



## Ferramentas da Abordagem Dialógica

### **Objetivo:**

Providenciar ferramentas e metodologias de forma a melhorar o trabalho de equipa integrado, multiprofissional e centrado na pessoa ao nível institucional, organizacional e profissional.

### **Descrição:**

A partir dos elementos que emergiram dos resultados 1 e 2 do projeto relativamente ao Grupo de Governança e tutores, o resultado do projeto 3 irá focar-se nas ferramentas cruciais para levar estes atores a agir de acordo com a implementação dos processos dialógicos em diferentes contextos.



## Índice

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. SOBRE DIÁLOGOS</b>	<b>4</b>
<b>3. PRIMEIROS DIÁLOGOS E NEURÓNIOS ESPELHO</b>	<b>6</b>
<b>4. PROBLEMAS PERVERSOS E MUNDO COMPLEXO</b>	<b>7</b>
<b>5. ABORDAGEM DIALÓGICA PARA DESENVOLVER O TRABALHO E LIDERANÇA ORGANIZACIONAL</b>	<b>9</b>
<b>6. GRUPO DE GOVERNANÇA PARA APOIAR AS FORMAS DIALÓGICAS DE AGIR (RP1)</b>	<b>11</b>
<b>7. COMPETÊNCIAS DO TUTOR DIALÓGICO (RP2)</b>	<b>12</b>
<b>8. FERRAMENTAS PARA OS TUTORES E GRUPO DE GOVERNANÇA</b>	<b>12</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>16</b>

### 1. Introdução

No presente documento, providenciamos uma revisão da abordagem dialógica perante os serviços de bem-estar, assim como processos de desenvolvimento organizacionais. O



documento consiste, inicialmente, numa visão concisa da literatura e uma breve introdução antecipada de algumas ferramentas de diálogo prático que poderão ser utilizadas como exemplo do trabalho dialógico.

O projeto é descrito da seguinte forma no *Grant agreement*:

*“Num contexto de crescente interdependência internacional, as organizações e autoridades públicas encontram um crescente desafio na adaptação de estratégias inclusivas, inovadoras e reflexivas, tornando-se imperativo o reforço da cooperação entre as diferentes organizações e sectores da sociedade. A evolução de novos conhecimentos e entendimentos na área têm demonstrado que, de forma a fazer face aos desafios emergentes das organizações, existe cada vez mais a necessidade de integrar os profissionais enquanto centro dos processos de mudança aliando as suas competências e capacidades em ações integradas e multidisciplinares. É, por esta razão, que o projeto tem o seu foco, sobretudo, na conceptualização da formação e educação das equipas enquanto elemento fundamental para a promoção da mudança social, através do reforço do trabalho em equipa, das relações horizontais e da sua integração. Em particular, o trabalho do projeto Dialogical responde aos desafios educativos e formativos que passam por aliar as competências dos profissionais da área da saúde, social e da educação às expectativas e necessidades complexas emergentes na sociedade atual, através de um método de trabalho orientado para o diálogo em rede, cujo trabalho ainda se encontra em falta nos currículos atuais dos profissionais.”*

A palavra “diálogo” é frequentemente utilizada quando nos referimos à necessidade de colaboração, sendo que as estratégias de mudança estão atualmente a mudar para uma cultura de maior partilha e comunicação. Originalmente, o termo diálogo vem do Grego διάλογος (dialogos, conversa); as suas raízes são διά (*dia*: através) e λόγος (*logos*: discurso, razão). Desta forma, o significado original da palavra “diálogo” é o discurso alternado entre duas ou mais pessoas. O Latim apropriou-se desta palavra enquanto *dialogus*.

De qualquer modo, as estratégias organizacionais vêm muitas vezes a comunicação como uma fase do seu próprio processo. O entendimento geral do projeto é baseado na ideia de que



a comunicação, colaboração e diálogo são os métodos mais importantes para implementar e alcançar objetivos, para zelar pela cultura do trabalho, assim como o bem-estar e para responder aos desafios do presente e do futuro.

## 2. Sobre diálogos

A abordagem dialógica é uma forma de pensar em conjunto com outras pessoas e procurar novas soluções e possibilidades para agir em situações difíceis e preocupantes, em processos de desenvolvimento e em problemas complexos e perversos (*wicked problems*).

