

Copyrighted Material

O SURPREENDENTE PODER DAS

Estruturas Libertadoras

Regras simples para despertar uma cultura de inovação

Henri Lipmanowicz
Keith L. McCandless



Copyrighted Material

O SURPREENDENTE PODER DAS

Estruturas Libertadoras

Regras simples para despertar uma cultura de inovação

**Henri Lipmanowicz
Keith L. McCandless**



Copyrighted Material

O SURPREENDENTE PODER DAS

Estruturas Libertadoras

Regras simples para despertar uma cultura de inovação

Henri Lipmanowicz
Keith L. McCandless



Copyrighted Material

O SURPREENDENTE PODER DAS

Estruturas Libertadoras

Regras simples para despertar uma cultura de inovação

© 2013 Henri Lipmanowicz e Keith McCandless

The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash a Culture of Innovation

Autores | Henri Lipmanowicz e Keith McCandless

Tradutor | João Paulo Pimentel

Coordenação editorial | Claudia Kubrusly e Fernanda Paraguassu

Revisão | Fernanda Paraguassu, Maurício Carneiro e Raquel Benchimol

Capa e projeto gráfico do miolo | Suiane Cardoso

Foto de capa | João Marcos Rosa/Nitro

Diagramação | Maurício Carneiro

Catálogo na Publicação (CIP)

L764s Lipmanowicz, Henri
O surpreendente poder das estruturas libertadoras : regras simples para despertar uma cultura de inovação / Henri Lipmanowicz, Keith McCandless ; tradutor João Paulo Pimentel. - Osasco (SP) : Voo, 2025.
421 p. : il. foto. p&b.

Tradução de: The surprising power of liberating structures: simple rules to unleash a culture of innovation.
Inclui bibliografia.
ISBN 978-65-89686-84-2

1. Comportamento organizacional 2. Comunicação nas organizações 3. Aprendizagem organizacional 4. Desenvolvimento organizacional I. McCandless, Keith II. Pimentel, João Paulo III. Título.

CDD: 658.3

Bibliotecária responsável: Fernanda Gomes de Souza CRB-6/2472



IMPRESSO NO BRASIL



CADEIA RESPONSÁVEL



UM POR UM: CADA LIVRO, UMA CONTRAPARTIDA SOCIAL



Reservados todos os direitos de publicação à:
Editora Voo Ltda.
Avenida das Comunicações, 265, Setor 1 MOD A-07,
Osasco/SP — CEP 06.276-190
www.editoravoo.com.br

PREFÁCIO À EDIÇÃO BRASILEIRA

**Um convite
à prática**

9

PREFÁCIO

**Tão fácil quanto
o abecedário**

13

CAPÍTULO 1

**Pequenas mudanças,
grandes diferenças**

17

PARTE UM

**As estruturas ocultas
do engajamento**

25

CAPÍTULO 2

**Por que
microestruturas são
importantes**

27

CAPÍTULO 3

**Estruturas Libertadoras
para todos**

43

CAPÍTULO 4

**Liderança
Libertadora**

77

PARTE DOIS

**Do início
em diante**

95

CAPÍTULO 5

**Início:
os primeiros passos**

97

	CAPÍTULO 6	
	Dos primeiros passos à criação de sequências	125
	CAPÍTULO 7	
	De sequências a roteiros	139
	PARTE TRÊS	
	Histórias de campo	163
	Corrigindo um sistema de proteção à infância em crise: Tim Jaasko-Fisher	166
	Facilitando a tomada de decisões críticas de forma inclusiva: Craig Yeatman	170
	Mudando o rumo de um negócio: Alison Joslyn	177
	Transformando análises pós-ação no Exército: Lisa Kimball	183
	Inventando a prática de saúde do futuro: Chris McCarthy	186
	Conferindo mais substância, conexões e ideias à sala de aula: Arvind Singhal	191
	Conquistando comprometimento, responsabilidade e continuidade: Neil McCarthy	200
	Inspirando uma mudança cultural duradoura e prevenindo infecções hospitalares: Dr. Michael Gardam	203
	Encenando a mudança de comportamento para acabar com infecções: Sherry Belanger	208
	Desenvolvendo competências para a educação médica: Dra. Diane Magrane	211
	Aprovando o Projeto de Lei 29 no Senado de Montana: Senadora Lynda Bourque Moss	216
	Transcendendo uma cultura centralizada de comando e controle: Dr. Jon Velez	219
	Conexões. As Estruturas Libertadoras nos ambientes virtual e híbrido: Carolina Ribeiro de Almeida e Fernando Murray Loureiro	223

