, como quem estabelece os critérios (você ou os clientes) e quais procedimentos você usará. Por exemplo, você pode ajudar os clientes a comparar seu desempenho com os critérios de aprendizado e os objetivos pretendidos ou com os resultados esperados.

Para facilitar a integração, você deve escolher a melhor maneira de vincular a experiência de aprendizado atual com experiências passadas e futuras.

Você pode fazer várias escolhas em relação ao *feedback*, incluindo: fornecer, adiar, reter parte dele ou usar canais verbais ou não verbais e qual fonte usar, a sua, de outros clientes, do indivíduo ou de um parceiro.

Para o acompanhamento, você deve considerar as alternativas disponíveis para melhorar a transferência, como realizar reuniões formais ou informais ou eventos sociais, planejar ações, orientar ou treinar novos comportamentos, envolver pessoas significativas em sessões de *feedback* e oferecer grupos de apoio profissional para ex-alunos.

Sete combinações instrucionais

As combinações de ensino diferem de acordo com quem é responsável por fazer as principais escolhas nas fases de pré-experiência, experiência e pós-experiência do aprendizado: o líder ou os clientes. As mesclas de controle de líder e cliente criam seis combinações de ensino. É possível uma sétima combinação chamada ensino compartilhado, no qual você e seus clientes compartilham as escolhas nas três fases do evento de aprendizagem. As combinações são mostradas na figura a seguir.

Pré-experiência ANTES por que, o que, como, quem, quando e onde ensinar	Experiência DURANTE introdução, ritmo, direção, repouso, refazer	Pós-experiência DEPOIS reflexão, avaliação, integração, feedback e acompanhamento	
Líder	Líder	Líder	Ditado
Líder	Líder	Cliente	Prescrito
Líder	Cliente	Líder	Dirigido
Líder	Cliente	Cliente	Consultado
Cliente	Cliente	Líder	Interpretado
Cliente	Cliente	Cliente	Automatizado
Ambos	Ambos	Ambos	Compartilhado

Checklists de Facilitação

O desafio por escolha empodera os clientes, informando proativamente que eles, e não o líder de atividades ao ar livre, determinam o grau de desafio, risco e competência em que se envolverão; eles se envolverão na experiência de aventura da maneira que desejarem, o quanto quiserem e com o tipo de apoio que necessitarem. Isso permite que os clientes escolham seus níveis de participação; isso pode incluir participação ou observação total ou parcial em eventos físicos, sociais e emocionais. O engajamento não é forçado ou coagido. O desafio por escolha também se estende à participação nos *debriefings*. Os clientes têm o direito de se abster a qualquer momento da discussão. O desafio por escolha oferece aos clientes a chance de tentar um desafio potencialmente difícil ou assustador em uma atmosfera de apoio e cuidado, a oportunidade de recuar quando as pressões por desempenho ou a insegurança se tornarem fortes demais e saber que sempre haverá uma oportunidade para uma tentativa futura, a chance de tentar tarefas difíceis e reconhecer que a tentativa é mais significativa que o desempenho, e respeito pelas ideias e escolhas individuais.

O foco de um **contrato de valor pleno** é fazer com que os participantes concordem em não se diminuir antes de começar uma experiência de aventura. Isso é feito para acalmar seus medos, validar seus motivos para o envolvimento, reduzir sua passividade e motivar sua participação. Os elementos do contrato de valor pleno são acordos para trabalhar unidos como um grupo em direção a objetivos individuais e grupais, aderir a certas diretrizes de gerenciamento de risco e comportamento de grupo, e dar e receber feedback, positivo e negativo, e trabalhar para mudar o comportamento quando a mudança for apropriada.

Mantenha a neutralidade conhecendo a si mesmo e seus próprios limites. Você trabalhará bem quando se alinhar a uma variedade de sistemas de crenças, realidades ou interpretações de clientes e não tão bem quando alinhar sua perspectiva com apenas uma opinião, especialmente se for a sua. Manter a neutralidade sem se distanciar dos clientes o tornará mais flexível em seus processos de facilitação. Em outras palavras, você será capaz de assumir várias posições em relação a um tópico sem tomar partido. Você não pode se dar ao luxo de escolher um lado ou se fixar em um único caminho para a mudança. Essa atitude coloca os clientes no comando do que eles ganham com a experiência e você em uma função flexível que permite evitar ser fisgado pelos problemas dos clientes. Dessa forma, os clientes são livres para, durante a facilitação, direcionar a sua própria experiência.

Preparação para a facilitação. Pesquise o grupo de clientes com antecedência e avalie suas necessidades e objetivos para a experiência de aprendizado de aventura. Nunca facilite além de suas habilidades. Se um cliente revelar uma preocupação psiquiátrica, não mexa nesse vespeiro, a menos que você seja qualificado em psiquiatria. Em vez disso, encaminhe o indivíduo a um aconselhamento profissional. Com antecedência, considere como lidar com questões éticas, como conflitos de interesses, questões sexuais, diferenças de valores, direitos do cliente, preocupações ambientais e necessidades individuais *versus* grupais. Esteja pronto para colocar os clientes em situações nas quais eles possam se comprometer com todo o processo de facilitação, e não em situações que os impeçam de se comprometer, como condições climáticas adversas e sentimentos de fadiga ou exaustão. Certifique-se de que as necessidades fisiológicas de comida, água, sombra e abrigo foram atendidas.

Antes da facilitação. Explique e busque adesão para o desafio por escolha e o contrato de valor pleno. A seguir, estão os itens que valem a pena abordar na sua fala de abertura. Certifique-se de que os clientes entendam quando as informações podem ser compartilhadas fora do grupo. Prometa **confidencialidade** somente quando puder ser mantida, e compreenda as limitações.

Informe os clientes que eles são os únicos que possuem a **responsabilidade** por seu próprio comportamento. Esclareça seu papel de facilitador, explicando o que está dentro de suas atribuições (perguntar, orientar a discussão) e o que não está (fornecer respostas, compartilhar suas observações).

Programa tempo suficiente para que os clientes reflitam sobre a experiência de aprendizado. Ajuste a duração do *debriefing* com a maturidade, necessidades e habilidades dos clientes. Se os níveis de energia caírem, encerre a discussão com antecedência.

Debata com regularidade e imediatamente após cada experiência. Se isso não for possível, aborde o tema rapidamente, e reserve o debate mais longo para mais tarde. Em uma experiência de vários dias, mantenha discussões periódicas ao longo de cada dia. Converse no local da atividade, a menos que o ruído do tráfego, da correnteza ou do vento soprando interfira na audição. O lugar permite que os clientes visualizem mais prontamente o acontecimento, onde e como aconteceu. Escolha um local especial, como uma rocha perto de um lago ou floresta, ou um horário regular, como fogueiras ou refeições, para manter discussões durante programas de tempo integral. Dessa forma, os clientes saberão se concentrar na discussão no horário ou local escolhido.

Os membros do grupo precisam estar em uma **configuração física** que permita ver as coisas mais relevantes para o processo de facilitação, como contato visual, expressões faciais e linguagem corporal. Você deve prover uma configuração que permita essa observação e que também seja calorosa e relaxante para incentivar a discussão. Por exemplo, posicione os clientes em pé ou sentados em círculo onde todos possam se ver, mas fiquem na sombra para que ninguém seja ofuscado pelo sol. Se alguém tiver que ficar de frente para o sol, certifique-se que seja você e não os clientes. Você também deve fazer parte do círculo para poder orientar a discussão, ler a linguagem corporal em busca de sinais de desconforto e fazer contato visual (mas não a ponto de dominar ou ameaçar).

Peça que **somente uma pessoa fale de cada vez** como um sinal de respeito pelo grupo. Isso garante uma oportunidade para cada pessoa ser ouvida e para que todos possam ouvir o que está sendo dito. Para criar uma atmosfera favorável, você deve estabelecer certas regras básicas e esperar que os clientes as sigam. Além disso, você deve ajudar o grupo a desenvolver seus próprios princípios operacionais. Estes podem incluir, mas não estão necessariamente limitados a, falar por si mesmo; falar um de cada vez; ouvir e falar no aqui e agora, em vez de se remeter ao passado; respeitar a si mesmo, os outros e o meio ambiente; dar a todos o direito de se abster e não responder; acolher todos os pontos de vista; concordar ou discordar da ideia, e não da pessoa; evitar deprecição; e manter a confidencialidade.

Esclareça a **diferença entre produto e processo**, acrescentando que as discussões se concentrarão na dinâmica do grupo, embora os clientes possam ficar tentados a falar sobre os resultados das tarefas. Além disso, explique os conceitos de transferência e metáforas. Lembre aos clientes para procurar metáforas durante todo o programa e atividades.

Durante a facilitação. Quando os clientes falham em uma tarefa, frequentemente se concentram em como poderiam consertar o resultado de suas ações, ou seja, que coisas físicas poderiam ter feito melhor. Em vez disso, você deve focar a discussão no processo de suas ações: as relações humanas e a dinâmica de grupo usada para resolver o problema. Porém, se os clientes retornarem continuamente à tarefa durante a discussão, deixe-os falar sobre esse problema até ficarem satisfeitos o suficiente com o produto e estejam dispostos a conversar sobre o processo.

Evite falar em nome da experiência. Aprender descrevendo pode ser apropriado quando estiver representando papéis ou em simulações com resultados que sejam previsíveis e reproduzíveis. Em uma experiência de aventura, no entanto, com resultados imprevisíveis ou únicos, os membros do grupo trazem histórias comportamentais pessoais para lidar com a maneira como agem sob estresse. Devido a essa incerteza, o aprendizado do cliente geralmente é variado e individual. Dizer para os clientes o que eles obtiveram de uma experiência pode invalidá-los e aliená-los e, possivelmente, desconectá-lo do grupo e prejudicar as futuras oportunidades de aprendizado. Lembre-se, você é um facilitador e não um treinador. Os clientes aprenderão mais e reterão por mais tempo quando descobrirem lições por si mesmos e se apropriarem delas, em vez de serem informados do que fizeram bem ou mal. Faça perguntas em uma discussão que possam levar os clientes à descoberta e à apropriação dos conceitos.

A discussão que se segue deve progredir de **tópicos positivos para questões negativas** e terminar com uma nota positiva. Faça perguntas abertas a todo o grupo e fale em um tom que todos possam ouvir. Fale de forma clara e concisa, evitando palavras complexas. Depois de fazer uma pergunta, dê tempo suficiente para que os clientes pensem sobre a pergunta e as respostas e como eles responderão dentro do grupo. Ouça as respostas dos clientes e parafraseie corretamente as respostas para confirmar e esclarecer a intenção para os outros. Reconheça e valide todas as respostas com um obrigado ou um sinal não verbal de agradecimento, como um aceno de cabeça.

Você também deve atuar como **guardião da discussão**, dando a todos a chance de contribuir. Embora reconheça que o silêncio pode ser uma forma de contribuição, você deve estar atento a clientes que estão sempre calados ou que falam demais, dominam demais, fogem pela tangente e falam sem parar. Convide os clientes silenciosos a contribuir, chamando-os pelo nome, aparentemente de maneira aleatória, mas sem colocá-los em evidência. Faça um contato visual suave, incline-se para a frente e sorria convidativamente. Forneça uma saída legítima se a pessoa optar por não compartilhar, desviando os olhos para outros clientes e se afastando.

Equilibre a discussão. Você não deve sempre examinar erros, contratempos, falhas e outras fraquezas, mas normalmente deve equilibrar essa negatividade discutindo também pontos fortes como sucesso e conquista. Muitos pontos negativos podem prolongar a agonia e levar à "paralisia pela análise", na qual alguns clientes ficam relutantes em discutir qualquer coisa e congelam com medo de examinar constantemente suas deficiências.

Dê boas-vindas às contribuições dos clientes com uma postura relaxada, expressão facial aberta e apreciação verbal. Observe o corpo e a linguagem verbal e comunique-se respeitosamente de volta com os mesmos movimentos e palavras. Não conduza clientes sugerindo palavras ou terminando suas frases. Faça perguntas em vez de oferecer respostas. Evite comparar clientes com grupos anteriores ou julgar suas ações como boas ou más. Não ofereça feedback falso. Evite elogios insinceros ou críticas injustificadas. Não suponha que você sabe o que é melhor para os clientes, nem force ou pressione-os a mudar.

Evite aceitar apenas uma resposta ou a primeira resposta como correta, pois isso cria uma situação que nos remete à mentalidade de recompensa e punição da escola tradicional. Se você fizer isso, ensinará ao grupo que eles devem dar apenas uma resposta, porque eles temem estar errados.

Ouçã os falantes dominantes em busca de uma declaração útil. Depois de ouvir uma, pergunte o que os outros pensam sobre esse ponto. Peça a pessoa em questão para enfatizar novamente o ponto, se necessário, mas claramente dê oportunidade aos outros.

Redirecione os falantes tangenciais de volta ao tópico da discussão sem parecer crítico ou irritado. Você pode solicitar que eles relacionem seus comentários ao tema ou definir uma limitação de tempo para indicar a necessidade de retornar ao problema principal. Apoie as ideias dos falantes, mas coloque-as em espera e retorne a elas mais tarde. Evite confrontar o indivíduo, inibindo futuros comentários valiosos de outras pessoas.

Interrompa educadamente falantes prolixos. Desculpe-se e explique seus motivos para esta interrupção. Se interrupções repetidas se tornarem necessárias e parecerem ineficazes, você poderá introduzir a restrição do palito de fósforo.

Cada cliente recebe o mesmo número de palitos e só pode falar enquanto o palito continuar queimando.

Às vezes, **conversas privadas** durante a discussão podem interferir no aprendizado do cliente, portanto, você pode precisar lidar com elas. Chamar a atenção para esse possível problema antes de iniciar a discussão pode fornecer uma maneira proativa e não ameaçadora de lidar com isso. Quando isso ocorrer, descubra o porquê. Uma pessoa pode estar esclarecendo um ponto de discussão para outra. Ou a discussão pode ser tão chata que duas pessoas estão conversando a parte. Se o motivo for apropriado, peça aos dois que compartilhem seus pensamentos com todo o grupo ou divida em pequenos grupos para incentivar discussões paralelas antes de retornar ao grande grupo. Se o motivo for inadequado, você pode comentar se a distração é contraproducente ou pode encerrar a discussão e passar para a próxima atividade.

Incentive os clientes a fazer suas **próprias perguntas** que se encaixem no tema. Isso permite a autodescoberta e libera você de algumas das responsabilidades pelo aprendizado do cliente.

Permaneça alerta para as **metáforas da linguagem do cliente** e as incorpore à discussão usando a própria linguagem do cliente. Você sempre pode esperar encontrar pessoas que se sintam desconfortáveis em discutir questões porque têm medo de falhar, pessoas que preferem evitar negatividade ou pessoas que negam seus problemas ou se defrontam com um grupo que reluta em discutir questões em geral. Nesses momentos, você pode modificar sua abordagem para aumentar a disposição do cliente de entrar em uma discussão. A seguir estão algumas alterações possíveis:

Você pode incentivar os clientes a responder **não verbalmente** a declarações simples que você faz para gerar debates. Eles podem sinalizar com o polegar para cima ou para baixo ou levantar um número de dedos para expressar concordância em uma escala de 0 a 10. Eles também podem formar uma linha de acordo com quem contribuiu ou ouviu, mais ou menos. Eles podem ser direcionados posicionando-se perto ou longe de um alvo imaginário para representar se eles acreditam que certas afirmações estão certas ou não.

Você pode fazer **perguntas fechadas** ocasionais, mas essas não devem constituir toda a discussão. Os clientes, respondendo com sim ou não, podem se acostumar a falar com respostas curtas e fáceis antes de você fazer perguntas de sondagem.

Depois de se aquecer com perguntas fechadas, você pode fazer **perguntas gatilho** que suscitem controvérsias e motivem as pessoas a discordarem e falarem o que pensam.

Peça aos clientes que **escrevam respostas** antes de falar em voz alta. Eles podem responder às suas perguntas ou declarações ou podem terminar as frases que você inicia. Ao escrever suas próprias ideias primeiro, os clientes podem reunir seus pensamentos, o que reduz suas chances de cometer erros enquanto falam. Essa abordagem garante que os clientes mais silenciosos e mais relutantes tenham tanto tempo para responder quanto os clientes mais ansiosos.

Outra maneira de permitir que os clientes se preparem para a discussão é dar a eles antecipadamente um pouco de **tempo para si mesmos**. Os clientes podem sair sozinhos para contemplar os tópicos da próxima discussão. Música, sons naturais ou silêncio podem amplificar a introspecção. Incentive a respiração controlada, a meditação ou o relaxamento para “centrar” os clientes antes de pedir-lhes para contemplarem suas questões.

Você também pode dividir os clientes em **duplas** ou **trios** que discutirão os tópicos antecipadamente. O reforço mútuo das ideias e comentários um do outro pode fortalecer a determinação deles em falar. Transformar duplas em trios pode estimular entrevistas com um observador. Enquanto duas pessoas discutem os tópicos, a terceira observa e relata após a conclusão das duplas. Nos dois procedimentos, as pessoas podem falar por si ou parafrasear e relatar as respostas de seus parceiros. Essas abordagens ajudam porque falar em nome de outras pessoas normalmente é menos estressante do que falar por si mesmo.

Você pode incorporar a prática da fala à discussão através do **oferecimento de presentes e relatórios**. Os clientes podem oferecer presentes físicos trazidos de fora ou feitos de materiais de artesanato, materiais baratos ou presentes não físicos na forma de palavras ou ações simuladas para dar feedback uns aos outros. Oferecer presentes, sejam eles físicos ou não físicos, encoraja os clientes que se sentem mais à vontade ou são mais talentosos na comunicação não verbal a participar mais plenamente da comunicação verbal, criando uma ponte entre o não verbal e o verbal. Para usar os relatórios, você pode selecionar pessoas para desempenhar as funções de observador da interação interpessoal ou inspetor de qualidade. Eles observam questões relacionadas com o processo ou o produto e, em seguida, relatam suas descobertas ao grupo. Tanto o oferecimento de presentes, quanto a geração de relatórios incentivam os clientes a falar. Nas **rodadas**, os clientes se revezam revisando a atividade. Quando uma pessoa esquece uma ocorrência ou perde a ordem das coisas, a próxima pessoa dá um alerta e assim por diante ao redor do círculo. Os clientes identificam momentos da experiência que foram positivos ou negativos, bons ou maus, fáceis ou difíceis e engraçados ou interessantes. Os clientes precisam apenas identificar esses pontos e não precisam discuti-los em profundidade para começar. Nas discussões que se seguem, você pode investigar apenas os tópicos positivos até o ponto em que os clientes relaxem e que você considere que pode avançar para qualquer tópico negativo que precise de atenção. Por fim, você pode iniciar compartilhando algo muito pessoal e depois pedir aos clientes que sigam este precedente.