A abordagem dialógica é uma forma de lidar com estas situações em conjunto e abertamente. Os diálogos antecipados, que fazem parte da formação deste projeto, têm as suas raízes na terapia de família e na filosofia dialógica.

Os diálogos antecipados significam um maior foco no processo, olhando para um bom futuro ou situação onde os problemas/preocupações acabam por se tornar menos relevantes ou acabam mesmo por desaparecer. Outro método dialógico, diálogos abertos, que tem vindo a ser desenvolvidos para os serviços de saúde mental (também na Finlândia), são baseados no mesmo critério, com diferenças apenas na sua estrutura. Os diálogos antecipados têm uma estrutura e o facilitador conduz o processo. Os diálogos abertos não têm estrutura, sendo apenas baseados na reflexão. No entanto, ambos os diálogos têm várias parecências e ambos se baseiam numa rede, ou seja, criam uma rede de suporte que consiste não só em profissionais de diferentes áreas, mas também no suporte de pessoas e clientes que o responsável pelo processo queira convidar. É pressuposto que esta rede garanta uma forma de trabalho polifónica.

Diálogo significa uma nova forma de comunicar. Ser dialógico, num sentido amplo, acaba por ser uma visão do mundo muito focada em diversas perspetivas e ideias e na compreensão de como pensamos e nos relacionamos uns com os outros. No diálogo, são evocados diferentes pontos de vista e novas opções são procuradas. Os participantes do diálogo aumentam a compreensão acerca de si próprios e dos outros durante o diálogo. O diálogo enfatiza a escuta ativa e mútua e é através do mesmo que as pessoas têm a oportunidade de



compreender a visão/perspetiva dos outros e escutá-los ativamente, uma vez que a sua natureza se baseia em alternar o diálogo e não na sobreposição do discurso.

Os princípios centrais para ser dialógico são

- ser ouvido
- acreditar na outra pessoa
- uma experiência de esperança
- criar confiança
- tolerância à incerteza
- curiosidade sobre os outros

(National Institute of Health and Welfare, 2022)

A abordagem dialógica não é uma ferramenta ou método que podemos “tirar da prateleira” quando queremos testar algo novo ou quando desafios difíceis e complexos nos forçam a cooperar. Não é apenas uma questão de pensar e agir de forma dialógica, mas também polifónica, o que significa pensar de forma dinâmica, em termos de *antecipar as respostas das nossas ações*, assim como pensar em termos de *antecipar as respostas das outras pessoas de uns para os outros* (Shotter, 2008, 520).

O pensamento polifónico orientado para pensar em conjunto requer uma perda das nossas próprias atitudes para fazer com que o diálogo seja possível:

*“O Diálogo, por outro lado, é uma conversa onde os participantes constroem e evoluem novas ideias através do contributo de todos em conjunto. Num diálogo, os participantes estão dispostos a largar ideias pré-concebidas e escutam ativamente os contributos dos outros e, por isso, estão abertos às novas ideias geradas que são o resultado da sua interação conjunta o que, de outra forma, não teria sido tão bem sucedido. Por outras palavras, a sua opinião não é final, mas um passo ao encontro do resultado final. O objetivo do diálogo é gerar novas perspetivas, uma nova compreensão do problema. No entanto, não procura consenso, mas sim apreciação acerca de como os outros pensam. Assim, o segredo do diálogo é que ninguém sabe*



*onde o diálogo os irá levar. Desta forma, o método de diálogo é ideal para agir de forma diferente e apropriada.” (Eriksson & Arnkil, 2009, 36).*

Quando o espaço dialógico é criado, um sentido comum de força, capacidade de trabalho e criação de novas ideias em conjunto torna-se possível e este fluxo livre de investigação e significado permite novas possibilidades para emergir. Esta capacidade existe em todas as comunidades, mas na maioria das organizações continua dormente e o diálogo permite o despertar destas organizações. (Isaacs, 1993, 25–26.)