O Guia de Campo para Estruturas libertadoras

229

1-2-4-All	234
Impromptu Networking	239
Nine Whys	243
Wicked Questions	248
Appreciative Interviews	253
Triz	259
15% Solutions	263
Troika Consulting	267
What, So What, Now What? (W³)	272
Discovery & Action Dialogue (DAD)	278
25/10 Crowdsourcing	285
Shift & Share	291
Wise Crowds	296
Wise Crowds para grandes grupos	299
Conversation Café	303
Min Specs	308
Improv Prototyping	313
Helping Heuristics	318
Users Experience Fishbowl	322
Heard, Seen, Respected (HSR)	327
Drawing Together	331
Design Storyboards – Básico	335
Design Storyboards – Avançado	340
Celebrity Interview	344
Social Network Webbing	348

What I Need From You (WINFY)	353	
Open Space Technology	358	
Generative Relationships STAR	363	
Agreement-Certainty Matrix	368	
Simple Ethnography	372	
Integrated~Autonomy	377	
Critical Uncertainties	381	
Ecocycle Planning	386	
Panarchy	392	
Purpose-To-Practice (P2P)	399	
	POSFÁCIO	405
AGRADECIMENTOS E RECURSOS DE APRENDIZAGEM		409
	SOBRE OS AUTORES	419

PREFÁCIO À EDIÇÃO BRASILEIRA

Um convite à prática

Nosso encontro com as Estruturas Libertadoras (ELs) foi por acaso, em 2015, ao receber uma newsletter de um grupo de facilitadores da região de Banff, no Canadá. Apesar de não ter participado do workshop que seria realizado por lá, compramos o livro e começamos a ler e aplicar, e, confessamos, inicialmente com certo descaso. Como assim esses formatos tão simples podem gerar resultados tão incríveis? Essa dúvida permaneceu conosco por um bom tempo.

Enquanto continuávamos testando e experimentando, descobrimos uma comunidade vibrante de Praticantes de Estruturas Libertadoras. Essa rede era repleta de pessoas criativas, com muitas ideias e possibilidades, e, junto aos dois autores, sempre presentes e generosos, conquistaram nossa admiração imediata. Aos poucos, fomos percebendo o impacto transformador das Estruturas Libertadoras. Um divisor de águas foi participar de uma imersão conduzida por Fisher Qua, um dos pioneiros na prática e na disseminação das ELs. E foi assim, na prática em grupos, que fomos percebendo as nuances e possibilidades que não havíamos notado antes, como se um véu fosse caindo e revelando um horizonte de infinitas possibilidades.

O feliz encontro dos autores Henri Lipmanowicz e Keith McCandless vem transformando a forma como grupos se organizam e colaboram globalmente. Henri, com sua experiência como líder e executivo, trouxe seu olhar sempre curioso para o propósito das pessoas e organizações, querendo despertar o que existe de melhor em cada indivíduo. Keith, com sua criatividade e seu pensamento refinado de consultor, trouxe uma escuta sensível e uma crença inabalável na criatividade e na capacidade das pessoas em dar forma aos seus próprios caminhos. Além de outras qualidades, a generosidade de ambos se reflete na decisão de tornar esse material aberto, acessível e gratuito, permitindo que as Estruturas Libertadoras sejam replicadas livremente em qualquer contexto.

A publicação deste livro no Brasil busca oferecer ferramentas práticas para enfrentar os nossos constantes desafios. Em um país marcado pela diversidade cultural e por disparidades socioeconômicas, as Estruturas Libertadoras encontram relevância especial por serem acessíveis e úteis em qualquer tipo de organização como comunidades, escolas, pequenas ou grandes empresas. As ELs têm a qualidade de equilibrar a fala e a escuta, incluindo vozes muitas vezes marginalizadas ou silenciadas, permitindo que todos sejam ouvidos e valorizados. Onde a necessidade de colaboração e diálogo é urgente, as Estruturas Libertadoras oferecem formas inovadoras e inclusivas para conversar e construir um futuro melhor.