Você também pode fazer com que os clientes passem um **bastão da fala** ou outro objeto inanimado em uma direção ao redor do círculo. Somente a pessoa com o bastão pode falar. Esse procedimento pode dar aos membros mais calados do grupo a chance de falar e pode ser menos intrusivo do que escolher os quietos pelo nome.

A **observação do aquário** (*Fishbowling*) divide o grupo em dois, com uma metade ao redor da outra. O círculo externo observa a discussão do círculo interno e observa a frequência com que as pessoas falam e o que dizem ou fazem. O círculo externo relata suas descobertas ao círculo interno e, em seguida, os clientes mudam de lugar. Jogar uma bola de barbante, com a ponta se desenrolando de quem fala para o seguinte, também permite que os membros do grupo identifiquem um padrão de falantes dominantes e recessivos entre eles.

Após a facilitação. Reflita e melhore sua própria prática, revendo a lista de dicas e truques fornecidos acima e observando com uma visão crítica o seu desempenho em cada item. Para cada sucesso, explore por que você se saiu tão bem. Para cada revés, determine como seu desempenho poderá ser aprimorado na próxima vez. Procure outros facilitadores, observe-os trabalhar, peça suas opiniões, faça com que eles observem e avaliem você e, o mais importante, co-facilite com outros frequentemente.

Visão Geral da Facilitação

Tabela 13.1 Comparação dos Campos de Programas de Aventura Com as Técnicas de Facilitação Correspondentes

Campo PA	Recreativo	Educativo	De Desenvolvimento	Terapêutico
Eu quero transformar a maneira como os clientes	Sentem	Pensam e sentem	Se comportam, pensam e sentem	Resistem clinicamente a mudança, se comportam, pensam e sentem
então eu usarei estas técnicas de facilitação	Nenhuma (a experiência fala por si mesma)	Básicas (funil e fundamentos)	Intermediárias (congelamento e <i>frontloading</i>) + habilidades básicas	Avançadas (fortalecimento e foco) + habilidades básicas e intermediárias

Você tem a responsabilidade para com o seu programa de aventura, no fornecimento deste serviço, e com seus clientes, que consomem esse serviço, sendo claro a respeito do nível de facilitação que você pode e deve fornecer. A tabela acima resume os tipos de programas, seus focos de transformação, a facilitação mínima necessária para alcançar a mudança e as técnicas que se encaixam em todos.

A reputação e credibilidade da profissão padecem quando um cliente solicita um tipo de programa, mas, devido à falta de técnicas de facilitação ou a uma finalidade diferente do programa, recebe outro tipo de programa. Como líder, você deve considerar os tipos de programas que pode facilitar, quais técnicas estão no seu kit de ferramentas e como elas levarão à mudança do cliente.

Nenhuma facilitação é necessária para programas recreativos de aventura. Quando adequadamente sequenciadas e projetadas, as qualidades inerentemente enriquecedoras das atividades levam os clientes a seus próprios insights e descobertas através do aprendizado e da prática. Essa abordagem é boa se você não estiver preocupado em atingir metas intra e interpessoais identificadas ou prescritivas e estiver mais focado em aprender habilidades ao ar livre, se divertir e com foco recreativo.

As técnicas básicas incluem os fundamentos da discussão e do funil (*debriefing* com perguntas estruturadas). Técnicas básicas são usadas principalmente nos programas de aventura educativos. Essas técnicas levam os clientes a uma mudança de pensamento na próxima experiência (após o *debriefing*).

As técnicas intermediárias incluem congelamento (interromper a ação com um pedido de tempo para fazer uma única pergunta de redirecionamento) e *frontloading* (fazer perguntas estruturadas antes da experiência). Técnicas intermediárias são usadas principalmente em programas de aventura de desenvolvimento. Essas técnicas levam os clientes a mudarem seus comportamentos durante a experiência (na ação).

As técnicas avançadas incluem fortalecimento (abordar a resistência dos clientes à mudança) e foco (uma mudança na orientação filosófica de cuidar do problema para a busca de uma

solução). Técnicas avançadas são necessárias em programas de aventura terapêuticos. Essas técnicas levam os clientes a alterar resistências conscientes ou inconscientes e comportamentos funcionais ou disfuncionais. Se você trabalha em programas de aventura terapêuticos, precisará adquirir essas habilidades. Esses métodos psicoterapêuticos são melhor aprendidos sob a supervisão de um facilitador sênior ou de um psicoterapeuta qualificado.

Fundamentos

A **discussão** permite que os clientes analisem a experiência de aprendizado e transfiram o aprendizado de suas aventuras para suas vidas futuras. Ao verbalizar as reações a uma aventura, os clientes reforçam suas percepções e veem a situação a partir das novas perspectivas dos outros. Além disso, sabendo que as atividades são acompanhadas de uma discussão posterior, muitos clientes estarão mais atentos ao que acontece durante uma experiência e exibirão uma maior conscientização dos resultados relacionados à dinâmica do relacionamento, produtos de tarefas, processos de grupo e assim por diante. Para alcançar esses resultados, você deve orientar a discussão e usar técnicas de facilitação, como o *debriefing*, para tornar o conteúdo e o formato, valiosos para os clientes.

Os *debriefings* podem ser não estruturados (saltando de tópico para tópico) ou estruturados (progredindo linearmente para o fim). Discussões **não estruturadas** são perfeitas para explorar e trazer a tona questões em um grupo. Alguns exemplos de perguntas aparecem na lista abaixo.

<p>Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none">• Alguém pode dar um exemplo de quando percebeu que se comunicava com eficácia?• Como você percebeu que o que você comunicou foi compreendido?• Quem não entendeu a tentativa de comunicação de alguém?• O que deu errado na tentativa de comunicação?• O que o emissor da mensagem poderia fazer de diferente na próxima vez para enviar uma mensagem mais clara?• O que o receptor da mensagem poderia fazer de diferente na próxima vez para que entendesse a mensagem?• Quantas maneiras diferentes foram usadas pelo grupo para comunicar mensagens?• Quais maneiras foram mais eficazes? Por quê?• Você aprendeu algo sobre comunicação que será útil mais adiante? Se sim, o quê? <p>Sentimentos</p> <ul style="list-style-type: none">• Você pode nomear um sentimento que teve em algum momento ao longo da atividade?• Onde em seu corpo este sentimento foi predominante?• Quais crenças pessoais foram responsáveis por gerar esse sentimento?• Qual foi o principal pensamento por trás desse sentimento?• Esse sentimento é comum em sua vida?• Você expressou esse sentimento para outras pessoas? Se não, o que você fez com esse sentimento?• Você costuma expressar sentimentos ou suprimi-los?• Você gostaria de se sentir diferente em uma situação semelhante?• Se sim, como você gostaria de se sentir?• Que crenças você precisaria ter para se sentir diferente em uma situação semelhante?	<p>Subordinação</p> <ul style="list-style-type: none">• Quem assumiu o papel de seguidor em algum momento ao longo da atividade? Como você se sentiu?• Como você se sentiu ao seguir líderes diferentes?• Você se considera um bom seguidor?• Este foi um papel importante no grupo hoje? Explique.• Como a recusa em seguir afeta o papel da liderança?• Quais são as características de um bom seguidor?• Como você pode melhorar sua habilidade de seguir no futuro? <p>Tomada de decisão</p> <ul style="list-style-type: none">• Como as decisões do grupo foram tomadas durante a atividade?• Você ficou satisfeito com a forma como as decisões foram tomadas? Explique.• O grupo chegou a alguma decisão por consenso?• As decisões foram tomadas por um ou vários indivíduos?• Todos no grupo expressaram uma opinião quando lhes dada uma escolha? Se não, porque não?• Qual é a melhor maneira para este grupo tomar decisões? Explique.• Você responde de maneira semelhante em outros grupos?• O que você gostou na maneira como o grupo tomou decisões? O que você não gostou? <p>Cooperação</p> <ul style="list-style-type: none">• Você pode pensar em exemplos específicos de cooperação em grupo? Explique.• Qual foi a sensação de cooperar?• Você coopera na maioria das coisas que faz?• Como você aprendeu a cooperar?• Quais são as recompensas de cooperar?• Existem problemas associados à cooperação?• Como o comportamento cooperativo levou à
---	--

- Você acreditaria nelas?
- Como você se sente a respeito do conflito que pode resultar da expressão de certos sentimentos?
- Como você imagina que os outros se sentiram em relação a você em vários momentos ao longo a atividade?
- Esses sentimentos foram expressos?
- Que tipos de sentimentos são mais fáceis de expressar? Mais difíceis?
- Você acha difícil estar ciente de certos sentimentos às vezes? Se sim, quais são?
- Alguns sentimentos às vezes não são apropriados para expressar para o grupo? Se sim, quais são?
- Que sentimentos foram expressos maneira não verbal no grupo?
- Expressar os sentimentos apropriados ajudou ou atrapalhou a conclusão da iniciativa?

Avaliando os outros

- É difícil para você evitar julgar os outros? Explique.
- Você consegue pensar em exemplos de momentos nos quais julgou os outros no grupo hoje?
- Em que momentos você não julgou os outros?
- Quais foram algumas das vantagens que você teve por não julgar os outros?
- Quais foram algumas das vantagens que os outros tiveram quando você não os julgou?
- Como julgar e não julgar os outros afetou a conclusão da atividade?
- Houve comportamentos dos outros facilitaram ou dificultaram não julgar?
- Adiar o julgamento teria algum valor em outras situações? Explique.
- Você consegue pensar em algumas desvantagens em não julgar os outros nessa situação?

Ouvindo

- Quem fez sugestões para a conclusão da atividade?
- Todas essas sugestões foram ouvidas? Explique.
- Quais sugestões foram postas em prática?
- Por que as outras sugestões foram ignoradas?
- Como você se sentiu ao ser ouvido quando fez uma sugestão?
- O que interferiu na sua capacidade de ouvir os outros?
- Como você pode superar essa interferência?
- Você se impediu de ouvir bem? Como?
- Você ouviu hoje da mesma maneira que geralmente ouve?
- Se não, o que foi diferente hoje?

Liderança

- Quem assumiu papéis de liderança durante a atividade?
- Quais foram os comportamentos que indicaram liderança?

conclusão bem-sucedida da atividade?

- Como você pode cooperar em outras áreas de sua vida?
- Você achou que alguém estava bloqueando os esforços do grupo para cooperar? Explique.

Diversidade

- Como você se diferencia de alguns dos outros no grupo?
- Como essas diferenças fortalecem o grupo como um todo?
- Quando as diferenças nas pessoas de um grupo impedem um grupo de alcançar certos objetivos?
- Como seria esse grupo se houvesse pouquíssimas diferenças nas pessoas?
- Como você se sentiria se fosse assim?
- Em que casos ser diferente ajudou ou impediu os membros do grupo de alcançar os objetivos?
- Como você se parece com alguns outros no grupo?
- Essas características comuns foram úteis para a abordagem do grupo para a tarefa? Explique.
- Essas características comuns atrapalharam a abordagem do grupo para a tarefa? Explique.
- Você acha que tem outras coisas em comum com alguns dos membros do grupo?
- Como essa configuração o ajudou a descobrir como você é semelhante a outras pessoas?

Confiança

- Você pode dar exemplos de quando você confiou em alguém do grupo? Explique.
- É mais fácil confiar em algumas pessoas e não em outras? Explique.
- Você consegue pensar em exemplos em que confiar em alguém não teria sido uma boa ideia?
- Como você aumenta seu nível de confiança em alguém?
- Em uma escala de 1 a 10, classifique quanta confiança você tem no grupo como um todo.
- Você pode explicar sua classificação?
- Como a quantidade de medo que você sente afeta sua confiança nos outros?
- O que você fez hoje que merece a confiança de outras pessoas?

Fechamento

- O que você aprendeu sobre você mesmo?
- O que você aprendeu sobre os outros?
- Como você se sente a respeito de si mesmo e dos outros?
- Que novas perguntas você tem sobre você e os outros?
- O que você fez hoje de que particularmente se orgulha?
- Que habilidade você está trabalhando para melhorar?
- Seu comportamento hoje foi típico da maneira

<ul style="list-style-type: none"> • Todos concordam que esses comportamentos são traços dos líderes? • Como o grupo respondeu a esses comportamentos de liderança? • Quem seguiu o líder mesmo não estando certo de que a ideia funcionaria? Por quê? • O papel de liderança passou para outras pessoas durante a atividade? • Quem achou que assumiu o papel de liderança? Como você fez isso? • Foi difícil assumir um papel de liderança com este grupo? • Por que alguns de vocês não assumiram um papel de liderança com este grupo? • É mais fácil assumir a liderança em outras situações ou com outros membros do grupo? Explique. • Alguém tentou liderar o grupo, mas sentiu que não teve sucesso? • Quais foram algumas das possíveis razões para isso? Como você se sentiu ao ser desconsiderado? 	<p>como você costuma agir em grupos? Explique.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como você pode usar o que aprendeu em outras situações da vida? • Que crenças sobre você e as outras pessoas foram reforçadas hoje? • Você faria algo diferente se estivesse reiniciando a atividade com este grupo? • O que você gostaria de dizer aos membros do grupo?
--	---

Lista de perguntas exploratórias que podem ser feitas durante uma discussão de debriefing não estruturado.

Funil



Discussões **estruturadas** confirmam mais deliberadamente ou diretamente questões e levam a mudanças. Para conduzir uma sessão estruturada, você deve ordenar as perguntas do *debriefing*

em uma progressão lógica. O processo de **funil** (veja a figura acima) fornece uma sequência de seis tipos de perguntas.

Alguns exemplos de perguntas com base no modelo de funil aparecem na tabela a seguir.

Tabela 13.2 Perguntas guia do funil

Filtro	Perguntas guia para cada filtro no funil
1. Repetir	<ul style="list-style-type: none"> • Você pode repetir ou revisar a última atividade para mim? • Quais são alguns _____ [tópicos] de que você precisa na atividade? • Em uma escala de cinco pontos, mostre o número de dedos que indica seu nível de desempenho em _____ [tópico], com cinco sendo excepcionalmente bom.
2. Relembrar	<ul style="list-style-type: none"> • Você se lembra de um exemplo excelente (ou ruim) sobre _____ [tópico] • Você consegue recordar um momento específico em que _____ [tópico] foi bom (ou ruim)?
3. Afetar / efeito	<ul style="list-style-type: none"> • Que emoção você experienciou? • Como isso afetou seus sentimentos? • Como essa emoção impactou o grupo? • Que influência isso teve?
4. Somatório	<ul style="list-style-type: none"> • Como a moral desta história se desenvolve? • O que você aprendeu com tudo isso? • Você pode resumir o que ganhou com suas discussões (ou reflexões)?
5. Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Você vê uma conexão entre esse aprendizado e sua vida de volta a escola? • Você pode aplicar isso no trabalho? • Você vê algum paralelo com sua família?
6. Compromisso	<ul style="list-style-type: none"> • O que você faria de diferente na próxima vez? • Comece com as palavras: "Eu vou." Como você pode se comprometer com a mudança? • Quem ajudará a apoiá-lo no cumprimento desta promessa?

Alternativas não-verbais e congelamento

A maioria das técnicas que discutimos se aplica à reflexão verbal. A discussão verbal é a forma mais comum de *debriefings* realizado na América do Norte. No entanto, nem todos os clientes são habilidosos em expressar seus sentimentos por meio de palavras, e alguns podem nem mesmo falar inglês ou ser cognitivamente maduros o suficiente para alcançar resultados. Portanto, maneiras alternativas de reflexão podem ser mais benéficas e menos intimidadoras que a reflexão verbal. Você deve considerar métodos não-verbais de reflexão, como arte, teatro, música, dança, poesia, escrita, narrativa, fotografia, apresentações ou até mesmo repetir a mesma atividade. Esses métodos devem se ajustar à idade e à cultura dos clientes. No entanto, esteja ciente de que esses métodos podem se tornar rotineiros; portanto, use-os com moderação e alterne todos os métodos com frequência.

A arte pode assumir várias formas, como quadrinhos, colagem, desenho, representação gráfica, pintura, escultura ou mapeamento. Balões de diálogo de quadrinhos podem transmitir sentimentos verdadeiros. Os clientes podem recortar revistas antigas de vida ao ar livre para fazer colagens que interpretem suas experiências. Eles podem desenhar cartazes para representar seus pensamentos. Eles podem representar graficamente seus níveis de energia ao longo do tempo para inferir mudanças no moral e nas motivações. Eles podem pintar murais para compartilhar suas ideias. Eles podem modelar com argila para ilustrar emoções. A arte realista é geralmente a mais difícil de criar em um tempo limitado e geralmente é a menos útil para gerar discussões, porque se aproxima muito do acontecido. A arte abstrata e simbólica oferece as maiores oportunidades para fazer conexões metafóricas. Por exemplo, uma viagem rio abaixo pode ser uma metáfora da jornada para concluir projetos na vida cotidiana. Ao desenhar em cima do plástico sobre o mapa de viagem e adicionar pontos-chave durante a viagem, os clientes podem vincular marcos do projeto usando uma segunda folha de plástico ou sobrepondo a primeira folha de plástico na linha do tempo do projeto

A **dramatização** permite que os clientes representem o que aconteceu durante a experiência, o que deveria ter acontecido, mas não aconteceu, e o que eles esperam que aconteça na próxima vez. A dramatização pode ser realizada por meio de paródias de fantasia, modelando membros do grupo como se fossem argila ou reencenando a atividade. Os clientes podem atuar em silêncio ou conversando.

Os clientes podem cantar músicas ou tocar instrumentos. A música também se mostra útil na reflexão individual. Dança expressiva ou movimentação criativa podem melhorar a música. A poesia pode assumir a forma de quintetos, dísticos, haikus ou limeriques. A redação pode ser analítica, como em artigos de jornal ou questionários quantitativos e qualitativos, ou ser criativa, como em passagens de um diário e histórias curtas. A contação de histórias pelos líderes e clientes pode efetivamente transmitir mensagens metafóricas através de citações, lições de moral, fantasias, lendas, parábolas ou fábulas.

Fotografia, slides, vídeo ou polaroides podem ser úteis ao revisar uma experiência. Ao reproduzir gravações de vídeo ou áudio com pausas ocasionais para discussão, as pessoas podem comentar o que estavam sentindo ou pensando naquele momento. Você pode projetar imagens na parede para os clientes comentarem.