Ser dialógico não significa apenas pensar em conjunto e fazer um “brainstorming” conjunto. A atitude polifónica requer também o respeito pelos outros. Muito frequentemente vemos outras pessoas a comparar-se aos outros, baseando-se na validação ou na rejeição, e a definir o mundo e os seus elementos ao fechá-los em bolhas culturais. Emmanuel Levinas utiliza termos como *Mesmo* e *Totalidade* para descrever esta atitude (Levinas, 2012, 33–40). Falar cara-a-cara com outras pessoas cria também uma responsabilidade entre as pessoas. Quando uma pessoa nos convida para algo ao falar diretamente connosco ou com outras expressões, está à espera de uma resposta imediata. Para o mundo (e, conseqüentemente, para o ser humano) não há nada mais terrível que a falta de resposta (Bakhtin, 1984, 127). Ao aceitar o convite com a nossa resposta direta, estamos também a reconhecer a existência da outra pessoa. Isto é respeitar os outros.

Ao praticar a abordagem dialógica, podemos aprender como apoiar a equipa de trabalho a lidar com situações urgentes.

### 3. Primeiros diálogos e neurónios espelho

Na formação da abordagem dialógica e das suas ferramentas chegamos sempre a um momento onde os participantes entendem a sua essência. É verbalizado de forma muito clara e simples: “Tenho de aprender a ouvir”. Este é um momento emocionante para os participantes e para o/a formador/a. Este entendimento inclui muitas informações sobre como



tocar em assuntos pessoais. É também um incentivo ao desenvolvimento de uma capacidade/competência que todos nós temos, mas que esquecemos ou nunca aprendemos.

Isto traz-nos à experiência básica da vida, o nosso eu dialógico. Nós desenvolvemo-nos em relações com os outros logo desde o início - e até mesmo antes do nosso nascimento - e este processo continua até à nossa morte. Nesse sentido, não nascemos enquanto indivíduo e não podemos existir sozinhos.

A maioria dos pais e cuidadores de bebés experienciaram o que parece ser o acompanhamento e complemento dos seus gestos e expressões pelo bebé nos primeiros momentos de vida. Mesmo nas primeiras semanas depois de nascer, a mãe e o bebé podem alcançar uma coordenação de expressões e movimentos como uma dança em círculos e movimentos complementares e entrelaçados (Braten, 2009, 190). Na primeira relação e a partir dela, aprendemos também através dos nossos neurónios espelho. O Estado compartilhado e intersubjetivo centrado em nós, ou seja, o que é espelhado pelos mecanismos de espelho, é essencial para recém-nascidos e bebés para se vincularem ao mundo social. No entanto, ao longo do tempo tem também outro significado, ou seja, quando é possível para o eu ter a capacidade de simultaneamente se identificar com ou diferenciar-se de alguém (Gallese, 2011, 1–9).

Ao compreender esta essência humana é possível também introduzir outros elementos essenciais à abordagem dialógica: respeitar os outros, ter curiosidade e interesse pelos pensamentos dos outros e aprender a ser responsivos. Ou aprender que um ser humano quer falar apenas sobre os seus próprios assuntos. De facto, até poderíamos abordar “a porta de entrada para a teoria do diálogo”.

#### 4. Problemas perversos e mundo complexo

Com a globalização, digitalização, mudança cultural e economia partilhada, os problemas têm surgido mais ambíguos e complexos. São muitas vezes difíceis de definir. A abordagem tradicional lógica-racional encontra-se em decadência quando as coisas se tornam difusas e nem sempre controláveis ou mensuráveis.



O Governo Finlandês descreve uma situação complexa desta forma:

*“Num ambiente complexo com crescentes problemas perversos (wicked problems), é necessária uma abordagem mais focada nos fenómenos e não tanto em tarefas bem delineadas. Esta abordagem desafia o estilo tradicional hierárquico. Isso requer uma organização dinâmica à volta de fenómenos. Os fenómenos complexos não reconhecem limites administrativos, no entanto as suas causas e mecanismos requerem uma abordagem mais compreensiva. Isto requer uma forte cultura de cooperação entre os limites organizacionais”* (Valtioneuvosto, 2019).

Quando as situações problemáticas são complexas e difíceis de definir, são chamadas *wicked problems* (problemas perversos). Por outro lado, problemas com limites claros e descritivos são chamados *tamed problems* (problemas moderados). No entanto, não significa que sejam fáceis de resolver.