Desejamos que este livro seja mais do que uma leitura. Que seja um convite à prática. Ao se permitir experimentar as Estruturas Libertadoras, você encontrará os desafios de rever as formas conhecidas de interagir com grupos e de abrir espaço para novas estratégias que incluem mais vozes nas conversas.

Este esforço vale a pena. Imagine um ambiente onde todas as vozes são ouvidas, onde as ideias mais criativas emergem sem disputas e onde a colaboração genuína torna obsoleto o modelo tradicional de comando e controle. O que mudaria em suas conversas, reuniões, encontros e decisões se cada pessoa tivesse a chance real de contribuir e ajudar no desenho dos próximos passos? Se essas possibilidades inspiram você, mergulhe nas próximas páginas e descubra como pequenas mudanças podem fazer uma enorme diferença.

Que você receba de cada um e de todos as mais calorosas boas-vindas a esta Comunidade de Praticantes das Estruturas Libertadoras.

Fernando Murray Loureiro e Carolina Ribeiro de Almeida

PREFÁCIO

Tão fácil quanto o abecedário

Você se lembra de como foi aprender o alfabeto? E de aprender a soletrar as primeiras palavras? Gato, bola, suco. Além da compreensão fácil, os alfabetos permitem infinitas adaptações e têm utilidade universal. Eles são os blocos para a construção de palavras, ideias e ações. Com as 26 letras do alfabeto romano, milhões de combinações diferentes podem ser feitas, o suficiente para que todas as palavras de muitos idiomas sejam escritas.

Agora, imagine ter acesso a um alfabeto de apenas cinco letras. Quantas palavras e ideias diferentes você seria capaz de estruturar com cinco letras? Quão limitadas seriam a escrita, a leitura e a comunicação? Quão frustrante seria se comunicar com apenas algumas palavras? Quão entediadas e repetitivas seriam suas interações com os demais?

É exatamente esta a situação em que a maioria das pessoas se vê ao trabalhar com outras pessoas. Elas estão confinadas ao equivalente de um alfabeto de cinco letras: as cinco técnicas universalmente empregadas na organização do trabalho em grupo. As cinco técnicas convencionais são a palestra, a discussão mediada (ou facilitada), a apresentação de re-

também em outras áreas da vida. Você descobrirá que cada Estrutura Libertadora traz benefícios específicos. Ao aprender a usar algumas ou todas, você criará seu próprio alfabeto e construirá um vocabulário diferente para realizar tarefas com os demais. A nova linguagem poderá ser adaptada e aplicada de infinitas formas à medida que você cria combinações adequadas a cada situação que enfrenta na vida, seja desafio ou oportunidade, grande ou pequena, simples ou complexa.

Você também descobrirá que o poder das Estruturas Libertadoras, além de surpreendente, é contagiante. Ao empregar Estruturas Libertadoras, as pessoas ao seu redor desfrutarão da experiência e enxergarão benefícios inesperados; isso provavelmente as ajudará e incentivará a expandir os próprios alfabetos. Elas se tornarão parceiras de prática e ficarão gratas por você tê-las ajudado a adquirir habilidades que lhes serão úteis para sempre.

As Estruturas Libertadoras se adaptam facilmente, podendo ser empregadas por equipes pequenas ou grandes, por um departamento ou função, uma organização, uma turma, uma escola, uma comunidade ou um movimento social. Isso as torna úteis para qualquer situação, desde uma única reunião até um grande projeto ou iniciativa de transformação organizacional. Você notará que elas podem ajudá-lo a estruturar conversas individuais, tornando-as mais produtivas. Além disso, é claro, também podem ajudá-lo a conversar consigo mesmo de maneira mais eficaz e transformar a maneira como você pensa, planeja e toma decisões.

Quando nos perguntam quem são os candidatos ideais para o uso das Estruturas Libertadoras, nossa resposta modesta é simples: todos. Estruturas Libertadoras servem para CEOs, altos executivos, gerentes e trabalhadores da linha de frente; professores universitários e de escolas, administradores, equipes de suporte e estudantes; gestores hospitalares, médicos e enfermeiros; oficiais militares e soldados; funcionários

públicos e políticos; consultores e coaches; líderes comunitários e filantropos — e muitos outros. Quando falamos todos, queremos dizer todo mundo mesmo!