Apresentações são palestras formais sobre a aventura. Os clientes podem escrever um relatório sobre a viagem, compartilhar álbuns de fotos com suas famílias, fazer uma apresentação de slides para o próximo grupo de clientes recebidos ou demonstrar novas habilidades ao público durante um evento aberto. Ao fazer isso, os clientes reexaminam a experiência do ponto de vista de alguém de fora. Eles devem encontrar maneiras de explicar suas aventuras pessoais e cheias de significado que mudaram suas vidas a pessoas que ainda não as experienciaram.

Repetir a mesma atividade uma segunda vez sem fazer o *debriefing* na primeira vez ou usar a técnica de facilitação de *frontloading* pode proporcionar às pessoas a oportunidade de refletir por si mesmas e então melhorar o que não funcionou bem na primeira vez. Talvez elas aumentem o produto de seus esforços, mas mais frequentemente acabam aprimorando o processo. Adicionalmente, você pode fazer com que os membros do grupo troquem de papéis. É possível que eles ajam de maneira diferente se colocando no lugar do outro.

Congelamento

De vez em quando, os clientes podem ficar travados em um padrão de comportamento disfuncional durante uma atividade. É possível que eles tenham prometido mudanças na última discussão, mas não parecem capazes de fazê-las acontecer nessa atividade, ou podem ter simplesmente desmoronado como equipe ao se afastarem perigosamente da tarefa. Em momentos como esse, você pode solicitar um pedido de tempo para interromper ou **congelar** a ação e, em seguida, continuar com uma única pergunta bem escolhida.

Essa intervenção cuidadosa e uma breve interrupção podem tirar os clientes de seu comportamento disfuncional e colocar o grupo de volta aos trilhos em direção a mudanças positivas.

Frontloading



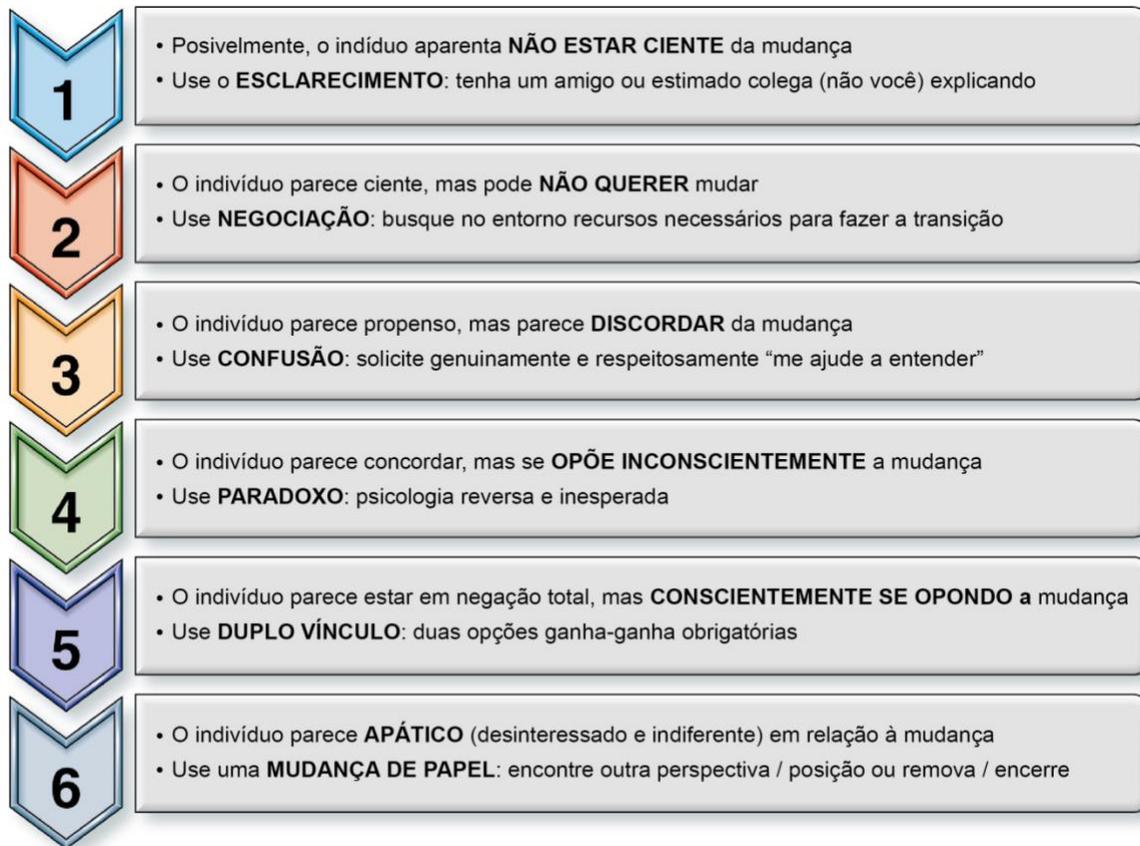
Frontloading (antecipação) implica em fazer perguntas antes da atividade ou da experiência de aprendizado que permitam que os clientes alterem seus comportamentos durante a experiência (veja a figura acima e a tabela abaixo). “Antecipar” indica que a facilitação ocorre primeiro, ou antes da experiência. “Ação” refere-se ao fato de que o aprendizado é carregado ou enfatizado

em conjunto previamente. *Frontloading* significa pontuar os pontos-chave do aprendizado antes da experiência, em vez de revisar ou fazer um resumo da aprendizagem depois.

Tabela 13.3 Tipos de frontloading e suas perguntas correspondentes

Tipos	Perguntas guia para cada tipo de <i>frontloading</i>
Revisitando	Nosso último evento esta manhã foi concluído com algumas promessas pessoais sobre o que faríamos de diferente esta tarde e quando partirmos deste programa. Cada um de vocês gostaria de compartilhar esses compromissos com o grupo mais uma vez antes de começarmos?
Motivação	<ul style="list-style-type: none">• Onde esse aprendizado pode ser útil em sua vida normal?• Por que alguém iria querer fazer esta atividade?
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• O que você acha que o grupo vai ganhar com esta atividade?• O que você acha que este exercício pretende ensinar?
Função	<ul style="list-style-type: none">• O que o grupo precisará fazer para ter sucesso?• Que estratégias o grupo tem para se certificar de que faz essas coisas?
Disfunção	<ul style="list-style-type: none">• O que este grupo fez no passado que pode atrapalhar?• O que o grupo pode fazer para garantir que esses impedimentos não ocorram?
Predição	<ul style="list-style-type: none">• O que você acha que vai acontecer a seguir nesta atividade?

Fortalecimento



As pessoas não resistem à mudança; eles resistem a serem mudadas. Às vezes, os clientes podem sentir-se forçados a crescer, e geralmente resistem. Aplicar mais motivação externa pode acabar causando uma maior resistência interna. Prevenir (inibindo a resistência) pode ser proveitoso às vezes, mas muitas vezes falha em abordar as razões subjacentes pelas quais a resistência ocorre. Você pode lidar com a resistência vendo-a como uma indicação dos clientes para você sobre a melhor forma de ajudá-los. Portanto, você deve aprender a ver a resistência não como oposição do cliente, mas como incentivo para que você entenda suas necessidades e problemas. Não impeça, disperse, dissemine ou desvie a resistência; use-a para melhor atender aos clientes. **Fortalecimento** refere-se a uma sequência de seis maneiras de fortalecer as habilidades dos clientes para lidar com a resistência à mudança e usar essa resistência para alcançar comportamentos saudáveis e funcionais (veja a figura acima). Siga a sequência passo a passo: primeiro tente o método menos invasivo; se falhar, tente o próximo.

O **esclarecimento** é a resposta a clientes resistentes que não estão cientes da necessidade de mudar. Explique a eles por que a mudança é necessária e como os outros estão fazendo esta

mudança. O erro potencial nesse método é explicar você mesmo. Para impedir o estabelecimento de um relacionamento conflitante desde o início que possa persistir durante a sequência e impedir que você facilite a mudança, peça a alguma outra pessoa para explicar.

Escolha um amigo ou colega de dentro do grupo que o cliente admira para esclarecer a necessidade e o caminho para a mudança.

Negociação é a resposta para conscientizar clientes que não estão dispostos a mudar. Trata-se de chegar a um acordo sobre o que é necessário para que a mudança ocorra.

Confusão é a resposta para tornar solícitos clientes que discordam da mudança pretendida.

Explique ao grupo que você está realmente confuso com o que está acontecendo e peça respeitosamente ao grupo para ajudá-lo a entender. Não é de surpreender que a técnica de confusão falhe miseravelmente quando soa fraudulenta ou sarcástica. Ao responder sua pergunta de modo honesto e confiável, os clientes oferecem suas próprias interpretações e expectativas para a situação. De uma maneira aberta e verdadeira, você está apenas relatando as partes da experiência que são genuinamente confusas para você. Ao responder à sua falta de entendimento, os clientes precisam reexaminar seus comportamentos e tornar-se mais claros sobre esses mesmos problemas.

O **paradoxo** é a resposta para os clientes em concordância que, inconscientemente se opõem à mudança. Um paradoxo é uma informação que parece contradizer o senso comum ou se opor aos procedimentos geralmente aceitos.

O **duplo vínculo** é a resposta à clientes em negação que se opõem conscientemente à mudança.

Um duplo vínculo fornece duas opções que vinculam ou restringem os clientes a essas duas opções.

A **mudança de papel** é a resposta a clientes apáticos que simplesmente não se importam com a situação. Significa encontrar outra posição ou função na qual esses clientes possam mudar e, na melhor das hipóteses, afastar sua apatia.

Se, e somente se, você tiver tentado todas essas técnicas com os clientes sem sucesso, pode ser necessário encerrar a participação destes clientes na atividade ou removê-los do programa.

Foco

Foco refere-se à consciência do cliente e onde você concentra sua atenção como facilitador: seu foco está no problema ou na solução?

Ao aplicar uma **abordagem de facilitação focada no problema**, você observa o que não está funcionando e corrige a ação disfuncional. Usando essa abordagem, você deve saber o máximo possível sobre o problema para poder ajudar o cliente a corrigir o comportamento. Quanto mais você entender o problema, mais útil será para resolvê-lo. Portanto, como líder focado no problema, faça perguntas como "Por que o problema aconteceu e o que o causou?"

Quando você usa uma **abordagem de facilitação focada na solução**, identifica o que está funcionando, ou seja, a ação funcional e a mantém como modelo de mudança e integra o comportamento positivo à realidade do cliente. Usando essa abordagem, você deve saber o máximo possível sobre as exceções do problema. Quanto mais você identificar e entender essas exceções, maior será a sua ajuda para o cliente. Portanto, como líder focado na solução, faça perguntas como "Em que situação o problema não ocorre e o que acontece quando o problema está ausente"? Com essa abordagem, você obtém uma percepção mais concreta do problema, mas apenas à luz das soluções possíveis. Essa abordagem também enfatiza o que os clientes já estão fazendo e que é útil, e esse conhecimento os direciona a destacar, acessar e desenvolver seus pontos fortes.

O uso do escalonamento é uma técnica comum para autoavaliar o desempenho após a experiência de aventura. Por exemplo, você pode pedir aos membros do grupo que avaliem como eles cooperaram ao longo da experiência em uma escala de 0 a 10, declarando a pontuação em voz alta, levantando os dedos ou anotando-a. Zero representa uma total falta de cooperação e 10 representa uma cooperação plena (não se esqueça de definir os limites da escala, caso um ou mais clientes pensem que o inverso é verdadeiro). Os clientes podem usar o escalonamento para avaliar quantitativamente a experiência ou iniciar uma discussão sobre as suas performances. Vamos supor que o grupo classifique a cooperação com uma média de 5. Como líder **focado no problema**, concentre a atenção dos clientes na identificação, investigação e eliminação dos elementos negativos que os impediram de obter uma pontuação média mais alta para a cooperação. Depois, concentre o grupo em concluir sua próxima experiência de aventura procurando reduzir esses elementos negativos.

Como líder **focado na solução**, peça ao grupo que considere os elementos positivos que contribuíram para a média 5 e impediram que a pontuação fosse menor. Isso incentiva o grupo a se focar na construção desses elementos positivos para aumentar a pontuação. Você também pode perguntar aos membros do grupo sobre as pequenas coisas que eles fariam de maneira diferente no sentido de obter uma pontuação mais alta para cooperação no futuro. A figura a seguir compara a facilitação focada no problema e na solução.

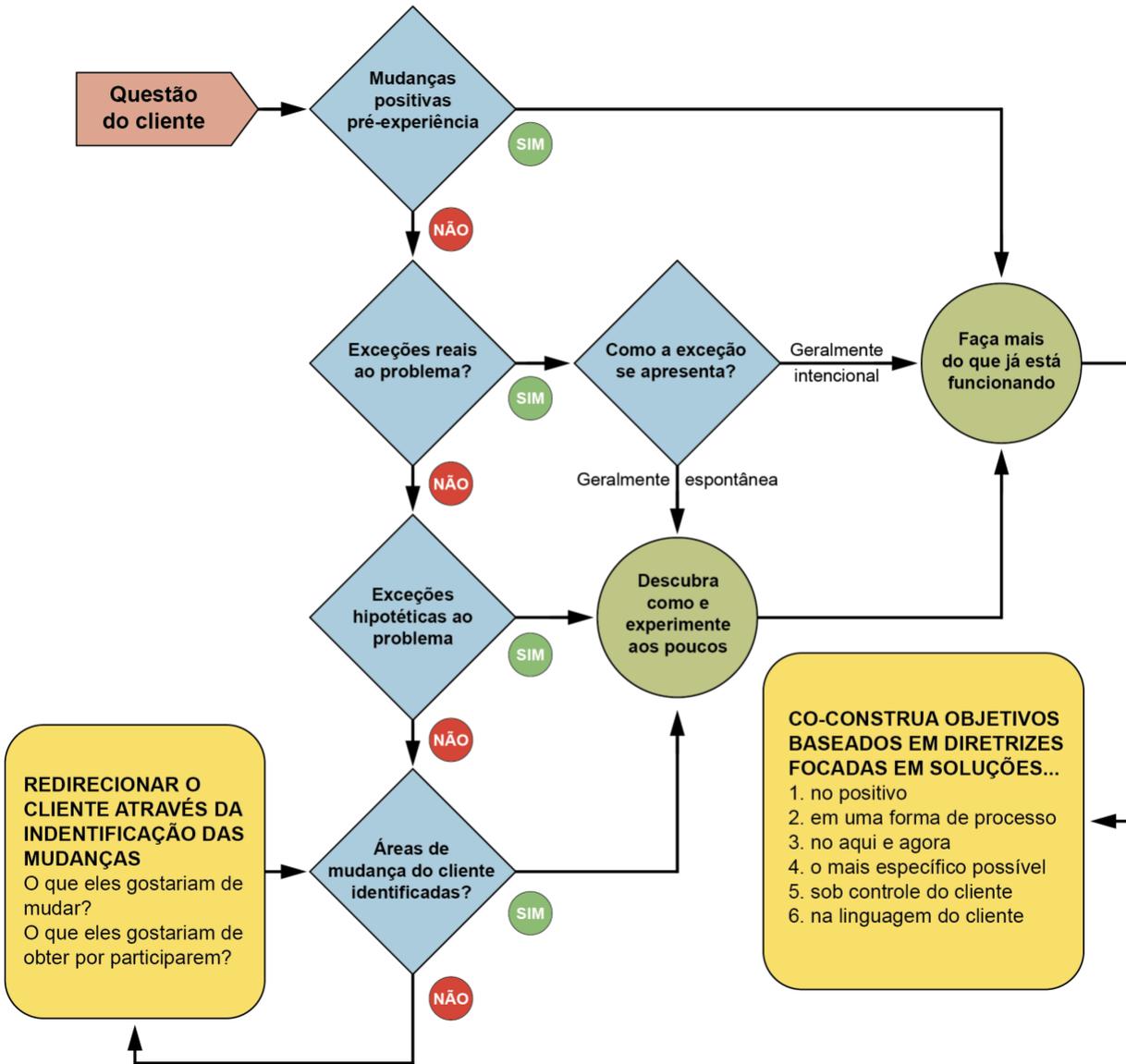
Figura 13.6**Comparação da facilitação focada no problema e focada na solução.**

Foco no problema	Foco na solução
<ul style="list-style-type: none">• Centra na redução de problemas• Olha o que os clientes estão fazendo de errado e incorretamente• Enfatiza o que eles não querem• Destaca o que deve ser feito melhor• Busca eliminar pontos fracos• Interessado em saber por que o problema ocorre (o que o causa e o sustenta)	<ul style="list-style-type: none">• Centra em soluções de melhoria• Observa o que os clientes estão fazendo certo e corretamente• Enfatiza o que eles querem• Destaca o que já está sendo bem feito• Procura acentuar os pontos fortes• Interessado em quando o problema não acontece (quais exceções existem)

Comparação entre facilitação focada no problema e facilitação focada na solução.

As respostas para as perguntas dos clientes e as soluções para seus problemas geralmente podem ser encontradas nas **exceções** relacionadas as suas questões. Esse é o caso quando você pergunta aos clientes "Quando o problema não está acontecendo, o que está acontecendo?" Por exemplo, se o problema de um grupo é a falta de confiança, você pode se concentrar em uma exceção (um momento em que os clientes estavam confiando de maneira consistente). Se os clientes afirmam que nunca foram capazes de confiar um no outro, você pode perguntar sobre exceções especulativas (um momento imaginado de confiança). Você pode perguntar: "Quando esse problema não está presente, como ocorrem as coisas? O que aconteceria se o grupo confiasse mais? O que vocês fariam diferente se confiassem mais? Como vocês saberiam que estão confiando mais?"

As **perguntas** sobre exceções a questões do cliente focam positivamente a mente dos clientes em soluções e não nos problemas. Ao responder a essas perguntas, os clientes destacam para si próprios — e também para você - o que devem fazer de maneira diferente. Isso lhes dá ideias de como agir de maneira diferente no futuro.



O fluxograma acima mapeia as decisões críticas tomadas por um líder de atividades ao ar livre que usa abordagens focadas na solução. A primeira decisão envolve uma indagação se o cliente experimentou algumas mudanças **pré-experiência** entre o momento do contato com a organização e o início da experiência de aventura. Se o cliente exibiu certos comportamentos que foram úteis, o facilitador passa a se concentrar diretamente na tentativa de implementar essas alterações, porque elas já estão implantadas nos próprios comportamentos do cliente (ou seja, fazer mais daquilo que está funcionando).