Jeff Conklin descreve os problemas perversos desta forma:

1. É possível perceber um problema perverso apenas tornando-se familiar com o contexto.
2. Não existe distinção entre o início ou fim para um problema perverso. Só é possível procurar uma solução boa o suficiente dentro do leque de recursos possíveis.
3. As soluções para problemas perversos não estão certas nem erradas. São apenas melhores ou piores.
4. Cada problema perverso é único.
5. Cada solução para um problema perverso trabalha unicamente um problema.
6. Não é possível definir a solução para problemas perversos.

(Conklin, 2006.)

De acordo com a teoria dos problemas perversos, os problemas moderados são lógicos, algorítmicos e técnicos. É necessário apenas ter informação necessária para os resolver. É possível utilizar experiências anteriores e conhecimento ao tomar decisões. Decisões esboçadas devem ser preparadas por profissionais especialistas no trabalho de campo.



A natureza dos problemas perversos é complexa e ambígua. É frequente existirem situações únicas onde a experiência prévia não é necessariamente útil. Nem soluções prévias podem ser utilizadas. Pode até acontecer que os problemas perversos não sejam passíveis de ser resolvidos de todo ou é tão difícil defini-los, o que acaba por levar à necessidade de termos que nos conformar com a situação que não conseguimos acabar de resolver.

Num mundo global e complexo, os problemas são cada vez mais perversos e parece não ser possível resolvê-los pelo modelo de pensamento tradicional “baseado em problemas”. Estas situações são complexas e constituem fenómenos mais amplos. Cada sistema de pensamento não é suficiente, se os sistemas foram descritos enquanto algoritmos que interagem uns com os outros.

Enquanto profissionais somos treinados a diagnosticar problemas, desenhar soluções e resolvê-los. No caso de problemas moderados, podemos aprimorar infinitamente a sua lógica, algoritmos e implementação técnica da solução. Para os resolver, é importante ter informação suficiente para suportar/apoiar a tomada de decisão, utilizar experiência prévia e conhecimento ao fazer escolhas. Mas e se não se encontrar nenhuma solução ou se nenhum acordo for alcançado? Ao nível individual pode-se começar por falar sobre uma preocupação.

Preocupação é uma experiência subjetiva que surge da falta de ação e de apoio. A preocupação não pode ser transferida para outra pessoa. Com base nos contactos, a pessoa com a preocupação terá a possibilidade de falar com a pessoa que pode agir. O melhor resultado será alcançado quando a pessoa com a preocupação falar com a pessoa que a pode ajudar.

Quanto maior a preocupação, mais diálogo será necessário.



## 5. Abordagem Dialógica para desenvolver o trabalho e liderança organizacionais

Lidar com problemas complexos requer holismo e requer lidar com conceitos como a liderança, colaboração, cultura operacional, comunicação e trabalho com uma rede central. A essência da cooperação é o caminho para se pensar em conjunto. De acordo com a definição de diálogo, pensar em conjunto requer reflexão acerca das próprias atitudes ao ouvir outras perspectivas de outras pessoas. Uma experiência de ser ouvido é um pré-requisito para pensar em conjunto. Durante a formação dialógica os formandos são formados para facilitar situações que produzem tal experiência.

Comunicar é uma tarefa desafiante. Pensamos que estamos a comunicar quando estamos a dar alguma informação ou a reportar ou delegar. Muito frequentemente comunicamos sem estar a ouvir, pelo que é uma interação unilateral e uma relação sujeito-objeto. O processo de comunicação parece interativo, no entanto é necessário receber a mensagem e reconhecimento da experiência do participante. A comunicação recíproca é uma relação de sujeito para sujeito.

Devido ao mundo global - e local - se encontrar instável, incerto, complexo e ambíguo não existe outra forma de compreendê-lo e encontrar soluções úteis que processem os casos em conjunto com ferramentas dialógicas e fluxos de trabalho, de forma a partilhar boas práticas e competências e fazer com que a abordagem de aprendizagem seja um princípio-chave de operação.