Se a noção de utilidade universal das Estruturas Libertadoras soar boa demais para ser verdade, junte-se à multidão; essa é uma reação inicial comum e compreensível. Você não acreditará até descobrir o que as Estruturas Libertadoras podem fazer por você, empregando-as você mesmo e depois usando sua imaginação para extrapolá-las com adaptações e novas aplicações. Em outras palavras, este livro contém muitas ideias importantes, mas não é um livro teórico ou conceitual. Em vez disso, é um manual prático, escrito para facilitar a iniciação e para que você progrida de forma rápida e significativa, para que identifique o espaço que dará às ELs no seu trabalho e na sua vida.

As Estruturas Libertadoras são técnicas com um propósito: melhorar o desempenho. Se este fosse um livro sobre tênis, golfe ou esqui, seu valor seria verificado apenas com a prática e o aprendizado das técnicas. Este é o segredo para aprender e se beneficiar das Estruturas Libertadoras: simplesmente faça, mergulhe, explore e pratique o máximo possível, aproveitando as amplas oportunidades que surgem diariamente. Esteja certo de que, não importa a Estrutura Libertadora experimentada, em toda situação, você vai obter resultados surpreendentemente melhores do que o esperado.

CAPÍTULO 1

Pequenas mudanças, grandes diferenças

Por meses, um pai não conseguia obter mais do que respostas monossilábicas da filha adolescente. Então, um dia, ele mudou um pouco a maneira com que começava a conversa, e ela falou com ele por mais de uma hora.

Por meses, quinze gerentes não saíam do lugar, discutindo sobre como transformar sua reunião quinzenal, que todos concordavam ser frustrante e improdutivo. Então, um dia, eles fizeram uma pequena mudança na maneira como costumavam trabalhar em grupo. A recompensa? Em trinta minutos, descobriram qual era o seu principal problema e decidiram como o abordariam juntos.

Por anos, cada nova turma de estudantes de uma matéria obrigatória frequentava as aulas com pouco entusiasmo, fazendo o mínimo para obter uma nota decente. Então, em um semestre, após pequenas mudanças nos métodos de ensino do professor, os alunos tornaram-se animados, empolgados e envolvidos, divertindo-se ao aprender conceitos relevantes para a vida pessoal.

Por anos, militares despachados ao Afeganistão recebiam briefings que eram entediantes e maçantes, em vez de esclarecedores. Então, um dia, graças a pequenas mudanças no processo de briefing, os militares que encerravam sua

“Não são golpes de martelo, mas a dança da água que molda as pedras à perfeição.”

R. Tagore

missão conseguiram transmitir aos substitutos nuances de como começá-la com preparo e determinação. Os substitutos passaram a ouvir com avidez, fazer perguntas e obter respostas para todas as dúvidas que tinham, e sentiram-se mais confiantes para iniciar a desafiadora missão.

Por décadas, uma unidade hospitalar observava o aumento nas infecções, apesar das campanhas regulares para treinar equipes e introduzir melhores práticas. Então, certo ano, a unidade implementou uma pequena mudança de abordagem para reduzir as infecções e conseguiu quase eliminá-las em apenas doze meses.

Até onde a memória alcança, revisões do plano estratégico sempre foram es-tressantes e desagradáveis; você apresentava um plano aos gestores e eles fa-ziam o possível para encontrar falhas. Então, certo ano, uma pequena mudan-ça transformou a revisão em um evento estimulante, produtivo e agradável.

Todos esses breves relatos encapsulam histórias reais com uma linha narrativa em comum: pequenas mudanças nas práticas diárias produziram grandes diferenças nos resultados que as pessoas obtinham anteriormente.¹ Bastou a cada indivíduo ou grupo fazer algo simples: substituir o que chamamos de “microestrutura convencional” por algo chamado “Estrutura Libertadora”.

O que o pai da adolescente fez de diferente foi buscar inspiração em uma Estrutura Libertadora chamada **Appreciative Interviews**.² A pequena mudança foi perguntar à filha: “Qual foi o melhor momento do seu dia hoje?”. Isso a incentivou a contar uma história, e depois outra, e outra...