Se o cliente não percebeu nenhuma alteração antes de começar a experiência de aventura, o facilitador começa a ficar muito curioso para saber se há alguma exceção ao problema na experiência do cliente (por exemplo, "Existe um momento em que o problema não ocorre, ou pelo menos não é tão forte quanto em outros momentos? "). Se houver essa **exceção**, o facilitador passa a discernir se a exceção é intencional (ou seja, um comportamento que o cliente pode exibir quando necessário) ou espontânea (ou seja, um comportamento ocorre e o cliente não tem ideia de como é produzido ou por quê).

O objetivo é identificar comportamentos e fazer mais daquilo que está funcionando, ou, no caso de exceções espontâneas, descobrir como elas ocorrem, estimular estas exceções aos poucos e, se isto funcionar, fazer mais.

Se nenhuma exceção ao problema comportamental puder ser encontrada, o facilitador cria uma exceção hipotética ao problema. Um exemplo clássico dessa exceção é a pergunta milagrosa: "Digamos que você acorda amanhã de manhã e o problema sumiu.

Você não sabe como ou por quê; você simplesmente sabe que ele não existe mais. Se esse fosse o caso, o que você faria? Como você se comportaria? O que você faria de maneira diferente? " A chave é ir pouco a pouco e, se as pequenas mudanças forem positivas, fazer mais.

Neste momento, a maioria dos clientes já terá respondido sim a uma das três perguntas das ramificações do fluxograma.

Mas, em casos excepcionais, o facilitador se desloca **para identificar áreas que o cliente queira ou precise mudar**.

Quando elementos de mudança são descobertos nesse processo, quantidades cada vez maiores desses aspectos podem ser experimentadas. Depois que os comportamentos orientados à solução são estabelecidos, as metas são definidas neste sentido usando os seis critérios listados na tabela abaixo.

Tabela 13.4 Comparação de Critérios de Definição de Metas, Palavras-chave e Exemplos de Perguntas com Foco na Solução (Walter & Peller, 1992)

Critério	Palavras-chave	Exemplos de perguntas
1. De uma forma positiva	Em vez de	O que será feito em vez disso?
2. Na forma de processo	Como	Como você fará isso?
3. No aqui e agora	No caminho	Quando sair daqui hoje e estiver no caminho, o que você fará ou dirá de forma diferente para si mesmo?
4. O mais específico possível	Especificamente	Como, especificamente, você fará isso?
5. No controle do cliente	Você	O que você vai fazer quando isso acontecer?
6. Na linguagem do cliente	Domínio	(Adicione as palavras do cliente aqui.)

Baseado em Walter e Peller 1992.

Com base no desenvolvimento das competências para resolução de problemas identificadas nos processamentos, o cliente e o desenvolvedor de programas de aventura co-constroem metas futuras para o cliente. Seis diretrizes são fornecidas para alcançar uma implementação bem-sucedida: (1) de maneira **positiva**, usando uma linguagem orientada a soluções; (2) na forma de **processo**, usando uma técnica de mudança dos tempos verbais (passando para o gerúndio para torná-los orientados à ação); (3) no **aqui e agora**, com foco no sucesso dos comportamentos presentes; (4) o mais **específico** possível, para obter clareza no estabelecimento de metas; e (5 e 6) comportamentos escritos que os **clientes possam controlar** e em **sua própria linguagem** no sentido de reforçar a apropriação destas competências.

Framing

Framing se refere à maneira como uma experiência é introduzida. Considere uma dinâmica de grupo bem conhecida, como a teia de aranha, realizada para trabalhadores de um depósito com comportamentos nada éticos. Essa experiência pode ser introduzida com um dos quatro *frames* ou histórias a seguir:

Fantasia. Você está escapando de um vulcão em erupção ou de uma inundação muito rápida e tem 20 minutos para levar todo o seu grupo do perigo (deste lado) para a segurança (do outro lado). Você deve passar pela teia de aranha gigante (não pode passar por cima, por baixo ou pelo lado). Cada pessoa deve passar por sua própria abertura da teia gigante (uma vez usada, esta abertura é fechada para outra passagem). Se você entrar em contato com um fio da teia, a aranha gigante reage e todos morrem (reiniciando a atividade sem tempo extra). Alguma pergunta?

Realidade. Passe deste lado das cordinhas para o outro lado sem passar por cima, pelo lado ou por baixo. Cada pessoa precisa passar por uma abertura única (não pode usar a mesma duas vezes). Se você tocar uma cordinha, deve começar de novo, mas o tempo continua correndo. Você tem 20 minutos. Alguma pergunta?

Contextual. Você é desafiado a fornecer atendimento ao cliente, transformando clientes insatisfeitos (deste lado) em clientes satisfeitos (do outro lado). Você atenderá cada um de maneira personalizada devido às suas características únicas (cada um através de sua própria abertura). Se você não estabelecer um padrão de serviço ou atendimento (entrar em contato com a teia), não alcançará a satisfação do cliente (todos reiniciam a atividade). Alguma pergunta?

Isomórfico. Bem-vindo à rede de distribuição (teia). Neste desafio, você estará transportando mercadorias (pessoas) através da rede de distribuição do seu depósito (deste lado) para as minhas lojas (outro lado). Como minhas lojas estão em locais diferentes, cada entrega (pessoa) precisará seguir uma rota única (abertura) para alcançar esses diferentes locais. Se as mercadorias forem danificadas em trânsito (tocando em um fio), elas deverão ser voluntariamente devolvidas ao depósito para serem reparadas ou substituídas e depois reenviadas. Se minhas lojas receberem uma entrega danificada, eu, seu valioso cliente, devolverei todas as remessas e renegociaremos nosso contrato (comece novamente com uma redução de tempo). Você tem 20 minutos para concluir todas as entregas (todos). Alguma pergunta?

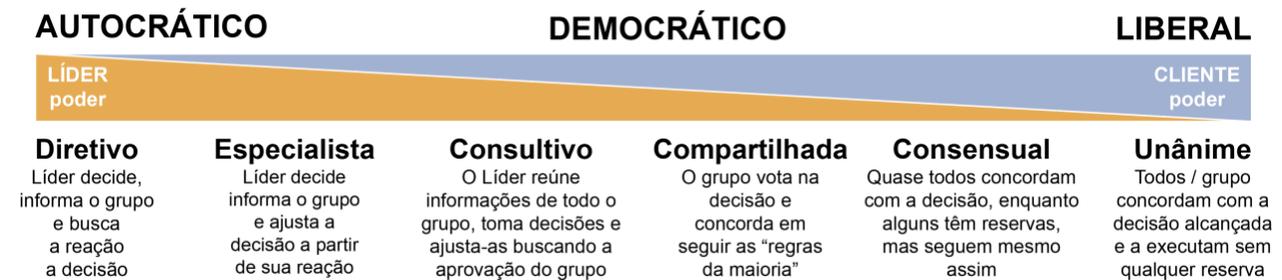
Nestas histórias introdutórias, as regras do jogo não mudaram, mas o cliente se envolverá e se expressará no *debriefing* de uma maneira diferente, dependendo do *framework* oferecido: mais divertida na fantasia e realidade, e mais séria no contextual e isomórfico. A diferença entre os dois últimos pode não ser aparente a primeira vista. Num *frame* contextual, a metáfora é universal e comum. Para um grupo corporativo, a história é sobre negócios em geral e funciona com qualquer setor. Em um *frame* isomórfico, a história foi meticulosamente composta pelo facilitador para atender especificamente apenas esse grupo de clientes. Como os grupos são diferentes, a reutilização da introdução com outro grupo é altamente improvável. Além disso, não apenas todos os elementos do jogo combinam fortemente com o local de trabalho (criando uma metáfora poderosa), mas a resolução da atividade também deve ser a resolução desejada na vida real. Para as pessoas que trabalham em um depósito, esse é o seu trabalho e dilema ético. Portanto, esse *frame* é isomórfico para eles e somente para eles. **Isomórfico** significa ter estruturas iguais ou equivalentes, ainda que com significados ou funções diferentes.

Embora qualquer *frame* possa ser usado com qualquer grupo e em qualquer tipo de programa, certas abordagens se encaixam melhor em programas definidos, conforme mostrado na tabela a seguir. O fortalecimento da metáfora de cada experiência tem um poderoso impacto na transferência de aprendizado. No funil, pedimos aos clientes que refletissem sobre as metáforas com a pergunta "Como isso se assemelha a vida?" Com o *frontloading*, pedimos que imaginassem a próxima metáfora perguntando "Qual você imagina que será a moral dessa história?" O *framing* isomórfico informa antecipadamente a metáfora aos clientes e permite que eles operem dentro dessa estrutura durante suas experiências de aprendizado com a intenção de que os comportamentos demonstrados na atividade sejam os mesmos que os desejados na vida real. Metáforas mais fortes conduzem a uma maior transferência de aprendizado.

Tabela 13.5 Comparação dos campos do programa de aventura com as técnicas de Framing mais comuns

Campo PA	Recreativo	Educacional	De Desenvolvimento	Terapêutico
Eu quero transformar a maneira como os clientes	Sentem	Pensam e sentem	Se comportam, pensam e sentem	Resistem clinicamente à mudança, se comportam, pensam e sentem
então vou enquadrar a experiência usando	Fantasia	Realidade	Metáfora contextual	Metáfora isomórfica

Tomada de Decisão em Grupo



As seis abordagens para a tomada de decisão, mostradas na figura acima tornam-se cada vez mais colaborativas à medida que vão mudando os estilos de liderança, do autocrático até o liberal. Na tomada de decisão diretiva, o líder toma a decisão, informa o grupo, verifica as expectativas dos clientes para um entendimento preciso e aceita qualquer reação que eles possam ter à decisão sem, no entanto modificá-la. Na tomada de decisões por *expertise*, o líder como especialista decide, informa e verifica como antes, mas ajusta a decisão com base nas reações dos clientes. Ambas as abordagens ocorrem sob um estilo autocrático.

Sob um estilo de liderança democrática, o grupo tem um papel um igualitário na tomada de decisões. A tomada de decisão consultiva ocorre quando o líder tem uma pequena vantagem de poder; o líder reúne informações dos clientes para tomar a decisão e ajusta-a conforme necessário para obter a aprovação do grupo. Quando os membros do grupo têm esta pequena vantagem de poder, geralmente optam por votar em uma tomada de decisão compartilhada, quando todos concordam em seguir a opinião da maioria. O líder contribui e influencia, mas o grupo tem mais controle.

À medida que o estilo de liderança se torna mais liberal, o grupo pode se tornar mais co-criativo e colaborativo. Os clientes utilizam tomadas de decisão consensuais discutindo para chegar a um acordo sobre uma decisão, entretanto, esta decisão pode não ser alcançada, apesar de todos terem voz e serem ouvidos. Consenso significa ser capaz de conviver com a decisão, sem apresentar problemas, quebra de acordos e, concordando em apoiar a decisão do grupo sem discordar. Raramente, mas pode ocorrer, uma decisão unânime é tomada quando os clientes chegam a 100% de acordo sobre tudo sem ressalvas relevantes.

Nas situações em que o líder decide, como na abordagem diretiva, você precisará compartilhar a decisão com o grupo, avaliar reação a esta decisão, respondendo perguntas individuais de maneira que todos possam ouvir, verificando se cada cliente está ciente de seu papel na execução da decisão. Conforme a escolha é implementada, permaneça flexível e faça modificações rápidas, se necessário. Se você escolher a abordagem de *expert* decidindo com a colaboração do grupo ou a abordagem consultiva decidindo e modificando com base nas contribuições dos clientes, precisará ser claro sobre as funções deles nesta contribuição, seu poder de vetar ou alterar uma decisão potencialmente perigosa, e sob quais circunstâncias isto ocorrerá. Esteja preparado para decidir o quanto solicitar dos clientes na tomada de decisões.

Nas situações em que o grupo decide, você pode simplesmente esboçar a situação, delegar o processo ao grupo e expressar seu nível de contribuição, variando desde um nível alto no voto compartilhado, até um pouco menor no consenso, e nenhuma contribuição na unanimidade.

Certifique-se de ensinar o processo a ser usado com regras para votação, diretrizes do processo para alcançar consenso e critérios de unanimidade. Para determinar qual abordagem usar, considere a urgência e a motivação do grupo para decidir, sua competência em relação a tomada de decisão e comunicação, e o tempo disponível.

Se necessário, adicione um limite de tempo e explique que você interferirá ou mesmo escolherá por eles após esse prazo expirar, podendo até solicitar que o grupo se movimente em uma direção, dependendo da urgência da situação. Nunca use uma abordagem em nome do grupo como um truque para ocultar a sua decisão predeterminada e baseada no líder. Esse artifício frequentemente desfaz o forte vínculo que você estabeleceu com os clientes e pode levar a conflitos entre você e seu grupo.

Cinquenta vieses na tomada de decisão

A tomada de decisão nem sempre é um processo tranquilo e preciso. Vieses ou conclusões prévias, baseadas em falácias ou preceitos falsos, em vez de realidade ou verdade, podem interferir no fluxo e na precisão das decisões. Para terem êxito, líderes de atividades ao ar livre eficazes devem evitar o viés, entendendo-o e combatendo-o. A tabela a seguir contém os vieses com os quais os líderes de atividades ao ar livre devem lidar. Se empenhe em melhorar a sua tomada de decisão, se conscientizando e abordando um de cada vez. Quando você estiver em campo, aprendendo sozinho ou trabalhando com os clientes, registre suas decisões. Faça isso em um momento oportuno, quando a demanda pela sua liderança for menor. Após a expedição, analise o seu comportamento na tomada de decisão identificando desvios no processo e refletindo sobre isso em conjunto com parceiros de facilitação.

Tabela 14.2 Lista de Vieses de Tomada de Decisão e contramedidas organizados por cinco categorias

PREDISPOSIÇÃO

Viés/ efeito	Explicação	Exemplo	Contramedida
Ponto cego	Pensar que você é menos tendencioso do que todo mundo	Sei que outras pessoas têm preconceito em relação a esse estereótipo, mas eu não.	Dê uma boa olhada em seus próprios preconceitos, principalmente os desta tabela
Dunning-Kruger	Os especialistas subestimam sua competência, enquanto os novatos superestimam sua competência	Ainda não sou perfeito guiando décimo grau, mas fui muito bem para minha primeira vez em uma canoa	Esteja pronto para facilitar os novatos que são arrogantes e destemidos, bem como tímidos e medrosos
Exagero	Esperar mais do que a realidade pode oferecer, então você embeleza os resultados	Certa vez, peguei um peixe desse tamanho e ele alimentou todo mundo por dias.	Quando se trata de liderança, mantenha suas histórias e recompensas precisas
Efeito Halo	Pensar que quando você é talentoso em uma coisa, você deve ser bom em todas as coisas	Porque sou um bom escalador, também sou um bom remador e esquiador	Não presume que uma competência é facilmente replicada pelo cliente
Ilusão de controle	Superestimar seu poder ou controle sobre eventos externos	Eu controlo minhas atividades ao ar livre, mas não como passageiro em aviões, trens e automóveis	Pense racionalmente sobre o que você absolutamente não tem nenhum controle e aprenda a deixar de lado as preocupações
Negatividade	A tendência de recordar mais provavelmente experiências negativas do que positivas	Eu me lembro de ter me machucado. Estava descendo do cume ou algo parecido	Esteja atento às suas experiências positivas e evite ficar pensando no negativo: deixe-as ir
Excesso de confiança	Confiar excessivamente em sua própria correção ou competência	Tenho certeza de que estou certo sobre isso; Raramente estou errado.	Deixe muito espaço para cometer erros; você é apenas humano
Reatância psicológica	Precisando fazer o oposto do que lhe é dito para evitar limitar a liberdade de ser você mesmo	Vou provar que eles estão errados, mostrando que isso pode ser feito mesmo que eu morra!	Pergunte a si mesmo se você está sendo manipulado por essa "psicologia reversa" e mude isso
Status quo	Preferir manter as coisas do jeito que estão para resistir às mudanças	De jeito nenhum eles podem me obrigar a fazer isso; está bom do jeito que está.	A mudança é a única constante na vida; acostume-se e aprenda a abraçá-la

ESTIMATIVA

Viés/ efeito	Explicação	Exemplo	Contramedida
Impacto	Superestimar a intensidade ou duração da influência de um evento	Foram as piores condições climáticas de todos os tempos, e duraram dias	Evite dar muito crédito ao impacto de eventos intensos
Expectativa do observador	Manipulação inconsciente de informações de acordo com os resultados previstos	Eu não gosto de ouvir informações negativas, então vou minimizar sua importância	Esteja preparado para aceitar todas as contradições que rejeitam suas opiniões e teorias de trabalho
Otimismo	Superestimar os resultados positivos, especialmente os lisonjeiros ou agradáveis	Os primeiros escaladores do Everest falaram com otimismo sobre o fracasso e com pessimismo quando o sucesso era iminente	Esteja atento quando você estiver excessivamente otimista ou pessimista e especialmente quando os clientes estiverem ouvindo a conversa
Pessimismo	Superestimar os resultados negativos, especialmente os horríveis ou ruins	Os primeiros escaladores do Everest foram vistos falando com otimismo sobre o fracasso e com pessimismo quando o sucesso era iminente	Esteja atento quando você estiver excessivamente otimista ou pessimista e especialmente quando os clientes estiverem ouvindo a conversa
Estimativas de Tempo	Subestimar quanto tempo as tarefas levam para serem concluídas	Haverá muito tempo para fazer o trabalho com o meu grande grupo	Reserve tempo extra para tarefas e planejamento, especialmente para grupos
Efeito da Pseudocerteza	Paradoxalmente, evitar o risco quando um resultado positivo é antecipado e buscar o risco quando um resultado negativo é esperado	Parece que isso é feito facilmente, então vamos recuar um pouco antes de chegarmos lá. Não vai funcionar, então podemos muito bem fazer tudo, já que não temos nada a perder	Controle a sua assunção de riscos e o dos outros, estando ciente deste paradoxo, especialmente em grupos, e reduza as perspectivas excessivamente positivas ou negativas
Regressão	Superestimando valores altos e subestimando valores baixos	Vou ganhar na loteria e nunca estarei em um acidente de carro	Seja realista sobre suas chances de resultados positivos e negativos
Compensação de risco	Estar disposto a assumir riscos maiores conforme aumenta a percepção de segurança	Sem perigos aqui; vamos em frente e fazer uma parada de mão no topo	Perigos conhecidos não diminuem, mesmo quando a situação parece mais segura
Economia de tempo	Estimativa incorreta do tempo economizado ao aumentar ou diminuir a velocidade. Os erros de baixa velocidade subestimam a economia; erros de alta velocidade superestimam a economia	Na mesma distância, se dobrarmos nossa velocidade lenta, economizaremos menos tempo do que se dobrarmos nossa velocidade rápida; obviamente, mais rápido significa mais tempo economizado	Faça os cálculos em vez de adivinhar o que deveria fazer sentido total. (Este exemplo é explicado mais detalhadamente no capítulo 16)
Efeito da estrada conhecida	Subestimar o tempo que leva para viajar por rotas conhecidas e superestimar o tempo que leva para viajar por rotas desconhecidas	Eu já estive lá antes, então não deve levar nenhum tempo para chegar ao acampamento. Isso é novo para mim; podemos não chegar lá antes de escurecer.	Medir o tempo e a distância de fontes objetivas, como mapas ou tecnologia; memórias podem ser altamente imprecisas