Para ser bem sucedido, o trabalho em rede e a cooperação baseada em redes requer uma liderança que a suporte e permita fazê-lo, assim como uma cultura de administração baseada na igualdade, inclusão, confiança, transparência e equidade. A cultura do trabalho dialógico é também uma cultura de trabalho de administradores e gestores. A liderança dialógica desenvolve-se através de diálogos e durante processos dialógicos.



Um aspeto da abordagem dialógica é o cruzamento controlado da fronteira entre conhecimento e não-conhecimento ou a permanência na fronteira. É muito fácil ouvir e escutar uma conversa sobre algo que não se tem muito conhecimento. Similarmente, é ainda mais relaxante para um orador falar sobre algo que já sabe muito bem à priori. A este ponto ainda não nos encontramos perante um diálogo. O diálogo começa quando os participantes da conversa têm a vontade de se ouvir uns aos outros com a intenção de mudar a sua própria forma de pensar. Um profissional pode conscientemente posicionar-se a si próprio numa posição de “não-conhecimento” muitas vezes ao dia. É importante permanecer o tempo suficiente nessa posição. Permanecer tanto tempo nessa posição que acaba por ser possível reconhecer a receptividade da outra pessoa para aceitar ideias diferentes. O profissional deve ser sensível ao reconhecer a situação através da qual se pode caminhar em conjunto e aumentar o nível de conhecimento.

#### 6. Grupo de Governança para apoiar as formas de agir do caminho dialógico (PR1)

O Grupo de Governança (GG) é um grupo de trabalho, responsável por governar a implementação do trabalho dialógico e monitorizar o seu processo dentro da organização. As decisões tomadas são o resultado do trabalho dialógico no GG.

Uma vez identificado, as suas primeiras tarefas são:

- Receber formação sobre o trabalho dialógico, enquanto requisito
- Onde implementar a mudança através do trabalho dialógico
- Definir as estratégias de comunicação na organização sobre o trabalho dialógico
- Escolher quem formar enquanto tutores
- Apoiar os tutores nas suas tarefas



- Monitorizar os resultados e expandir a abordagem dialógica na organização se necessário

Tom Arnkil (Arnkil, 2019, 37–50) descreveu os princípios de cocriação de *espaços dialógicos*. Não se destina apenas a ser uma estrutura para os GG, mas também para todos os outros atores. O autor diz que as tarefas comuns internacionalmente são:

1. organizar o espaço físico e torná-lo apropriado para o diálogo
2. ter a certeza que existe tempo adequado e que é distribuído de forma favorável durante o diálogo
3. incluir as pessoas significativas e ajudá-las a integrar-se no espaço social de presença
4. encorajar o espaço mental aberto para a curiosidade responsável e empatia
5. preservar o discurso dialógico conjuntamente com os outros e evitar o discurso autoritário.

As primeiras ações para o GG foram planeadas de acordo com estas tarefas. Relembramos que este é apenas o início do processo. Cada vez que o GG reúne, é necessário agir dialogicamente e ter experiências em comum. Assim será mais fácil compreender melhor o que se está a apoiar e o que se pode esperar dos profissionais.

## 7. Competências do tutor dialógico (PR2)

Com base no “resultado do projeto 2” cinco competências complementares são determinadas para o tutor dialógico. Estas competências são descritas no relatório do resultado do projeto 2:

1. Orientado para a inovação
2. Orientado para a procura
3. Trabalho colaborativo
4. Aprendizagem interativa
5. Criação de conhecimento

Os tutores dialógicos serão formados com foco nas seguintes competências:



1. Capacidade para utilizar a ferramenta “Assumir as preocupações” - nas posições dialógicas.
2. Capacidade para utilizar o pensamento dos “Espaços Dialógicos” - no GG e outras reuniões.
3. Capacidade para utilizar técnicas de reuniões dialógicas.
4. Capacidade para apresentar a abordagem dialógica em eventos.

#### 8. Ferramentas para os tutores e grupo de governança

O diálogo antecipado refere-se à forma de trabalhar e a um método, o qual tem sido referido também relembrando o bom futuro, diálogo futuro e o aconselhamento em rede e o diálogo em rede. O objetivo dos diálogos antecipados é clarificar a cooperação entre diferentes partes, combinar os recursos em rede e expandir as possibilidades operacionais. Os diálogos antecipados são uma forma de implementar reuniões conjuntas entre diferentes redes para que os participantes possam encontrar formas de coordenar as suas atividades conjuntas, podendo ser utilizados no psicossocial com o cliente, bem como no trabalho de planeamento e estratégia.