¹ Salvo indicação em contrário, todos os exemplos e histórias deste livro são casos reais, composições de experiências advindas da nossa prática de consultoria ou relatadas em nossos workshops; os casos são usados com permissão das pessoas envolvidas. Os títulos e as afiliações dos sujeitos ou colaboradores deste material podem ter mudado após a publicação do livro; sempre que possível, atualizamos as informações em nosso site.

² N. do T.: O nome das 33 Estruturas Libertadoras foi mantido em inglês nesta tradução como forma de seguir o padrão já estabelecido em workshops e no site www.estruturaslibertadoras.com.br. Este pedido foi feito pelos autores na ocasião da tradução dos materiais para o website e visa manter a consistência e facilitar a referência para os praticantes em todo o mundo.

A pequena mudança feita pelos gerentes que não conseguiam transformar sua reunião quinzenal foi usar duas rodadas de uma Estrutura Libertadora chamada **1-2-4-All**, para deliberar sobre problemas e resolver diferenças de opinião sem iniciar conflitos.

O que a professora fez de diferente foi introduzir variações aparentemente pequenas em sua abordagem em sala de aula: ela substituiu aulas explanatórias por algumas Estruturas Libertadoras, como a **Impromptu Networking**, a **Troika Consulting** e o **Conversation Café**, e criou assim um ambiente interativo, que abria muitos espaços para a autodescoberta e o aprendizado entre colegas.

O *briefing* sobre o Afeganistão consistia basicamente em apresentações de documentos e *slides*. A simples mudança que os responsáveis pelo *briefing* aplicaram no processo foi uma Estrutura Libertadora chamada **Users Experience Fishbowl**, pela qual um pequeno grupo de militares regressados de missões compartilhava histórias de campo, enquanto colegas destacados para a região de combate ouviam e então faziam perguntas.

A unidade hospitalar que reduziu os índices de infecção simplesmente parou de promover campanhas definidas pelos gestores e, aos poucos, envolveu todas as pessoas da unidade com conversas em grupos pequenos e diversos. Como eles fizeram isso? Usaram Estruturas Libertadoras, como os **Discovery & Action Dialogues** e a **Improv Prototyping**, para permitir que os participantes descobrissem por si mesmos como poderiam contribuir para a redução das infecções. Sem a necessidade de adesão imposta de cima para baixo, as pessoas se voluntariaram para agir por conta própria.

No caso das hostis revisões de plano estratégico, a pequena mudança foi eliminar a rotina de palestras e substituí-la pela Estrutura Libertadora chamada **Ecocycle**, para que toda a equipe de gestão fosse envolvida na avaliação das opções estratégicas e na criação conjunta do plano.

Convite estruturante

Marque todas as opções que se aplicam quando você pensa sobre o grupo ou a organização com os quais trabalha:

- Reuniões absurdamente entediadas ou frustrantes.
- Imposição das melhores práticas de outra pessoa.
- Tomadores de decisão distantes dos executores.
- Apresentações em PowerPoint maçantes.
- Conversas difíceis frequentemente evitadas.
- Medo e política atrapalhando.
- Trabalho em equipe que parece um fardo.
- Processo de grupo que é caótico.
- Muito treinamento, mas nenhuma mudança.
- Grandes ideias que nunca saem do mural.
- Pessoas excluídas porque “complicariam” as decisões.
- Mudanças estruturais que não resultam na Terra Prometida.
- Expectativa de que você saiba e antecipe tudo.
- Mudanças impulsionadas pelo recurso ao medo ou “suborno”.
- Mais e mais burocracia e solicitações de dados.
- Responsabilidade sem autonomia e suporte adequados.
- Coisas que todos sabem que não funcionam, mas nunca mudam.

Se você for como a maioria das pessoas com quem trabalhamos ao redor do mundo, deve vivenciar algumas dessas situações e eventos dia após dia. Não importa se olhamos para o mundo dos negócios, do governo, das ONGs, da educação, da saúde, do serviço comunitário, ou mesmo

para grupos comunitários e cívicos, comitês consultivos ou organizações similares — tais realidades impedem que a maioria dos grupos seja capaz de trabalhar em conjunto e alcançar bons resultados.