FAVORITISMO

Viés/ efeito	Explicação	Exemplo	Contramedida
Ambiguidade	Evitar opções quando faltam informações	Não sabemos sobre isso, então não vamos considerar ainda	Use o julgamento sensato para substituir os dados ausentes
Chamariz	Mudar devido a uma nova opção, que é idêntica à opção antiga	Gosto da sua opção; parece muito com aquela outra que ouvimos antes. Estou gostando mais agora	Não se deixe enganar por dados aparentemente “novos” quando eles repetem informações “antigas” de uma nova maneira
Distinção	Ver duas opções idênticas como diferentes ao avaliar em conjunto, em vez de separadamente	Eu apenas sinto que esta escolha é muito melhor do que a outra, embora elas pareçam semelhantes	Faça uma comparação de opções semelhantes para encontrar fatores de diferenciação; se não existir nenhum, então as opções são idênticas
Exposição	Expressar simpatia ou desdém indevidos com base na familiaridade	Eu conheço bem esse jeito, e eu [gosto / não] gosto muito	Mantenha sua neutralidade e objetividade para permanecer flexível
Omissão	Perceber informações omitidas como melhores do que as opções incluídas	Tenho certeza de que esses dados ausentes seriam úteis; vamos olhar	Use o julgamento sensato para substituir os dados ausentes
Avestruz	Ignorar informações obviamente negativas (cabeça na areia)	Não podemos fazer nada a respeito, então vamos deixar isso por enquanto	Ignorar informações negativas pode matar você; preste atenção nisso!
Desvalorização reativa	Desvalorizar intencionalmente os dados que vêm dos oponentes	Eu não gosto de você, então suas ideias não são tão críveis para mim	Ouçá as pessoas de quem você não gosta por suas ideias boas e corretas
Percepção seletiva	Ver apenas as informações que você espera ver	Isso não está no meu radar como uma possibilidade, então vamos ignorar	Fique atento às informações que você normalmente não veria
Efeito Semmelweis	Rejeitar dados contraditórios apenas porque se opõem aos seus pensamentos	Eu discordo, então isso não pode ser tão importante; vamos continuar.	Identifique e aceite a contradição como uma contribuição valiosa
Trivialidade	Dar peso desproporcional a informações sem importância	Isso é muito importante; vamos torná-lo o centro de nossos esforços	Identifique dados sem importância e faça com que outras pessoas fiquem cientes deles também

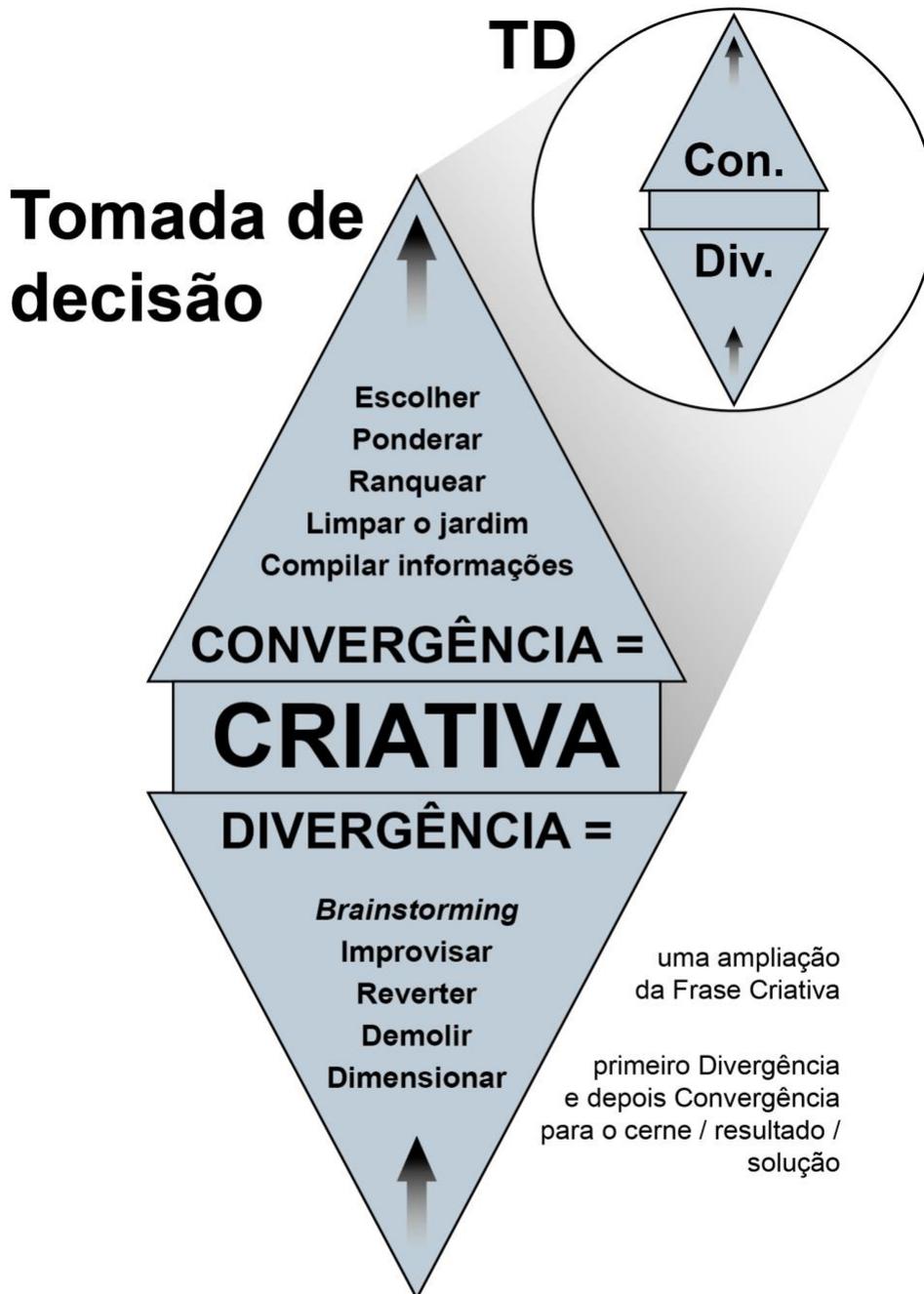
ESCOLHA

Viés/ efeito	Explicação	Exemplo	Contramedida
Crença	Avaliar um argumento lógico com base na percepção da conclusão	Isso tem que funcionar, tem que funcionar! Isso não pode ser verdade porque nunca vai funcionar	Não permita que sua preferência por um resultado influencie sua avaliação das opções.
Conservadorismo	Revisão insuficiente de crenças passadas após considerar e aceitar novas evidências	Eu entendo o que você está dizendo, mas isso não faz diferença; ainda assim vamos continuar	Se você considerar e aceitar novas evidências, então você deve usá-las de forma justa para revisar seu pensamento ou planejamento
Influência contínua	Acreditar na informação ruim em face da correção	Eu sei que está errado, mas ainda assim faz muito sentido.	Aceite as correções com base nos dados e elimine as informações ruins
Confirmação	Apoiar dados que concordam com sua opinião e minimizar informações que não	Gosto muito daqueles dados que se adaptam bem à minha escolha; esta outra informação, nem tanto	Evite o desejo de “escolher a dedo” apenas as informações de que gosta, bancando o advogado do diabo.
Falso consenso	Superestimar o quanto os outros concordam com você	Algum desacordo? Nenhum? OK, vamos executar o plano!	Dê tempo suficiente para as pessoas discordarem de você.
Pensamento de grupo	Atribuir a opinião de um membro do grupo a todos os membros para que as decisões do grupo sejam a preferência unilateral de todos, mesmo quando indivíduos expressam discordância	Gosto da sua ideia e tenho certeza de que você fala por todos, uma vez que não ouvi nenhuma objeção. Então, vamos em frente com seu pensamento e seguir essa opção agora	Evite a tendência de aceitar as opiniões dos extrovertidos como sendo as de todo o grupo; dê tempo suficiente para que os introvertidos contribuam e para que as pessoas discordem.
Servir ao grupo	Buscar aprovação, e então avaliar incorretamente as informações como benéficas	Quero ser popular e não quero ofendê-lo, então aqui está uma decisão que você vai gostar.	Mantenha sua neutralidade e objetividade; os líderes frequentemente devem fazer escolhas impopulares
Entrada	Equacionar incorretamente as observações com as expectativas	Acho que pessoas muito ocupadas e do ambiente <i>oudoor</i> são líderes altamente produtivos	Evite uma suposição incorreta e precipitada baseada em links falsos.
Informação compartilhada	Gastar mais tempo discutindo informações conhecidas e menos tempo discutindo dados desconhecidos	Vamos falar sobre o que sabemos; não adianta especular sobre o que não sabemos	Quando você não sabe, simplesmente use o julgamento sensato para substituir os dados ausentes
Risco zero	Reduzir pequenos riscos a zero para fins de cálculo	Isso não é nada, então não vamos nos preocupar com esse risco	Certifique-se de que o risco é insignificante antes de descartá-lo como risco zero.

ATRIBUIÇÃO

Viés/ efeito	Explicação	Exemplo	Contramedida
Autoridade	Assumir que a opinião de um especialista é mais precisa e ser mais facilmente influenciado por ela do que por sua própria	Eu sou o líder e obviamente fui treinado para isso; Eu sei o que estou fazendo	Pense cuidadosamente sobre quando aceitar a opinião de um especialista; não dê peso excessivo
Apoio à escolha	Lembrar a escolha de alguém como melhor do que foi	Já fiz isso antes e lembro que a melhor maneira de fazer é...	Novamente, as memórias podem ser altamente imprecisas; equilibre esta escolha
Confirmação	Pesquisar e interpretar informações para confirmar preconceção	Gosto desta informação; se encaixa bem com nosso plano, então vamos continuar a usá-la	Reserve tempo suficiente para pesquisar informações contraditórias e use-as para rejeitar concepção
Jogadores	Acreditar incorretamente que as probabilidades futuras de eventos aleatórios são influenciadas por suas probabilidades passadas (nove vezes deu cara, então na décima deve dar coroa)	As probabilidades de risco são autocorretivas. Depois de uma sequência ou grandes falhas devido à presença de perigos, devo ter sucesso e desta vez vou chegar ao topo!	Não acredite que as tentativas fracassadas do passado indicam que agora você está prestes a ter um sucesso; o passado não influencia o futuro além de aprender com os erros
Retrospectiva	Ver eventos como previsíveis apenas depois de terem ocorrido	Eu sabia disso o tempo todo! É exatamente o que eu disse que aconteceria	Seja honesto; não deixe que os resultados turvem suas percepções ou previsões
Sorte (pé quente)	Manter a convicção incorreta de que as pessoas bem-sucedidas em eventos aleatórios têm mais probabilidade de ter sucesso repetidamente	Eu sou um vencedor e vou continuar vencendo; então vamos começar a assumir alguns grandes riscos	A sorte não pode ser levada em conta na tomada de riscos; evitar o perigo na subida não significa que você necessariamente não o terá na descida
Correlação ilusória	Ver imprecisamente como uma ligação causal entre eventos correlacionados quando a relação é realmente espúria	As vendas de sorvetes no verão causam afogamentos em piscinas ou é o contrário?	Reconheça que a correlação não implica necessariamente em causalidade; pode ser impulsionado por outras tendências
Informação	Buscar informações irrelevantes que não afetam os eventos	Simplesmente precisamos de mais informações. Como encontramos as informações ausentes?	Use o julgamento sensato para decidir quais informações são irrelevantes.
Resultado	Avaliar uma decisão pelo resultado final, desconsiderando os dados disponíveis quando a decisão foi tomada	É óbvio que fizemos a escolha errada. Por que você não disse isso antes de fazermos assim?	Evite o desejo de avaliar com base em resultados; lembre-se de avaliar a partir dos dados existentes
Servir a si mesmo (Egoísmo)	Negar a culpa pelo fracasso, mas assumir a responsabilidade pelo sucesso	Esse revés não é minha culpa; Eu deixei tudo preparado direitinho antes	Esteja preparado para arcar com mais do que sua cota justa de culpa e compartilhe sucessos com os outros

Tomada de decisão criativa



O processo de tomada de decisão criativa envolve **divergir** ou criar um escopo de várias opções e, em seguida, **convergir** ou restringir esse escopo para selecionar a melhor opção. A figura acima mostra cinco técnicas divergentes e cinco convergentes.

Quanto maior o leque de opções geradas por **técnicas de divergência**, melhor. A **convergência** é geralmente a parte mais difícil da tomada de decisão, porque você deve distinguir a melhor opção entre muitas.

Técnicas de divergência

O **brainstorming** permite expressar abertamente qualquer ideia que venha à mente sem medo de críticas de outros membros do grupo. Ao se criar uma atmosfera receptiva, as pessoas estarão livres para compartilhar sugestões, não importando quão incomuns ou estranhas, sem o menosprezo de ninguém. O compartilhamento sem restrições de ideias pode propiciar o surgimento de novas e criativas ideias nos outros. Durante o **brainstorming**, a geração de ideias geralmente começa devagar, atinge a produção máxima e depois diminui.

Empenho aumentado refere-se a incentivar os membros do grupo a não desistir rapidamente. Ao se permitir dar um tempo para pausas ou inatividade, os grupos geralmente descobrem que as ideias geradas mais adiante no processo são as mais criativas e, eventualmente, as mais úteis.

Colocar de lado o preconceito requer que as pessoas permaneçam abertas para gerar novas ideias, em vez de optar pela primeira que pareça boa.

Ao disponibilizar um tempo amplo e livre de vieses, você oferece oportunidades para aumentar o conjunto de ideias geradas. Você pode fazer melhores escolhas a partir de um número maior de ideias.

Improvisar significa gerar ideias aprimoradas combinando atributos úteis das ideias existentes. Primeiro, liste os atributos de suas ideias, catalogando as características de qualquer ideia ou parte do problema. Listar atributos, como habilidades, limitações, pontos fortes, pontos fracos ou recursos necessários, ajuda a estabelecer conexões e a formular relacionamentos entre as ideias geradas. Em seguida, force combinações entre ideias comparáveis e contrastantes com o objetivo de criar novas ideias alterando as antigas. Frequentemente, é a substituição forçada, mistura, adaptação, modificação ou rearranjo que leva a essas novas ideias.

Reverter significa pegar alguns desses atributos listados e considerar seus opostos.

Demolir certezas significa romper com as crenças pré-determinadas inconscientes e conscientes que temos sobre coisas que já sabemos. Quanto mais podemos ver as coisas sob novas perspectivas, maior a probabilidade de inovar para além do conhecido.

Dimensionamento refere-se à geração de novas opções aumentando ou diminuindo o âmbito de uma ideia existente.

Técnicas de convergência

Compilar envolve a coleta de todas as informações pertinentes que apoiam ou refutam o mérito de uma opção em particular categorizando essas informações em três tópicos: fatos ou o que você sabe que é verdade; suposições ou o que você julga verdadeiro; e restrições ou possíveis barreiras ao sucesso da atividade.

Limpar o jardim, capinar, envolve a remoção das opções que são claramente inadequadas. Muitas vezes, um escopo de sete ou mais opções é demais para que a maioria dos líderes possa realmente considerar. Reduzir esse número para três ou quatro opções torna mais gerenciável a questão. Reduza as opções que você está considerando, levando em conta a plausibilidade das informações coletadas. Avalie o custo de exercer esta opção, as consequências de colocá-la em ação e assim por diante. Uma palavra de alerta: não fique tentado a eliminar ideias automaticamente durante o processo de divergência, pois isso pode inibir a geração de ideias mais adiante.

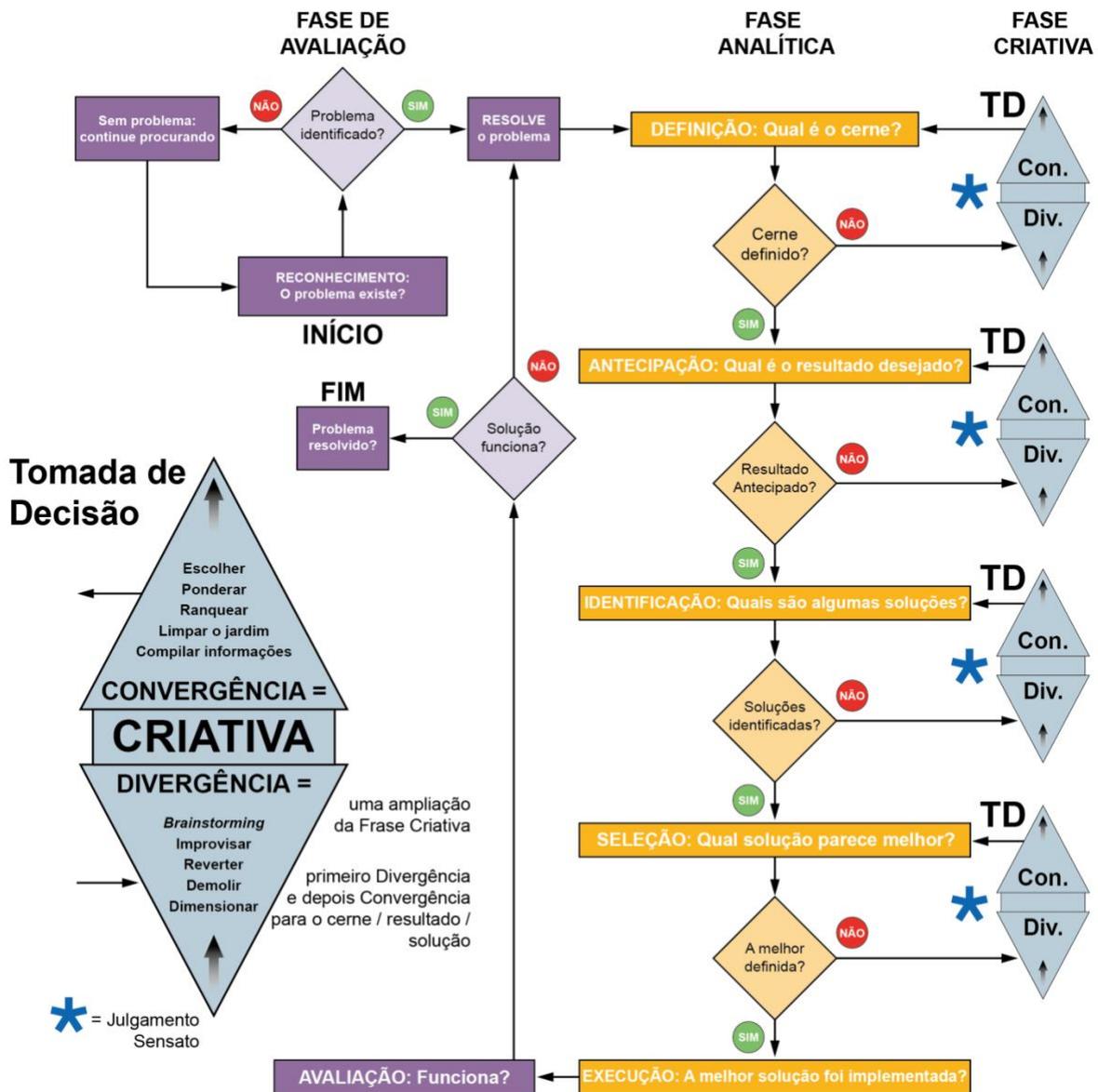
A eliminação é uma etapa útil para encurtar o processo de tomada de decisão sob certas condições limitantes, como tempo, clima e assim por diante. Quando o tempo é amplo e você é competente em lidar com alternativas, pode considerar todas as opções, consequências e outras informações.

Ranquear implica em priorizar as três ou quatro opções restantes e organizá-las em uma árvore de decisão. A árvore de decisão é um diagrama simples que detalha suas escolhas possíveis e os prováveis eventos subsequentes que podem ocorrer no caminho de uma solução. Você pode desenhar cada decisão e possíveis ramificações como galhos de uma árvore que se dividem em caminhos separados com base nas escolhas feitas. A vantagem de uma árvore de decisão é que ela reúne todas as opções criando alternativas entre duas opções específicas, em vez de todas as opções de uma só vez. Quanto menos opções você escolher, mais fácil e eficiente será a escolha. Ranquear permite examinar qualquer situação a partir das decisões que a compõem, o que torna a situação geral mais gerenciável.

Ponderar envolve considerar os aspectos positivos, neutros e negativos de cada opção em cada ramificação na árvore de decisão.

Escolher implica em selecionar um caminho através da árvore de decisão, seguindo a opção preferida em cada ponto de decisão. A opção preferida é aquela com a melhor probabilidade geral de sucesso. Quando vários fatores estão em jogo, a probabilidade maior é o produto de todas as probabilidades.

Resolução de problemas multifase



A **resolução de problemas** busca respostas para perguntas simples e complexas. O fluxograma acima é um modelo multifase para resolver problemas.

Na **fase de avaliação**, você questiona a realidade do problema. Se, em um dado momento, você não identificar um problema, recomendamos que você fique atento aos problemas. Se você identifica um problema, é obrigado a entrar na fase analítica do modelo. Na **fase analítica**, você define o cerne do problema, antecipa o resultado a ser usado em uma avaliação posterior, identifica várias soluções possíveis, seleciona a mais provável e a coloca em ação.

Se você tiver problemas para responder sim a qualquer pergunta nesta fase, geralmente usa a **fase criativa** e emprega técnicas de divergência e convergência. O **juízo sensato** também pode desempenhar um papel importante na fase analítica e na tomada de decisões para substituir as informações ausentes. Depois de executar uma solução, você tem a responsabilidade de avaliar se a solução funciona. Caso contrário, você deve repetir o ciclo.

A fase **analítica** consiste de cinco etapas representadas por perguntas: definição, antecipação, identificação, seleção e execução. Se você puder responder a uma pergunta afirmativamente, prossiga para a próxima etapa. Se você responder a qualquer pergunta negativamente, use técnicas criativas para gerar uma resposta mais positiva e informada.

A pergunta inicial enfatiza a **definição do cerne** do problema, ou a parte que será a mais difícil de superar. A maioria dos problemas é composto por vários pequenos problemas. O truque é descobrir qual deles focar primeiro. A próxima pergunta **antecipa o resultado desejado** para o sucesso. Em seguida, você pode aferir o resultado identificando critérios para avaliar a solução quando usá-la posteriormente.

Depois que o problema e o resultado estiverem mais claros, você **identifica as soluções** para o problema. Listar fatos conhecidos e informações incertas pode ajudar a identificar as possíveis opções. Perto do final da fase analítica, você **seleciona a solução provável** e a executa. Você toma decisões em todas as etapas da fase analítica divergindo e convergindo sob uma variedade de opções.

A complexidade dos problemas pode variar de simples, para o qual você conhece todas as variáveis, a complexos, nos quais você deverá lidar com múltiplas variáveis desconhecidas. Como as aventuras são cheias de incerteza, você raramente encontrará um problema para o qual possui todas as informações; a maioria dos problemas terá peças faltando e exigirá **análise**. Resolver um problema simples no qual as variáveis parecem conhecidas é um processo relativamente fácil quando você aplica uma forma resumida do modelo multifase usando apenas a fase analítica. Resolver um problema complexo com várias incógnitas é muito mais difícil e requer que você aplique o juízo sensato para substituir as informações ausentes. Isso requer uma forma mais abrangente do modelo multifase que inclui técnicas criativas.

Obviamente, você precisa saber o tipo de problema que está resolvendo para aplicar corretamente o modelo. Você pode usar o modelo, combinando procedimentos analíticos e técnicas criativas, em suas formas abrangente e resumida.

A tabela abaixo lista alguns critérios para determinar qual forma aplicar a um problema. Você deve considerar quais desses critérios são mais importantes para definir sua escolha da forma. Para alguns problemas, elementos de uma forma podem ser necessários para auxiliar a outra. Por exemplo, pode ser necessário usar técnicas criativas em qualquer etapa da forma resumida, se uma resposta se mostrar enganosa. Sendo assim, você pode acabar tendo que usar as duas formas, portanto, seja flexível.

Tabela 15.2**Quando utilizar a Forma Longa e Curta do Modelo de Resolução de Problemas Multifase**

Forma Curta	Forma Longa
<p>O cerne é conhecido, o problema é simples, o resultado desejado é claro, as informações importantes estão disponíveis, as consequências são esperadas, a gama de opções está completa, o tempo a ser considerado é limitado, a situação não é fatal, os recursos do grupo são suficientes, ou o sucesso é previsível.</p>	<p>O cerne é desconhecido, o problema é complexo, o resultado desejado é vago, as informações importantes estão faltando, as consequências são inesperadas, a gama de opções está incompleta, o tempo para considerar é amplo, a situação é fatal, os recursos do grupo estão faltando, ou o sucesso é incerto.</p>

Cinco falhas

Como você pode imaginar, a maioria dos procedimentos de resolução de problemas está sujeita a **falhas**. As origens mais comuns das falhas são as seguintes:

Estresse. O estresse é um fator primário que influencia falhas na resolução de problemas. As informações podem bombardeá-lo em uma intensidade que vai além da sua capacidade de fazer escolhas sábias. Em momentos tão estressantes, decisões precipitadas ou julgamentos insensatos podem interferir na resolução de problemas. Por outro lado, em situações nas quais as oportunidades estimulam o “eustresse” ou são prazerosas, como em um desafio perfeito, é provável que você aprimore suas ações e tenha um melhor desempenho porque está em estimulação ideal. Contudo, em situações nas quais as oportunidades estimulam o “distresse” ou são desagradáveis, como trabalhar contra as adversidades, é provável que você aja precipitadamente e seu desempenho pode cair em função disso porque você está hiperestimulado.

Pressa. Frequentemente, as situações de emergência são restringidas por limites de tempo, o que pode levá-lo a pressa por agir. Mas lembre-se, a pressa é inimiga da perfeição. Você pode deixar passar uma boa solução possível na etapa de identificação ou se agarrar ao primeiro ponto central provável que aparecer na etapa de definição. Quando o tempo for curto, assegure-se de não deixar de procurar alternativas, se aferrar cegamente ao seu plano original ou voltar a seguir os procedimentos estabelecidos. Além disso, não caia na armadilha de alterar seus planos a qualquer custo e de ficar procurando sem parar por alternativas até o tempo acabar. Nenhum desses cenários é desejável. Para ser um líder de atividades ao ar livre eficaz, você deve equilibrar a utilização do tempo com a geração de ideias quando o tempo for escasso. Aproveite o tempo para buscar diversidade de recursos e informações, considerando as ideias de todos. Evite decisões prematuras ou uma busca exaustiva pela solução "perfeita".

Má informação. Na etapa de seleção, você deve escolher uma solução provável dentre uma coleção de soluções possíveis, comparando pontos fortes e fracos, utilizando critérios significativos e analisando as consequências. Se suas informações para comparar, testar ou analisar forem imperfeitas, sua seleção poderá falhar na resolução do problema. Má informação pode prejudicar o processo. Use seu julgamento para fortalecer e recheicar as informações reduzindo erros na seleção. Não deixe que seu julgamento seja tendencioso exagerando, procrastinando, evitando a responsabilidade sob pressão, tentando manter o respeito próprio, buscando aceitação pelos colegas, tentando obter vantagens pessoais ou permitindo que outros levem vantagem. Como líder de atividades ao ar livre eficaz, você deve permanecer o mais neutro possível ao atuar na resolução de problemas.

Falha de comunicação. Durante a etapa de execução, líderes de atividades ao ar livre ineficazes podem falhar na comunicação de uma solução escolhida para seus grupos. Quando é posta em ação, a solução pode não funcionar porque alguns membros não tinham clareza ou desconheciam suas próprias funções e as dos outros. A falha de comunicação também pode interferir nas informações e talvez levar à má informação. Não deixe isso acontecer com você. Sempre trabalhe na busca de uma comunicação eficaz para que, quando a crise começar, você esteja pronto.

Limites percebidos. Falhas na fase criativa geralmente ocorrem a partir de limites percebidos. Pensar de forma criativa exige que você suspenda suas percepções sobre recursos ou capacidades limitados, mesmo que sejam realmente limitados. Se você acredita que uma ideia não vai funcionar, provavelmente não irá. Permanecer sem limites na mente e no espírito contradiz diretamente a premissa da fase analítica na qual você deve definir parâmetros em todas as etapas para avaliar o sucesso. Por esse motivo, resolver o paradoxo entre pensar analiticamente “dentro da caixa” e criativamente “fora da caixa” é uma das tarefas mais difíceis na resolução de problemas multifase.

Julgamento Sensato e Refração

O **julgamento** só é necessário quando a ausência de informação interrompe os processos de tomada de decisão e/ ou resolução de problemas. Não sendo possível prosseguir devido à falta de dados, esses processos demandam julgamento para preencher os espaços em branco e retomar o seu fluxo. Com a experiência, o julgamento se desenvolve — de um julgamento ruim dos iniciantes para o julgamento intuitivo dos especialistas consagrados. Essa evolução somente é decorrente de **experiência intensa e extensa** e somente se o indivíduo submeter esse compêndio de experiências a **repetidas reflexões**.

Quando confrontado com uma nova situação em que informações estão ausentes, o julgamento é o processo cognitivo que extrai dados da memória, refrata ou reformula esses dados para se adequar à nova situação e fornece os dados modificados para substituir as informações ausentes.

Refração implica em pensar sobre suas experiências passadas e reformulá-las para se ajustarem à sua situação atual. Constitui uma grande parte do julgamento sensato. A refração no ensino e na aprendizagem é um processo dedutivo: do geral ao específico. Curvamos ou remodelamos o que vamos fazer e dizer para nos adequar a cada situação e refinamos ainda mais o nosso aprendizado com base na solicitação das perspectivas de outras pessoas. Na refração, experienciamos novos aprendizados através de seus *feedbacks*, o que também nos ajuda a aprender.

Em uma nova situação, o julgamento envolve a refração de informações extraídas da memória para preencher um vazio deixado pelas informações ausentes devido à incerteza (o elemento definidor da aventura). Ao tentar substituir as informações ausentes na resolução de problemas ou na tomada de decisões, o cérebro pesquisa as memórias disponíveis e encontra algumas informações que possam se encaixar. Se tivermos sorte, e isso é raro, encontramos um encaixe perfeito que não requer modificações. No entanto, na maioria das vezes, as memórias extraídas devem ser remodeladas ou refratadas para se ajustarem à nova situação.

Doze heurísticas

Frequentemente, devemos refratar ou remodelar as informações que extraímos da memória antes de serem incorporadas à resolução de problemas, ou à tomada de decisões. Para economizar o tempo e a energia necessária para isso, os seres humanos desenvolveram atalhos mentais chamados de heurísticas. Elas não são infalíveis; não existe garantia de que são o melhor caminho e o tiro pode sair pela culatra. No entanto, elas ajudarão a encontrar uma substituição aceitável quando a perfeição for impossível ou impraticável. Portanto, os líderes de atividades ao ar livre são aconselhados a usá-las com cautela, porque podem tanto ajudar quanto impedir o julgamento.

As heurísticas facilitam a enorme carga cognitiva de buscar entre todas aquelas memórias semelhantes das muitas experiências extensivas e intensivas que você desfrutou ao ar livre, fornecendo alguns atalhos razoáveis para reduzir essa quantidade. Por fim, você precisará escolher qual opção é a melhor entre muitas para refratar. É aqui que a tomada de decisão entra novamente, mas a heurística pode lhe ajudar a restringir o campo de alternativas.

A tabela abaixo fornece uma lista das doze heurísticas mais comuns usadas em conjunto com o julgamento, conforme escolhido dentre várias possíveis. Às vezes, os resultados do uso de heurísticas serão positivos: uma substituição satisfatória que leva a uma solução precisa ou a uma decisão correta. Em outros momentos, os resultados de seu uso serão negativos: uma substituição incorreta que leva a uma solução imperfeita ou a uma decisão errada. Nos casos de erro de julgamento, muitos vieses de tomada de decisão e falhas na solução de problemas podem ocorrer, e os resultados podem ser completamente equivocados. Nos beneficia aprender sobre as heurísticas e entender como elas podem ajudar ou turvar o nosso julgamento.

Heurística	Explicação	Exemplo Positivo	Exemplo Negativo
Familiaridade*	Quanto mais familiares forem as situações, mais provável será que memórias ou ideias semelhantes do passado sejam favorecidas ou selecionadas para substituir o presente; riscos podem passar despercebidos	Vamos com o que conhecemos: escolhemos equipamentos para atividades ao ar livre pela reputação de sua marca, levamos clientes a lugares que já visitamos e extraímos lembranças bem conhecidas de ocorrências ao usar o julgamento	Quando estamos muito familiarizados com locais ou atividades, tendemos a presumir incorretamente que nossa competência fornece segurança adicional e temos controle sobre os perigos, então assumimos maiores riscos
Aceitação*	Ações arriscadas podem resultar da necessidade de ser reconhecido e receber a aprovação de outros	Somos seres sociais que gostam de evitar rejeições desagradáveis, por isso fazemos o que é popular e necessário	Quando queremos ser aceitos pelos outros, podemos gostar de nos exibir ou morder mais do que podemos engolir
Comprometimento* (escalada de)	Quanto mais tempo ou energia investidos desde o início na dedicação a uma meta ou objetivo, mais difícil será abandonar o compromisso em face das discrepâncias; os riscos podem estar subestimados	Perseveramos tenazmente e às vezes temos sucesso em aventuras; esta é a natureza da experiência (ganhando um centavo, ganhando uma libra e jogando dinheiro bom atrás do ruim)	Quando declaramos publicamente nosso compromisso com uma rota, objetivo ou cronograma tendemos a mantê-lo, mesmo se novas evidências demonstrarem o contrário; tendemos a ignorar pistas de perigos óbvios em favor de alcançar nossos objetivos a qualquer custo
Escassez*	Quanto mais facilmente um prêmio pode ser perdido para os concorrentes, tempo ou condições e quanto mais difícil for de obter, maior parece seu valor; riscos críticos podem ser ignorados	Quando a chance e o tempo para chegar ao cume são escassos devido à deterioração dos padrões climáticos, tendemos a colocar todos os nossos esforços na escalada antes que a tempestade chegue; a escassez nos leva ao sucesso	Quando uma oportunidade é rara (como competir por poeira fresca com escassez de rastros), atribuímos um valor mais alto a essa oportunidade e assumimos riscos maiores assumindo que um declive principal não causará avalanche

Efeito Adesão* <i>(bandwagon)</i>	Conformar-se automaticamente à influência para se comportar "adequadamente" em ambientes sociais porque os outros sabem melhor, mas não conseguem identificar os riscos	Seguir o rebanho faz muito sentido em alguns casos, evitando fendas e <i>seracs</i> em uma geleira ou rochas submersas em um rio, pressupondo uma análise correta do risco por parte de quem segue	Quando vemos outras pessoas engajadas em um lugar ou busca, tendemos a pensar <i>que está tudo bem; eles estão indo lá ou fazendo isso, então nós também podemos</i> , e vamos acompanhando percebendo uma redução dos riscos
---	---	--	---

* heurísticas relacionadas ao risco usadas em FACETAS; ** Usado para extração e / ou refração de memórias

Heurística	Explicação	Exemplo Positivo	Exemplo Negativo
Disponibilidade**	A facilidade pela qual uma memória pode ser lembrada, com base em eventos recentes ou dominantes, verifica seu favorecimento ou seleção	Quando avalanches estão no noticiário ultimamente, essas memórias são facilmente extraídas e tendem a nos tornar cautelosos e superestimar o risco	Quando o tempo está bom, pouca neve recente e a falta de histórias de avalanches abundam, tendemos a ser menos cautelosos e subestimar o risco
Similaridade**	Quanto mais próximas as ideias ou memórias de situações passadas estão da situação presente, mais elas são favorecidas ou selecionadas	Ao escalar os primeiros lances com a necessidade de julgamento, a maioria de nós extrairá memórias tão parecidas com esta escalada quanto possamos lembrar	Sem bases de experiência para nos referir, podemos ser incapazes de extrair memórias que sejam remotamente como esta escalada
Representatividade**	Quanto mais as ideias ou memórias simbolizam uma situação atual em protótipo ou estereótipo, maior a probabilidade de serem favorecidas ou selecionadas	Em um rio durante o nível de cheia, lembramos viagens anteriores prototípicas (este rio em níveis baixos e outros rios em níveis elevados) para prever os perigos rio abaixo	Sem experiência para se basear, recorremos a ideias estereotipadas sobre a maioria dos rios em inundações e imaginamos, estimamos ou prevemos perigos rio abaixo de forma imprecisa
Simulação**	Ideias facilmente imagináveis têm maior probabilidade de serem favorecidas ou selecionadas do que aquelas que são difíceis de antecipar	Se pudermos visualizar todas as possibilidades e imaginar suas ocorrências, é mais provável que estejamos devidamente preparados para uma expedição de espeleologia	Se não conseguirmos visualizar tudo o que pode dar errado, corremos o risco de sermos pegos de surpresa por um risco difícil de imaginar
Ancoragem com ajuste**	Uma lembrança precoce é favorecida ou selecionada como a âncora que confronta as lembranças ou ideias posteriores; apesar de informações adicionais em contrário, as últimas são ajustadas ou permanecem excepcionalmente próximas da ancoragem	Formamos as impressões iniciais dos clientes quando os conhecemos. As observações subsequentes de seus comportamentos em aventuras ajudam a moderar nossas opiniões sobre eles. Às vezes, somos fiéis ao nosso ponto de referência original e ele permanece, não importa o que aconteça.	No entanto, se a primeira impressão for falsa, ela persiste erroneamente, apesar das evidências em contrário. Em outros exemplos, a primeira impressão é uma âncora que ajusta todas as outras informações. Se a âncora for verdadeira, não há problema, mas se a âncora for falsa, há problemas
Reconhecimento**	Memórias e ideias que são mais identificáveis tendem a ser valorizadas, favorecidas ou selecionadas em comparação com aquelas que são "fora do comum" ou não familiares	Ao nos perdemos enquanto andamos de bicicleta em um novo percurso, tendemos a procurar por pistas que identificamos e conectamos com nosso destino, mas ignoramos pistas que carecem de significado e relevância	Ao fazer uma caminhada, tendemos a identificar e nos conectar com pistas de perigo aparente, como cobras venenosas, mas ignoramos pistas sem significado e relevância para o perigo, como fezes de onça
Soma Zero**	Presumindo incorretamente que duas oportunidades estão equilibradas e correlacionadas para ganho ou perda, quando não estão	Eliminar corretamente 1 ou 2 ideias que estão próximas o suficiente de serem iguais para que não haja diferença significativa no resultado provável	Eliminar incorretamente 1 ou 2 ideias que parecem iguais, mas que (de fato) não são, muitas vezes pode resultar na perda de uma oportunidade valiosa

* heurísticas relacionadas ao risco usadas em FACETAS; ** Usado para extração e / ou refração de memórias

Com base na importância das facetas para a análise do cristal de neve, podemos utilizar o acrônimo **FACETAS**:

- **F**amiliaridade ou conhecimento prévio das pessoas, lugares ou atividades, gera escolhas mais arriscadas.
- **A**ceitação ou necessidade de ser reconhecido por outros leva a decisões ousadas ou que aumentam o status.
- **C**omprometimento ou a fixação em um objetivo (febre do cume) pode conduzir a pessoa ao perigo.
- **E**feito Halo (especialista) na propensão de seguir a autoridade em direção ao perigo como resultado de possuir experiência.
- **T**rilhas (escassez) ou tempo de percurso, oportunidade ou outro grupo levando a um aumento dos problemas.
- **A**ceitação **S**ocial ou efeito adesão (*bandwagon*) para se comportar como todo mundo sem questionar

As cinco heurísticas de avaliação são muito úteis em situações de segurança e gerenciamento de riscos. As sete heurísticas de julgamento restantes estão relacionadas com a maneira como o cérebro interpreta as memórias e as modifica como ideias para criar informações de substituição. O julgamento extrai e refrata as informações de acordo com essas sete heurísticas.

Semelhança, disponibilidade e representatividade influenciam quais memórias serão extraídas. Simulação, ancoragem e reconhecimento influenciam a seleção de memórias para refração ou modificação. A soma zero ajuda a reduzir o número de ideias fluando no caldo do julgamento.

Checklist de intuição e julgamento

Os líderes de atividades ao ar livre são frequentemente forçados a resolver problemas e tomar decisões sem ter todos os dados, ou então podem usar o julgamento sensato para substituir as informações que estão faltando. Mesmo quando todas as informações estão disponíveis, alguns dados são ignorados ou não analisados porque as demandas cognitivas são muito difíceis, demoradas ou desconhecidas para a maioria dos líderes de atividades ao ar livre. Em vez disso, eles simplesmente aplicam a primeira ideia que surge (boa ou ruim) a um julgamento, solução ou decisão. A intuição pode desempenhar um papel crítico para assegurar que a primeira ideia seja a boa.

A **intuição** é uma resposta espontânea a uma situação incerta, de maneira inconsciente e sem raciocínio cognitivo, mas com uma convicção confiante e pouco esforço. É uma maneira muito diferente de pensar que usa informações especializadas para fazer julgamentos extremamente importantes. A intuição já foi descrita como um palpite inexplicável, um sentimento instintivo, um sexto sentido, uma segunda natureza, uma premonição agourenta, uma consciência inconsciente, uma profecia pré-cognitiva, uma suspeita subconsciente e/ ou um *insight* inspirador. Com a intuição, os líderes de atividades ao ar livre simplesmente sabem, mas não são capazes de compreender exatamente como sabem, exceto para dizer que seu julgamento está intimamente ligado à sua experiência.

A intuição pode ser algo assustador a se considerar para alguns líderes de atividades ao ar livre. Frequentemente ela é insensata, está aberta à percepção ou interpretação pessoal e pode ser totalmente errada. No entanto, quando o cérebro está sobrecarregado de informações, a intuição pode identificar padrões intrincados nos dados situados no subconsciente. Você percebe que algo está errado, mas você não sabe explicar. Então, de repente, você fica alerta. Quando os pelos começarem a se arrepiar na sua nuca ou sentir um nó no estômago, desligue o pensamento heurístico e ouça calmamente esses sentimentos que estão surgindo. Eles podem ser apenas sua intuição falando com você.

Ao final do século XX, a intuição foi simplesmente considerada o resultado do uso correto de heurísticas, contrariando vieses de tomada de decisão e prevenindo falhas na resolução de problemas. No entanto, no início do século XXI, a intuição passou a ser vista como comportamento aprendido. Ao fazer julgamentos repetidamente e depois avaliá-los através de processos reflexivos, os caminhos mentais são estabelecidos e ajustados no cérebro do líder de atividades ao ar livre. Essa repetição acaba se tornando intuitiva.

Tabela 16.4 Diferenciação Comparativa de Julgamentos Conduzidos por Heurísticas e Intuição

Julgamentos conduzidos heurísticamente	Julgamentos conduzidos intuitivamente
<p>Atalhos (corretos ou incorretos) que reduzem grandes cargas mentais quando fazemos julgamentos</p>	<p>Intuições (corretas ou incorretas) que reduzem grandes cargas mentais quando fazemos julgamentos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Raciocínio cognitivo com memórias conscientes • Pensamento em série, lento e deliberado para alcançar o produto • Racionalmente baseado em inferência lógica, análise de evidências e conteúdo factual (livre de emoções) quando a informação é abstrata, verbal e simbólica • Esforço de pensamento vindo da cabeça que é desenvolvido de forma proativa para circunstâncias generalizadas quando falta experiência • Fácil de explicar a lógica por trás dos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Precognitivo e subconsciente, sem análise • Automatizado, rápido, pensamento paralelo por processo inconsciente • Experiencialmente baseado em metáforas associativas, histórias narrativas e informações tácitas (entrelaçadas com emoções) quando as informações são concretas, visuais e contextuais • Sentimento sem esforço vindo do coração que é reativamente ajustado a situações específicas quando a experiência relacionada é abundante • Difícil de explicar como os resultados foram obtidos

A intuição e as abordagens heurísticas do julgamento podem ser diferenciadas pelas características listadas acima. Lembre-se de que os líderes de atividades ao ar livre eficazes buscam evoluir da heurística para a intuição. Quando se tem experiência nesse ambiente e com essa clientela (digamos, uma década de experiência profissional contínua), você deve confiar na sua intuição.

Da mesma forma, se você não tiver tempo para fazer um julgamento ponderado ou se as condições forem altamente subjetivas, ou desestruturadas, siga seu instinto. Se essas condições não puderem ser atendidas, volte a usar heurísticas. Lembre-se de que ambas as abordagens podem estar erradas; portanto, tenha um plano de contingência para estes casos inevitáveis.

O julgamento sensato é muito parecido com a capacidade de memória. Ele não pode ser ensinado, mas pode ser desenvolvido e aprimorado para um nível ideal para cada líder de atividades ao ar livre. Todo mundo tem um certo nível de capacidade de julgamento, assim como todo mundo tem uma capacidade máxima de memória. No entanto, o truque para desenvolver o julgamento não está em regurgitar fatos memorizados para passar em testes, mas em raciocínio. Desta forma, você se beneficia reunindo uma **ampla e profunda experiência** de tantas fontes quanto disponíveis, não apenas da experiência em primeira mão, mas também a experiência vicária adquirida através da observação e discussão. Uma maneira excelente de os candidatos a líderes de atividades ao ar livre ganharem experiência vicária é ler e debater sobre cenários de acidentes clássicos. Reunir experiência é importante, mas a experiência por si só não garante que você terá um julgamento sensato. Com certeza, a experiência sem reflexão não tem como resultar em aprendizado.

Com demasiada frequência, os líderes de atividades ao ar livre esquecem de avaliar decisões bem-sucedidas e, em vez disso, analisam apenas as ações que não deram certo. Analisar o fracasso nos ajuda a aprender, mas não avaliar o sucesso pode nos levar a perder uma oportunidade semelhante para sempre.

Além disso, a crença de que as pessoas aprendem melhor com os seus erros é frequentemente apontada como uma justificativa para permitir que clientes ou candidatos à liderança cometam muitos erros. Mas esse raciocínio nos preocupa porque se baseia na óbvia facilidade de descobrir o que deu errado versus a dificuldade em determinar por que algo funcionou tão bem. Não importa o que aconteça, gaste bastante tempo refletindo sobre resultados negativos e positivos igualmente. Você pode aprender tanto com um quanto com o outro.

Se esforce para otimizar sua capacidade de fazer bons julgamentos. Acima de tudo, avalie e reflita minuciosamente sobre cada experiência. Tente estas sugestões para ajudar a aprimorar seu julgamento:

Ouça as regras e preste atenção às exceções a essas regras.

Reúna o máximo possível de informações de palestras, estudos de caso históricos e histórias sinistras de outros líderes.

Observe outros líderes e como eles usam o julgamento.

Desenvolva uma atitude questionadora e investigue a respeito dos prognósticos que os outros fazem.

Rememore “quase acidentes” pessoais e compartilhe-os abertamente com outras pessoas.

Considere as análises de erros pessoais feitas por outros.

Reaja, verbalmente ou por escrito, a situações incertas colocadas por outros líderes.

Mantenha a atenção concentrando-se no momento e observando-se reagindo ao caos e à complexidade das aventuras, tanto na sala de aula quanto em campo.

Mantenha um registro diário de experiências e um bloco de notas de julgamento para refletir sobre essas experiências.

Obtenha experiência em todas as oportunidades; nunca rejeite qualquer chance razoável de liderar.

Reúna um grupo de colegas em uma expedição e peça seu *feedback* sincero.

Realize estágios práticos em diversos programas e sempre peça a alguém para observá-lo e dar conselhos.

Torne-se aprendiz de um líder experiente e peça a esse mentor que o guie e lhe dê responsabilidade de maneira gradual.

Você precisa usar seu julgamento apenas quando a incerteza estiver presente, o que ocorre o tempo todo nas aventuras! Como você opera sob circunstâncias incertas na maioria das vezes, não é possível prever quando um problema ou decisão surgirá. Além disso, os administradores de programas de aventuras não podem preparar respostas ou regras padrão para todas as situações, porque cada situação é única em sua incerteza. Para ser um líder de atividades ao ar livre eficaz, sua força deve estar na capacidade de resolver efetivamente muitos problemas e frequentemente tomar decisões precisas nessas situações incomuns. Essa eficácia e precisão sempre dependerão de julgamento sensato.

Quadro de Competências

O quadro de competências abaixo é apresentado de maneira semelhante a uma categorização e descreve diferentes níveis de comportamento profissional alcançados por líderes de atividades ao ar livre. Essa estrutura pode ser usada como uma ferramenta de auto-exame para avaliar a própria competência ou pode ser adaptada para motivar o aprimoramento profissional da equipe.

Um profissional de aventura iniciante possui o conhecimento básico dos procedimentos, modelos e práticas que devem ser utilizadas em campo. Um líder proficiente pode demonstrar e aplicar procedimentos, modelos e as melhores práticas solicitadas pelo "padrão de atendimento" das práticas correntes de campo. Líderes exemplares usam os melhores elementos de campo com consistência, clareza e com a mais reconhecida expressão de eficácia para com os clientes; eles são estratégicos no uso de suas práticas e eficazes para alcançar os resultados dos clientes.

QUADRO DE COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA AO AR LIVRE

Líder Ao Ar Livre identificado como . . .				
		EMERGENTE	PROFICIENTE	EXEMPLAR
NO GERAL		<ul style="list-style-type: none"> • Oferece suporte a líderes de atividades ao ar livre de nível sênior em protocolos de programas de aventura • Segue protocolos e procedimentos escritos estabelecidos • Possui experiência prévia na área de programas específica • Garante que os participantes sempre tenham acesso a equipamentos adequados, nutrição e recursos de higiene para um ambiente específico 	<ul style="list-style-type: none"> • Está ciente dos últimos desenvolvimentos da prática profissional em programas de aventura • Garante a consistência entre os protocolos escritos e os procedimentos reais • Possui potencial para supervisionar outros líderes de atividades ao ar livre 	<ul style="list-style-type: none"> • Usa oportunidades de aprendizagem dos clientes para desenvolvê-las de maneiras inéditas e inovadoras • Contribui para escrever protocolos e procedimentos originais • Busca formas inovadoras de liderar experiências ao ar livre e compartilha resultados com outros profissionais
	FUNDAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> • EVIDÊNCIAS = Compreende a fórmula crítica da competência essencial da liderança ao ar livre baseada em dados • FILOSOFIA = Compreende as definições dos termos-chave, benefícios da aventura e questões filosóficas • PSICOLOGIA SOCIAL = Compreende o fluxo, a estimulação ideal, o desafio (interação risco-competência) e como estes se combinam para explicar os comportamentos de aventura • HISTÓRIA = Compreende a história local de programas de aventura e liderança ao ar livre nas relações entre pessoas e lugares • TENDÊNCIAS E QUESTÕES = Entende e auto-reflete sobre as tendências que atualmente influenciam a profissão de liderança ao ar livre, ao mesmo tempo que identifica vários países que recapitulam uma sequência de surgimento, crescimento, estabilização e declínio nos programas de aventura 	<ul style="list-style-type: none"> • EVIDÊNCIAS = Compreende a receita para desenvolver líderes ao ar livre derivada de pesquisas • FILOSOFIA = Compreende a aprendizagem experiencial de aventura e os elementos que a compõe • PSICOLOGIA SOCIAL = Compreende a base da motivação humana, expectativa, autoeficácia, atribuição, <i>competence effectance</i> e como estes interagem para orientar o comportamento do cliente em experiências de aventura • HISTÓRIA = Compreende a história internacional de programas de aventura e liderança ao ar livre na influência comparativa entre países • TENDÊNCIAS E QUESTÕES = Entende e discute com colegas as questões controversas nos programas de aventura que foram estabelecidas e as que permanecem atuais, enquanto também aborda as novas preocupações relacionadas à liderança ao ar livre 	<ul style="list-style-type: none"> • EVIDÊNCIAS = Possibilita pesquisas adicionais por meio de colaboração direta ou suporte indireto • FILOSOFIA = Aplica os princípios da aprendizagem experiencial de aventura aos programas e expedições do cliente • PSICOLOGIA SOCIAL = Auxilia os clientes a interpretar seus medos, aventuras, riscos e competências, para fazer escolhas na aventura que levam à aprendizagem, crescimento e mudança • HISTÓRIA = Entende o passado como um poderoso oráculo do futuro e em relação às tendências e questões globais ou controversias atuais • TENDÊNCIAS E QUESTÕES = Contribui para diálogos profissionais sobre tendências e questões que resultam em ações para fazer a diferença, ao mesmo tempo em que identifica tendências ou questões não detectadas anteriormente e comenta seus impactos potenciais nos programas de aventura e liderança ao ar livre

ATIVIDADES TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Compreende as interações de competências genéricas e específicas, independentemente da atividade que está sendo liderada • Possui mais de 50% das competências genéricas e todas as competências específicas para pelo menos 2 atividades • Busca continuamente adquirir competências técnicas em outras atividades • Está praticando pelo menos uma nova atividade • Corresponde às qualificações mínimas para as atividades técnicas que estão sendo lideradas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajusta as competências com base em localizações geográficas, grupo de clientes, objetivos do programa e condições ambientais • Possui mais de 75% das competências genéricas e todas as competências específicas para pelo menos 4 atividades • Auxilia outros líderes a obter competências técnicas para uma atividade • Excede as qualificações mínimas para as atividades técnicas sendo conduzidas • Corresponde aos critérios de instrutor para treinar outros em atividades técnicas específicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve competências com base na experiência ao invés de padrões • Possui 100% das competências genéricas e todas as competências específicas para pelo menos 6 atividades • Auxilia outros líderes a obter competências técnicas para diversas atividades • Aprimora competências de forma proativa • Excede os critérios de instrutor para treinar outros em atividades técnicas específicas
GESTÃO DE SEGURANÇA & RISCO	<ul style="list-style-type: none"> • Compreende a importância do risco como essencial para a experiência de aventura • Diferencia entre risco (percebido e real) e perigo (fatores de dano e as condições perigosas) • Compreende como os acidentes acontecem e quando evitar, reduzir, transferir ou deter riscos em relação à frequência e gravidade do acidente potencial • Responde a acidentes com primeiros socorros, busca e resgate, evacuação, etc. • Compreende os conceitos por trás da responsabilidade legal e como defender o programa e sua equipe de liderança • Garante que cada participante preencha e assine toda a papelada de gerenciamento de risco médico e legal • Compreende a grande importância dos seguros e seus tipos de cobertura 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa os perigos e evita fatores intimidadores em campo • Aplica contra-medidas de gestão de risco ao programa antes, durante e depois de possíveis acidentes • Modifica políticas e procedimentos quando necessário para gestão de risco • Lidera treinamentos de simulação de acidentes • Responde a acidentes críticos, buscando assistência de recursos do programa fora do grupo de clientes • Conduz análises de gerenciamento de risco em todo o programa • Verifica duas vezes e resume de maneira privada toda a papelada de gerenciamento de risco médico e legal 	<ul style="list-style-type: none"> • Treina a equipe e outros profissionais sobre procedimentos de gestão de risco • Supervisiona a atualização das práticas de gestão de risco • Apresenta conceitos de gestão de risco em situações de formação profissional • Promove e participa de intercâmbios de equipes para garantir perspectivas objetivas de gestão de risco • Responde a acidentes críticos coordenando recursos internos do programa e garantindo a assistência de agências públicas externas ou governamentais • Verifica três vezes a papelada de gerenciamento de risco médico e legal
MEIO-AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Segue práticas generalizadas de “Leave No Trace” (LNT) para proteger o meio ambiente local • Prepara, viaja e acampa com mínimo impacto no meio ambiente local • Compreende as necessidades concorrentes e de equilíbrio da sustentabilidade • Compreende o papel de guia interpretativo da natureza, meio ambiente, cultura, história e outros patrimônios locais 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica e adapta as práticas de LNT para se adequar a configurações específicas e proteger o meio ambiente fora da esfera local • Prepara, viaja e acampa com mínimo impacto no meio ambiente global • Compreende e apóia totalmente a necessidade de sustentabilidade em programas, atividades e experiências de campo • Interpreta o patrimônio local para os clientes e incentiva a apreciação 	<ul style="list-style-type: none"> • Modifica e promove as práticas de LNT para proteger o meio ambiente global, inclusive alterando os comportamentos locais do cliente • Prepara, viaja e acampa com mínimo impacto no meio ambiente global • Atua para manter e promover a sustentabilidade em programas, atividades e experiências de campo • Interpreta o patrimônio local levando a mudanças nos comportamentos ambientais
ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Compreende as seis etapas da organização de expedições e as 14 etapas para o planejamento de expedições • Conhece os procedimentos para viajar, para acampar e lidar com condições difíceis • Compreende as funções da tecnologia e da mídia social na organização de viagens • Compreende e tem um posicionamento pessoal sobre a inclusão controversa de tecnologia em ambientes selvagens 	<ul style="list-style-type: none"> • Conduz o planejamento de expedições com verificações duplas após cada uma das 14 etapas e verificação tripla de tudo no final • Reserva, acampamentos, aluguel de equipamentos, transporte, comunicações autorizações e muito mais • Utiliza tecnologia para realizar tarefas organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora um plano de expedição completo que aborda as questões comuns de gestão de risco • Supervisiona o planejamento de expedições e reservas de terceiros • Ajuda outros líderes a usar corretamente a tecnologia para tarefas organizacionais

<p style="text-align: center;">INSTRUÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica pelo menos duas combinações instrucionais para orientar o indivíduo em direção aos objetivos de aprendizagem pretendidos, permanecendo principalmente dentro do plano de aula • Compreende como os seres humanos aprendem e as 8 etapas da experiência, através da memória, para a modificação e repetição • Compreende a melhor forma de ensinar as pessoas e as 3 fases para antes, durante e depois de uma experiência de aprendizagem • Diferencia entre as 7 combinações instrucionais • Identifica mitos relacionados ao ensino para se adequar aos estilos de aprendizagem e percentuais associados à retenção de informações 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica pelo menos quatro combinações instrucionais para ensinar um grupo pequeno, apoiando os participantes como alunos individuais • Adapta a aprendizagem às perspectivas culturais dos clientes • Usa o gradiente de aprendizagem para ensinar habilidades físicas e uma série de perguntas para relembrar, processar e aplicar a confirmação da aprendizagem • Elabora lições eficazes, desde o planejamento e a redação de objetivos, passando pela entrega instrucional e questionamento socrático contínuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica pelo menos seis das sete combinações instrucionais para ensinar um grupo grande, enquanto também individualiza a aprendizagem para cada cliente • Envolve toda a experiência de aventura em uma experiência de aventura que é culturalmente relevante para o cliente • Transfere perfeitamente responsabilidades de ensino e aprendizagem para os clientes • Serve como um mentor de ensino para outros líderes e um recurso para a equipe • Modela planejamento de aulas, definição de metas ou redação de objetivos para outros líderes
<p style="text-align: center;">FACILITAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • RECREAÇÃO = SEM Facilitação (não necessária; as atividades são inerentemente agradáveis e mudarão os sentimentos) • EDUCAÇÃO = Compreender - Habilidades básicas (fundamentos e funil) • DESENVOLVIMENTO = Compreender - Habilidades intermediárias; <i>Entender e fazer - Habilidades básicas</i> • TERAPIA = Compreender - Habilidades avançadas; <i>Entender e fazer - Habilidades intermediárias</i>; Entender, fazer e evoluir – Habilidades básicas <p>=====</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreende o valor da facilitação, a importância dos 3 níveis de transferência da aprendizagem e o papel da facilitação nos quatro campos dos programas de aventuras (recreativo, educativo, de desenvolvimento e terapêutico) • Aplica alternativas não verbais à discussão • Observa o comportamento e formula perguntas em torno destas observações 	<ul style="list-style-type: none"> • RECREAÇÃO = SEM Facilitação • EDUCAÇÃO = Compreender - Habilidades intermediárias (<i>frontloading & congelamento</i>); <i>Entender e fazer - Habilidades básicas</i> • DESENVOLVIMENTO = Compreender - Habilidades avançadas; <i>Entender e fazer - Habilidades intermediárias</i>; Entender, fazer e evoluir - Habilidades básicas • TERAPIA = Entender e Fazer - Habilidades avançadas; <i>Entender, fazer e evoluir - Habilidades básicas e intermediárias</i> <p>=====</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferencia entre os três níveis de técnicas de facilitação (básico para mudar o pensamento, intermediário para mudar o comportamento e avançado para mudar a resistência à mudança clínica) <ul style="list-style-type: none"> • Enquadra (<i>framing</i>) as atividades com apresentações de fantasia e / ou realidade • Enfatiza a transferência (por metáfora) para integrar a aprendizagem na vida dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • RECREAÇÃO = SEM Facilitação • EDUCAÇÃO = Compreender - Habilidades avançadas (foco e fortalecimento); <i>Entender e fazer - Habilidades intermediárias</i>; Entender, fazer e evoluir - Habilidades básicas • DESENVOLVIMENTO = Entender e Fazer - <i>Habilidades avançadas</i>; <i>Entender, fazer e evoluir - Habilidades básicas e intermediárias</i> • TERAPIA = Entender, fazer e evoluir - Habilidades básicas, intermediárias e avançadas <p>=====</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui experiência no uso terapêutico de metáfora, isomorfismo, facilitação focada na solução, abordando resistência, paradoxo, duplo vínculo e reenquadramento proativo • Enquadra (<i>framing</i>) as atividades com introduções contextuais e / ou isomórficas • Encoraja a autorreflexão e estratégias de continuidade para os clientes
<p style="text-align: center;">ÉTICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examina situações éticas de uma perspectiva singular (princípios, virtudes ou feminista) • Conhece seus próprios sistemas de valores não negociáveis e padrões profissionais • Segue padrões éticos estabelecidos • Pratica a resolução de cenários de dilemas éticos e hipotéticos • Age de forma ética e profissional com os clientes antes, durante e depois do programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera as situações éticas de uma perspectiva dupla (princípios, virtudes e / ou feminista) • Desenvolve um conjunto pessoal de ética que é abertamente compartilhado com outros líderes • Raciocina moralmente por meio da intuição, listagem de opções e regras éticas para resolver um dilema ético real • Se posiciona abertamente sobre questões éticas do programa, especialmente onde o cliente e o cuidado com o meio ambiente estão envolvidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Examina situações éticas a partir de múltiplas perspectivas (princípios, virtudes e feminista) • Raciocina moralmente por meio de princípios éticos (não fazer o mal, autonomia, fazer o bem, fidelidade e justiça) e teorias éticas (universalizabilidade e equilíbrio) para resolver um dilema real • Contribui para discussões de ética profissional e "prática o que fala"

ESTILO DE LIDERANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra a expressão de um único estilo de liderança (autocrático, democrático ou liberal) • Aprecia a necessidade de flexibilizar em direção aos outros dois estilos • Compreende o poder da liderança e como estes cinco poderes (referente, legítimo, especialista, recompensa & coercitivo) se relacionam com estilos de liderança e extremos • Sabe como as preocupações com a tarefa, relacionamentos e favorabilidade condicional influenciam o estilo expresso • Identifica os comportamentos do cliente associados a cada um dos estágios de desenvolvimento do grupo (formação, confrontação, normatização, desempenho e dissolução) • Compreende as associações entre estilos de liderança e estágios de desenvolvimento do grupo em relação às dimensões de tarefa e relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra a expressão de dois estilos de liderança claramente distintos (autocrático, democrático e liberal) • Aprecia a necessidade de flexibilizar em direção ao outro estilo restante • Aplica estratégias de liderança para trabalhar com grupos de clientes nos cinco estágios de desenvolvimento identificados • Compreende os fatores complexos que afetam a dinâmica do grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra a expressão de três estilos de liderança claramente distintos (autocrático, democrático e liberal) • Aprecia a necessidade de flexibilidade entre todos os estilos com base nas circunstâncias • Combina o estilo de liderança corretamente com os estágios de desenvolvimento do grupo de clientes
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Compreende teorias e práticas por trás de uma comunicação eficaz, escuta ativa e feedback • Compreende os fundamentos da comunicação para falar em público, dar aulas, facilitar a mudança e resolver conflitos 	<ul style="list-style-type: none"> • É capaz de se comunicar, ouvir e fornecer feedback com/ para os outros • Personaliza mensagens antes de se comunicar com outras pessoas, a fim de obter maior aceitação e transferência da mensagem • É um orador capaz e confiante ao instruir/facilitar • Resolve conflitos entre duas pessoas com sucesso 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda os outros a melhorar sua comunicação, escuta e feedback • Resolve com sucesso conflitos entre várias facções do grupo
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	<ul style="list-style-type: none"> • Compreende as diferenças e conexões entre a resolução de problemas, tomada de decisão e julgamento • Resolve problemas seguindo uma sequência analítica de etapas 	<ul style="list-style-type: none"> • Distingue a resolução de problemas, tomada de decisão e julgamento um do outro na prática • Resolve problemas seguindo uma abordagem multifase, combinando métodos analíticos e criativos • Demonstra o uso correto de formas longas (complexas) e curtas (simples) de um modelo multifase de resolução de problemas • Evita, ou identifica e resolve, falhas comuns no processo de resolução de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ensina as qualidades únicas e identificadores especiais de resolução de problemas, tomada de decisão e julgamento • Resolve problemas instintivamente, combinando abordagem multifase com julgamento intuitivo e tomada de decisão naturalista
TOMADA DE DECISÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica técnicas criativas para divergir opções e técnicas discriminativas para convergir opções, a fim de chegar à melhor decisão, seja quantitativa ou qualitativamente • Compreende como diferentes estilos de liderança se adaptam melhor ao momento da tomada de decisão (tempo-liberal para o desenvolvimento do grupo, autocrático-urgente, democrático-equilibrando dos dois extremos) • Diferencia as consequências maiores e menores das decisões • Demonstra duas abordagens de tomada de decisão intimamente associadas (especialista na diretiva, consultivo-compartilhado ou consensual-unânime) • Está ciente da influência negativa que o viés pode ter nas decisões 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisões habitualmente, confiando no julgamento orientado por heurísticas e na resolução de problemas multifase • Não hesita ou procrastina quando confrontado com a tomada de decisões • Demonstra quatro abordagens de tomada de decisão intimamente associadas (especialista na diretiva, consultivo-compartilhado ou consensual-unânime) • É capaz de evitar uma parcela minoritária (menos de 25) dos 50 vieses mais comuns na tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisões naturalmente, combinando bem com a solução multifase de problemas e julgamento intuitivo • Demonstra todas as seis abordagens de tomada de decisão intimamente associadas (especialista em diretiva, consultivo compartilhado e consensual-unânime) • É capaz de evitar uma parcela majoritária (mais de 25) dos 50 vieses mais comuns na tomada de decisão

JULGAMENTO SENSATO	<ul style="list-style-type: none"> • Possui um julgamento sensato fundado em um banco de dados reunido de experiências intensivas e extensivas • Compreende as teorias baseadas no julgamento por trás da aprendizagem, memória, função cerebral, reflexão, refração e heurística • Compreende, em detalhes, cada uma das doze heurísticas mais comuns e como elas interagem com o julgamento • Diferencia o julgamento orientado heurísticamente do julgamento intuitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Extrai de banco de dados da experiência usando conscientemente heurísticas como atalhos para chegar a julgamentos sensatos • Aplica as heurísticas FACETAS na gestão de riscos em campo • Utiliza conscientemente as 7 heurísticas restantes (disponibilidade, similaridade, representatividade, simulação, ancoragem com ajuste, reconhecimento e soma zero) para fazer julgamentos sensatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Extrai de banco de dados da experiência, inconscientemente, usando a intuição como uma consciência inconsciente para chegar a julgamentos sensatos • Sintoniza e ouve a intuição, enquanto equilibra isso com heurísticas aplicadas
PESQUISA	<ul style="list-style-type: none"> • Está familiarizado com os resultados da pesquisa que indicam as práticas preferidas e/ ou padrões de desempenho profissional • Sabe onde buscar para encontrar as últimas tendências da profissão fora das práticas do programa • Sabe como diferenciar entre os resultados da pesquisa acadêmica e os estudos mais frágeis que possuem métodos falhos, suposições inválidas e/ ou conclusões errôneas 	<ul style="list-style-type: none"> • Auxilia ativamente na busca e coleta de novas informações para o desenvolvimento profissional • Continua a implementar e compartilhar novas descobertas de pesquisa para melhorar os programas e aprimorar a equipe • Adapta os resultados da pesquisa para atender clientes, ambiente, atividades, programa, liderança e outras práticas profissionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribui para estudos de pesquisa que examinando as práticas profissionais • Fornece <i>feedback</i> aos pesquisadores sobre a aplicação de novas práticas profissionais de pesquisas anteriores • Estabelece parcerias sólidas com pesquisadores para dar suporte ao processo de pesquisa e seus resultados • Apresenta novas questões de pesquisa para pesquisadores e trabalha em conjunto com eles para encontrar novas respostas para questões práticas da e para a profissão

Conteúdo (alfabético)

A Aprendizagem – página 41

Alternativas Não Verbais e Congelamento – página 59

Análise de Perigos – página 8

As Quatro Etapas da Aprendizagem Experiencial – página 20

As Seis Etapas das Expedições Ao Ar Livre – página 14

Checklists Ambientais – página 11

Checklists de Facilitação – página 46

Checklists de Intuição e Julgamento – página 90

Checklist de Planejamento de Expedições – página 15

Cinco Falhas – página 84

Cinquenta Vieses na Tomada de Decisão – página 73

Competence Effectance – página 28

Doze Heurísticas – página 87

Ensinando – página 43

Entendendo Valores Não Negociáveis – página 23

Equação de Acidente Modificada – página 6

Estilo Flexível Para Liderança de Grupo – página 32

Ética Profissional – página 24

Feedback e Comunicação – página 33

Foco – página 65

Fortalecimento – página 63

Framing – página 69

Frontloading – página 61

Fundamentos – página 54

Funil – página 57

Gerenciamento de Crises Adaptado – página 10

Gradiente de Aprendizagem – página 42

Julgamento Sensato e Refração – página 86

Liderança Ao Ar Livre e a Parede de Tijolos – página 4

Modelo de Liderança Condicional – página 30

Modelo de Processamento Outward Bound – página 17

Modelo de Raciocínio Moral – página 25

O Paradigma da Experiência de Aventura – página 27

Ouvindo e Falando – *Checklists* – página 35

Quadro de Competências – página 93

Resolução de Problemas Multifase – página 81

Seis Etapas para Resolução de Conflitos – página 38

Seis Questões Filosóficas – página 21

Sete Combinações Instrucionais – página 45

Tomada de Decisão Criativa – página 78

Tomada de Decisão em Grupo – página 71

Três Tipos de Ética – página 22

Três Tipos de Transferência – página 19

Visão Geral da Facilitação – página 52

Conteúdo Cronológico

Liderança Ao Ar Livre e a Parede de Tijolos – página 4

Equação de Acidente Modificada – página 6

Análise de Perigos – página 8

Gerenciamento de Crises Adaptado – página 10

Checklists Ambientais – página 11

As Seis Etapas das Expedições Ao Ar Livre – página 14

Checklist de Planejamento de Expedições – página 15

Modelo de Processamento Outward Bound – página 17

Três Tipos de Transferência – página 19

As Quatro Etapas da Aprendizagem Experiencial – página 20

Seis Questões Filosóficas – página 21

Três Tipos de Ética – página 22

Entendendo Valores Não Negociáveis – página 23

Ética Profissional – página 24

Modelo de Raciocínio Moral – página 25

O Paradigma da Experiência de Aventura – página 27

Competence Effectance – página 28

Modelo de Liderança Condicional – página 30

Estilo Flexível Para Liderança de Grupo – página 32

Feedback e Comunicação – página 33

Ouvindo e Falando – *Checklists* – página 35

Seis Etapas para Resolução de Conflitos – página 38

A Aprendizagem – página 41

Gradiente de Aprendizagem – página 42

Ensinando – página 43

Sete Combinações Instrucionais – página 45

Checklists de Facilitação – página 46

Visão Geral da Facilitação – página 52

Fundamentos – página 54

Funil – página 57

Alternativas Não Verbais e Congelamento – página 59

Frontloading – página 61

Fortalecimento – página 63

Foco – página 65

Framing – página 69

Tomada de Decisão em Grupo – página 71

Cinquenta Vieses na Tomada de Decisão – página 73

Tomada de Decisão Criativa – página 78

Resolução de Problemas Multifase – página 81

Cinco Falhas – página 84

Julgamento Sensato e Refração – página 86

Doze Heurísticas – página 87

Checklists de Intuição e Julgamento – página 90

Quadro de Competências – página 93

O conteúdo deste Manual de Campo foi liberado por Simon Priest, Michael A. Gass e a Human Kinetics para distribuição gratuita, não sendo permitida a sua comercialização.



Copyright © 2020 por Simon Priest e Michael A.Gass