Os facilitadores de rede são amplamente utilizados para apoiar a mudança na cultura operacional da comunidade. Não é o seu trabalho dizer o que está certo ou errado na comunidade. Os facilitadores de rede apoiam os membros da comunidade a ouvir os pensamentos uns aos outros e que soluções poderão ter para problemas no futuro. Os consultores de rede podem apoiar os residentes da comunidade a falar acerca das suas próprias iniciativas ou providenciar comentários/opiniões no diálogo. Neste projeto, o tutor está a aprender os primeiros passos do diálogo em rede facilitado e será capaz de facilitar com ferramentas dialógicas que são mencionadas neste capítulo.

Os tutores serão formados para utilizar as ferramentas de diálogos antecipados (ou formas de trabalho):



- ouvir dialogicamente
- ajudar a falar ao formular questões adequadas
- fazer notas públicas dialógicas
- assumir as preocupações
- ferramentas para reuniões dialógicas
- diálogos acerca de boas práticas
- painel dialógico de discussão

**A ferramenta dialógica “assumir as preocupações”** significa que um profissional leva a sua preocupação, por exemplo, a um cliente, guardião ou subordinado e pede ajuda para aliviar essa preocupação. O importante é que a preocupação seja reconhecida respeitando a outra pessoa, apreciando outras opiniões e de forma educada. Cooperação (com o tutor e todos os participantes do diálogo) e confiança são uma construção, os problemas são discutidos respeitosamente, abertamente e corajosamente.

A ferramenta assumir as preocupações consiste em três fases:

1. Ter intenção de terminar a preocupação pensando no caso através de questões: O que o faz sentir-se preocupado/a acerca da situação do/a seu/sua criança/adolescente/utente/colaborador/a? O que acontece se não resolver o problema? O quão preocupado/a está?
2. Preparar a reunião com a ajuda de um formulário e as suas questões: Na sua opinião, quais são as áreas onde os utentes ou colaboradores sentem que recebem o seu apoio? Existem áreas em que eles/elas o/a podem considerar uma ameaça? Quais são os recursos que tem conseguido identificar e como pode comunicá-los? O que podem fazer em conjunto ou separadamente para melhorar a situação? Como pensa resolver as suas preocupações e expressar o desejo de cooperar? É importante antecipar o que irá acontecer durante a discussão, assim como antecipar resultados possíveis da discussão num futuro próximo. O que seria um ambiente e tempo adequados para reunir e discutir os problemas difíceis?



3. Depois da reunião, avaliar com questões: Como resolveu o problema? Como se sentiu ao dar voz à sua preocupação? Como se sentiu durante? Como se sentiu depois? Correu como antecipou ou foi completamente diferente? Sentiu-se surpreendido/a? Como vê as ações propostas para ajudar a criança/adolescente agora? Está otimista? Alguma coisa o/a vai preocupar? O que fará para diminuir as suas preocupações?

Muitas vezes as comunidades têm a esperança de ouvir boas práticas dos outros. Boas práticas são trazidas para um pensamento partilhado, permitindo que o destinatário beneficie do pensamento de um especialista nas discussões. Um modelo de boas práticas tem vindo a ser desenvolvido para estas situações.

**O Diálogo de Boas Práticas** consiste nas seguintes fases:

1. Os representantes da organização têm alguns minutos de apresentação acerca das boas práticas de forma livre.
2. Após a apresentação, o tutor pergunta à audiência para iniciar pequenos grupos de discussão. O grupo terá um momento de partilha e em conjunto formularão uma questão representativa. No final deste momento todos os grupos de discussão leem a sua própria questão um de cada vez.
3. Os representantes fazem outro monólogo à audiência, que inclui todas as possíveis respostas.
4. O tutor pede à audiência que forme grupos de discussão outra vez. Nesta breve sessão de brainstorming é perguntado aos participantes “Como poderia a minha organização utilizar esta boa prática e como poderiam melhorá-la, adaptá-la e ajustá-la ao novo contexto?”
5. No final do diálogo acerca da boa prática, se existir tempo de sobra e alguém quiser, os participantes podem fazer um minuto de reflexão e partilhar com todos novas ideias que tenham surgido.

Em grupos, com vários participantes, o tutor pode organizar o grupo num círculo interno e um círculo externo. Em primeiro lugar, inicia-se pelos participantes do círculo interno que



discutem por algum tempo enquanto os participantes do círculo externo escutam. E depois, os papéis invertem-se e a partir daí passado um tempo inicia-se a conversa mútua.

Os tipos de passos referidos acima são adequados quando o tutor organiza diálogos de avaliação, audiências de residentes ou discussões de acompanhamento (ou “follow-up”). Só é necessário utilizar palavras que estejam de acordo com a situação.

**Painéis de discussão Dialógicos** são adequados para grupos de 40 ou mais participantes.

1. O tutor pergunta à audiência para dialogar com os participantes mais próximos a si acerca do que gostariam de ouvir na discussão do painel. Ao mesmo tempo, os responsáveis pelo painel falam em conjunto e decidem qual será o tema a iniciar.
2. De seguida, o tutor pergunta à audiência para dizer aos responsáveis do painel as suas expectativas de forma breve, numa frase. É recomendado escrever estas ideias num 'bloco de cavalete' (ou “flip chart”).
3. O tutor pede aos responsáveis de painel para iniciarem a sua discussão acerca do tópico que escolheram para começar. E de seguida, claro, é possível falar acerca das ideias que a audiência quer ouvir.
4. Após algum tempo. O tutor pede uma reflexão, comentários ou mais questões da audiência. É apropriado ouvir entre cinco a seis pessoas antes dos responsáveis do painel continuarem.
5. Pode continuar a fazê-lo desde que não se ultrapasse o tempo suposto.

## REFERÊNCIAS

- Arnkil, T. (2019). *Co-generating Dialogical Spaces: Challenges for Open and Anticipation Dialogues and Dialogical Practices in General*. International Journal of Collaborative-Dialogic Practices, 9(1). <https://ijcp.files.wordpress.com/2019/12/ijcp-issue-9-p.-37-50-arnkil-co-generating-dialogical-spaces-english.pdf>
- Bakhtin, M. (1984). *Problems of Dostoevsky's poetics*. University of Minnesota Press.
- Bråten, S. (2009). *Intersubjective Mirror in Infant Learning and Evolution of Speech*.



- Conklin, J. (2006). *Dialogue mapping: building shared understanding of wicked problems*. Wiley.  
<http://www.loc.gov/catdir/toc/ecip0513/2005013962.html>
- Eriksson, E., & Arnkil, T. E. (2009). *Taking up one's worries: A handbook on early dialogues*.  
National Institute for Health and Welfare. <https://www.julkari.fi/handle/10024/80315>
- Gallese, V. (2011). Intersubjectivity from the perspective of neuroscience. *Psychotherapy Magazine*, 30.
- Isaacs, W. N. (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning.  
*Organizational Dynamics*, 22(2), 24–39. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90051-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90051-2)
- Levinas, E. (2012). *Totality and Infinity. An Essay on Exteriority*. Duquesne University Press.
- National Institute of Health and Welfare. (2022). *Dialogiset toimintatavat*.  
<https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/kehittyvat-kaytannot/dialogiset-toimintavat>
- Shotter, J. (2008). Dialogism and Polyphony in Organizing Theorizing in Organization Studies:  
Action Guiding Anticipations and the Continuous Creation of Novelty. *Organization Studies*,  
29(4), 501–524. <https://doi.org/10.1177/0170840608088701>
- Valtioneuvosto. (2019). *Verkostojohtamisen opas* (Issue 12).

#### OUTROS MATERIAIS PARA LER:

- Seikkula, J. & Arnkil, T.E (2006). *Dialogical Meetings in Social Networks*. Routledge
- Bakhtin M. (1984). *Problems of Dostoevsky's poetics*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Shotter, J. (1993). *Conversational realities: Constructing life through language*. London: Sage.