Este livro é um convite para utilizar as técnicas chamadas Estruturas Libertadoras com o objetivo de organizar e envolver pessoas de uma nova maneira. Com frequência, dependemos de especialistas para projetar nosso mundo, ignorando as pessoas diretamente à nossa frente. Com o repertório de técnicas e princípios explicados nestas páginas, pessoas com diferentes aptidões ou níveis hierárquicos podem logo se tornar colaboradores qualificados para avançar e inovar.

Você pode usar este livro para obter resultados inovadores para si mesmo, com sua família, com sua equipe no trabalho; as técnicas servirão para melhorar suas interações com os líderes da sua organização e com os vizinhos na sua comunidade. O uso cotidiano em conversas ou reuniões pode ser tão poderoso quanto a aplicação em uma grande iniciativa transformadora.

No cerne do livro está a ideia prática de que pequenas mudanças em nossas rotinas de interação possibilitam a inclusão, o envolvimento e a libertação de todos para a resolução de problemas, o que impulsiona a inovação e traz resultados extraordinários. Pequenas mudanças geram grandes resultados sem a necessidade da importação de melhores práticas, de mais treinamento ou de estratégias de adesão caras. Essa abordagem alternativa é prática e viável porque, como você verá, as Estruturas Libertadoras são bastante simples e de fácil compreensão; elas podem ser usadas por todos, em todos os níveis, da diretoria à linha de frente, de qualquer organização, do grupo de condomínio à associação para a promoção de causas globais. Em vez de estruturas complicadas ou processos elaborados para orientar o trabalho em conjunto, as Estruturas Libertadoras empregam regras simples, extremamente concisas e muito específicas. As Estruturas Libertadoras têm sido usadas por gerentes e vendedores, por médicos e enfermeiros, por professores e alunos, por oficiais e gestores das Forças

Armadas, nos negócios, no governo, e no terceiro setor — todos juntos, em mais de 30 países. Não exigem treinamentos extensos nem experiência específica. Não dependem de facilitadores especializados.

O que vem pela frente

Reunimos esta coleção de Estruturas Libertadoras ao aproveitar ótimas ideias em domínio público, simplificando-as e adicionando a elas algumas concepções próprias. Nosso propósito é tornar as estruturas acessíveis a qualquer pessoa, desde a base até o topo de qualquer organização. Se você é um líder, facilitador ou parte de um grupo de pessoas que queiram ser mais inovadoras, flexíveis e ágeis para corrigir e obter melhores resultados, este livro lhe mostra como colocar imediatamente em prática o poder das Estruturas Libertadoras.

A Parte Um: A estrutura oculta do engajamento traz os fundamentos da estrutura conceitual e o vocabulário das Estruturas Libertadoras. O Capítulo 2 introduz conceitos-chave e contrasta as ELs com as formas convencionais de trabalho em conjunto. No Capítulo 3, explicamos mais a fundo as características das Estruturas Libertadoras e mostramos os benefícios de usá-las para transformar a maneira como as pessoas colaboram, aprendem e descobrem soluções em grupo; também incluímos neste capítulo dois indicadores-chave de desempenho para avaliar o que chamamos de Expertise em Engajamento. A intenção do Capítulo 4, Liderança Libertadora, é resumida em seu subtítulo: “Como os líderes podem evitar a perpetuação dos problemas sobre os quais reclamam”. Aqui oferecemos ideias e alternativas para líderes de todos os níveis.

A Parte Dois: Do início em diante oferece diretrizes para experimentar as Estruturas Libertadoras e aprender com a experiência em várias aplicações possíveis, desde interações pontuais em pequenos grupos até grandes mudanças organizacionais.

A **Parte Três: Histórias de campo** traz uma coleção de exemplos de casos reais, fornecidos por pessoas que utilizaram Estruturas Libertadoras ao redor do mundo. As histórias se desenrolam em organizações de todas as áreas, como saúde, ambientes acadêmicos, militares, empresas globais, sistemas judiciais e legislativos regionais e esforços de pesquisa e desenvolvimento nacionais e internacionais. Elas retratam a profundidade e a amplitude do que as Estruturas Libertadoras são capazes de proporcionar em uma grande variedade de situações.

Na **Parte Quatro: Guia de Campo das Estruturas Libertadoras**, fornecemos um repertório de 33 Estruturas Libertadoras. Cada Estrutura Libertadora é cuidadosamente projetada para incluir apenas aquilo que seja essencialmente necessário para a obtenção de resultados inovadores. O Guia de Campo fornece as especificações mínimas para cada Estrutura Libertadora, em um formato padrão, para que seja seguido e aplicado de maneira simples. Ao descrever o uso de cada Estrutura Libertadora, fornecemos um passo a passo do que fazer e o que esperar, incluindo:

- ◆ **o que é possível;**
- ◆ **cinco elementos microestruturais de design;**
- ◆ **propósitos de uso;**
- ◆ **dicas e armadilhas;**
- ◆ **combinações e variações;**
- ◆ **exemplos.**

Ao longo do Guia de Campo, indicamos uma série de materiais de apoio, disponíveis em nosso site, www.estruturaslibertadoras.com.br, que facilitam o início imediato da experimentação.

No **Posfácio**, compartilhamos nossos pensamentos sobre o significado do uso das Estruturas Libertadoras pelas pessoas, individualmente e em grupo.

* * *

Acreditamos que as Estruturas Libertadoras são transformadoras porque são projetadas com o propósito específico de facilitar a conquista de algo ausente na maioria das organizações, ou seja, a inclusão e o envolvimento eficaz das pessoas e a libertação da sua inteligência e criatividade coletivas. Elas fornecem uma ampla variedade de maneiras para:

- * acomodar grupos de qualquer tamanho;
- * abrir mão do controle de forma segura;
- * proporcionar a todos oportunidades iguais de contribuição;
- * facilitar o progresso por meio de escolha e sequenciamento rápidos;
- * maximizar a participação ativa;
- * gerar resultados melhores do que os esperados com frequência.

Uma Estrutura Libertadora é capaz de transformar uma reunião, uma sala de aula ou uma conversa. O uso regular de várias delas em conjunto pode transformar uma organização, uma comunidade ou uma vida.

Mais importante, as Estruturas Libertadoras são simples o suficiente para se encaixar nas rotinas e nos horários de trabalho usuais. Elas podem economizar muito tempo ao permitir a inclusão das pessoas certas desde o início dos processos.

As 33 Estruturas Libertadoras apresentadas neste livro podem ser combinadas de infinitas maneiras, ajustadas para atender às mais diversas necessidades. Isso as torna adaptáveis para moldar os passos seguintes em todas as situações, como em relacionamentos pessoais, na reunião de amanhã, em grandes projetos, no trabalho estratégico, nas transformações organizacionais e em movimentos sociais.



Continue sua leitura do livro!



[CLIQUE AQUI](#) para comprar seu exemplar
ou acesse pelo QR Code abaixo.



Líderes inteligentes sabem que aumentariam significativamente a produtividade e a inovação se conseguissem engajar todos plenamente. O desafio é como fazer isso.

As **Estruturas Libertadoras** oferecem, nesse sentido, métodos inovadores e práticos que ajudam a alcançar esse objetivo com grupos de qualquer tamanho.

Surpreenda-se com a simplicidade e a facilidade que permitem que qualquer pessoa use as **Estruturas Libertadoras**. Este livro mostra como aplicá-las das mais diversas formas, a partir das descrições detalhadas de cada uma das **33 Estruturas Libertadoras**, além de dicas sobre como começar e de quais armadilhas evitar.

Surpreenda-se com o profundo impacto das **Estruturas Libertadoras** em histórias que vão das salas de reuniões às salas de aula, do sistema de saúde pública ao meio militar. Histórias ilustram como líderes, facilitadores, agentes de mudança e outros ganharam progressivamente mais potência e influência para alcançar resultados rápidos e duradouros.

Descubra hoje o que as **Estruturas Libertadoras** podem fazer por você e por aqueles ao seu redor, sem investimentos caríssimos, treinamentos complicados ou grandes reestruturações. Liberte a participação e as contribuições de todos — o que você precisa é só a determinação para experimentar.

ORGANIZAÇÃO:



APOIO:

