



Programa para Formação de

Consultores Grupais para Entidades Empresariais

Módulo II - Moderação de Reuniões de
Núcleos Setoriais

Índice

1. CONSIDERAÇÕES GERAIS	2
2. ELEMENTOS BÁSICOS DA MODERAÇÃO DE OFICINAS DE CONSULTORIA GRUPAL	4
2.1. A Participação	4
2.2. A Motivação	5
2.3. A Desmotivação	7
2.4. Sentimento de Grupo	8
3. METAPLAN	10
3.1. Funções da Visualização	11
3.2. Vantagens da Visualização	13
3.3. As alternativas para Visualização	13
3.4. Utilização dos Elementos Empregados na Visualização	14
3.5. Regras da Visualização	20
3.6. Utilização do Metaplan	20
3.7. Utilização do Metaplan na elaboração da visão de futuro dos núcleos	24
4. A AVALIAÇÃO CONTÍNUA DO NÚCLEO SETORIAL	29

1. Considerações gerais

A condução de reuniões de uma consultoria grupal, a princípio, parece uma atividade relativamente simples, principalmente para aqueles profissionais que já dominam as técnicas de trabalho com grupos.

Entretanto, cabe lembrar que dentro deste processo, o consultor grupal necessita de uma série de instrumentos que vão ao encontro das necessidades individuais e grupais. A forma como ele modera as reuniões contribui de forma expressiva para o êxito do trabalho junto aos núcleos setoriais.

Do latim Moderar (Moderatione), significa ato ou efeito de moderar, tornar adequado, ou ainda, qualidade que consiste em evitar excessos ou falta; prudência; comedimento. Ou seja, "Moderação" pode ser entendido como o processo de conduzir e facilitar discussões ou propiciar a aprendizagem ativa de procedimentos e ações.

Nesse contexto, o consultor grupal, durante o trabalho com os núcleos setoriais é a pessoa que tem como função reger e regular as discussões de um grupo de trabalho para que as diferenças entre as opiniões e conhecimentos dos participantes não se manifestem de forma desordenada, e o grupo possa, através de regras aceitas por todos, atuar de forma produtiva e eficaz.

A moderação de um grupo em processo de Consultoria Grupal tem como funções básicas:

- Mobilizar e estimular a energia criativa, a capacidade de análise crítica, os conhecimentos e experiências individuais dos participantes;
- Oferecer ao grupo técnicas apropriadas para facilitar o desenvolvimento dos trabalhos;
- Viabilizar procedimentos de consultoria para o trabalho com grupos que apresentam problemas e situações semelhantes, porém realidades e níveis de complexidade distintos;
- Manter em andamento o processo participativo de discussão com perguntas que permitam a todos exporem seus pontos de vista;
- Criar um ambiente informal e agradável para viabilizar a discussão de temas importantes e delicados, não abordados no dia-a-dia dos participantes.

Assim, a moderação de núcleos setoriais deve, principalmente, facilitar o intercâmbio de informações e provocar discussões, ou seja, deve ser uma tentativa de tornar a comunicação entre as pessoas, mais objetiva e produtiva, favorecendo a sistematização das diversas informações geradas pelos participantes.

As intervenções da moderação no trabalho de um grupo têm de ser precisas, pois o consultor grupal, enquanto moderador, trabalha simultaneamente com duas funções.

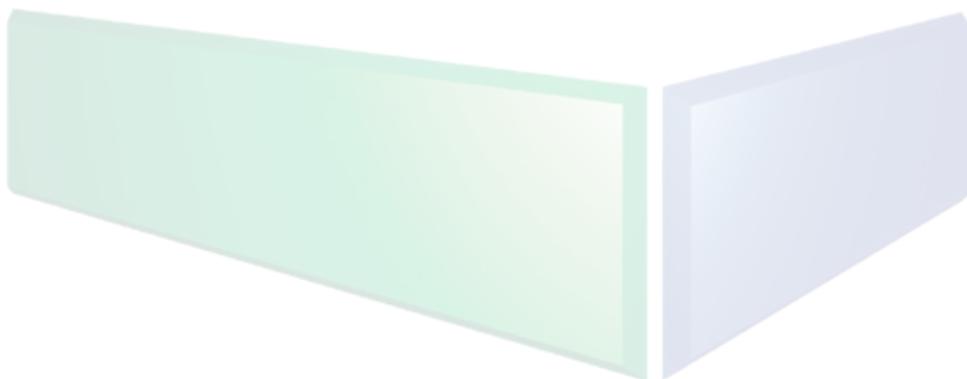
Ao ser convidado para o trabalho de consultor grupal, ele recebe da coordenação da entidade a função de conduzir o processo de trabalho, objetivando um ou mais produtos: um relatório, um projeto delineado ou o auxílio à solução dos problemas empresariais/organizacionais dos participantes. Por outro lado, após iniciar as discussões, o consultor grupal recebe do grupo a função de conduzi-los da forma mais imparcial possível nos trabalhos, o que inclui, por exemplo, “proteger” o grupo de interferências externas. O processo de moderação deve conciliar essas duas posições do consultor grupal.

A função do consultor grupal, e a sua autoridade, advêm de dois pressupostos básicos:

- Sua competência técnica: Ele domina as técnicas de moderação bem como os elementos de gestão empresarial, estando apto a identificar, reconhecer e diagnosticar problemas nas empresas dos participantes além daqueles relacionados à comunicação entre os participantes e a lidar com os mesmos. Para tanto, ele tem que detectar a hierarquia que se estabelece dentro de qualquer grupo e das distintas estruturas;
- Sua neutralidade: Ele tem de transmitir ao grupo que ele não desfruta de benefício pessoal na condução do debate. No caso da moderação de reuniões de núcleo setorial, o consultor deve portar-se com imparcialidade em todo o processo, estabelecendo as soluções de problemas e ações em conjunto com os participantes.

Considerando-se todas as características e a dinâmica implícita nos núcleos setoriais (papéis desempenhados, fases e funcionamento dos núcleos), é necessário que a moderação seja vista como uma facilitação das propostas individuais e grupais, e para o entendimento das ações adotadas. Constitui, portanto, um recurso que auxilia no alcance dos objetivos propostos.

A base da moderação aqui utilizada baseia-se em alguns elementos de outras metodologias que empregam o enfoque participativo para trabalhos com grupos, como, por exemplo, o Metaplan (item 3).



2. Elementos básicos da moderação de oficinas de consultoria grupal

Dentro do processo da consultoria grupal, mais especificamente no que se refere à moderação dos núcleos setoriais, o elemento primordial, que norteia todo o trabalho, são as contribuições que os participantes trazem. Dessa forma, precisa se utilizar uma metodologia de trabalho que possibilite a compatibilização entre as necessidades dos potenciais beneficiários e a flexibilização da proposta de trabalho. Em contrapartida, a metodologia necessita de instrumentos que lhe permitam conduzir esses conteúdos, canalizando as informações para resultados construídos a partir das experiências e necessidades individuais e grupais.

Nesse contexto, encontra-se o enfoque participativo para as reuniões dos núcleos setoriais que é sustentado por quatro pilares:

- a Participação;
- o Metaplan;
- o Planejamento;
- a Avaliação contínua.

2.1. A Participação

O primeiro elemento, a participação, pressupõe que todo o conteúdo a ser trabalhado dentro dos núcleos setoriais parte das experiências, vivências e conhecimentos dos participantes, ou seja, os indivíduos que irão compor o grupo são quem definirão os pontos principais a serem trabalhados, áreas que receberão a intervenção. Daí a importância da seleção prévia dos participantes, de forma a estabelecer um determinado grau de homogeneidade no grupo a ser formado.

O intercâmbio e a socialização das realidades individuais com os demais “companheiros de adversidade” permitem conhecer e confrontar as possíveis diferenças das reações e formas de agir de cada participante, o que contribuirá para a ampliação dos horizontes com alternativas e novos caminhos.

Dessa forma, a participação constitui o eixo para que todo o processo de aprendizagem seja eficaz, no que diz respeito à essência de sua proposta.

Devido aos fatores intrínsecos ao elemento participação, estes determinam um certo nível de flexibilidade e um diálogo sem hierarquia entre os integrantes do grupo e o consultor grupal sem contudo, comprometer o referencial que o último representa.

De acordo com teorias da psicologia, a participação efetiva dos indivíduos, em qualquer processo pelo qual estão passando, só é possível através de estímulos que estes recebem, ou seja, tem de haver motivação para que as pessoas realmente se comprometam e, portanto, participem.

O estímulo à participação nas reuniões dos núcleos setoriais, depende de uma série de variáveis que vão desde a motivação do consultor, passando pela forma como o grupo é provocado (questionado), até os fluxos de relacionamento que se estabelecem entre os distintos agentes que interagem no grupo.

2.2. A Motivação

A moderação por parte do consultor grupal, profissional que conduz o processo, é uma proposta metodológica para auxiliar no aperfeiçoamento da postura individual no trabalho em grupo, no plano de ação, no aprendizado da interação democrática entre as diferentes pessoas que o compõe.

Muitas pessoas, acostumadas ao estilo autoritário, têm dificuldade de abandonar, mesmo que temporariamente no âmbito das reuniões dos núcleos setoriais, o estilo rotineiro de trabalho e experimentar novas formas de se comunicar, se expor, trabalhar com outros e tomar decisões por si próprias.

O consultor grupal tem que aceitar os diversos perfis presentes, e manter a confiança do grupo em si mesmo para criar um ambiente que facilite a cada um dos participantes lidar com sua sensação de incômodo ou mesmo impaciência, que pode se expressar das mais variadas formas: desmotivação, críticas destrutivas, perturbação deliberada chegando ao boicote.

Ganhar confiança é formular as perguntas corretas e que digam respeito à realidade dos participantes, num dado momento.

Um grupo só se deixa motivar se entende:

- o que se espera dele;
- por que deve executar determinada tarefa;
- como deve fazê-la;
- qual o resultado final esperado;
- quais os possíveis usos dos resultados.

Durante a condução das discussões do grupo, o consultor tem como tarefa básica esclarecer estes pontos. Ao se iniciar uma nova etapa, os pontos devem ser explicados ao grupo e as perguntas respondidas. Durante o trabalho, a explicação desses aspectos deve estar visualizada permanentemente, geralmente na forma de uma pergunta a ser respondida pelo grupo.

O princípio básico da moderação, que se resume a propiciar perguntas como fio condutor do desenvolvimento do trabalho de um grupo, reduz as possibilidades de que o grupo se sinta dominado pelo consultor grupal.

Ao estimular uma discussão de interesse de todos os participantes, a pergunta que inicia a nova etapa tem um impacto muito grande. Ela deve ser bem preparada. A pergunta:

DEVE

- ✓ Ser clara e objetiva
- ✓ Despertar curiosidade
- ✓ Ser interessante
- ✓ Favorecer várias opiniões
- ✓ Suscitar novas perguntas
- ✓ Estar bem visualizada

NÃO DEVE

- × Gerar dúvidas
- × Gerar justificativas
- × Ser desagradável/ incômoda
- × Levar a respostas fechadas(sim ou não)
- × Dirigir-se a uma só pessoa
- × Ser modificada

Quando o grupo apresentar um número maior de participantes, a pergunta colocada pode ser tratada em subgrupos. Cada pessoa terá mais tempo disponível para contribuir propiciando o estímulo à motivação e participação de todos, e a socialização dos resultados ocorre em plenária.

Deve prevalecer a regra de que a discussão e a solução ou pelo menos esclarecimento de conflitos pessoais surgidos no debate têm preferência sobre a continuidade da discussão temática.

Enquanto houver divergências pessoais não trabalhadas, não há espaço criativo suficiente para debater os temas. O consultor deve desenvolver sua percepção para detectar fontes de agressividade e resistência. A comunicação não-verbal, por exemplo, anuncia conflitos. A situação deve, se possível, ser esclarecida diante do grupo, sem maior envolvimento ou justificativas por parte do consultor grupal, pois ele corre o perigo de perder sua autoridade.

O consultor deve ter autocrítica, admitir erros e desculpar-se por elas, mas não entrar em longas justificativas - quem se justifica, se acusa.

Todo movimento do consultor, a mímica, o ritmo, o tom de voz, é registrado e tem influência na motivação do grupo.

O consultor grupal tem que atuar naturalmente, conhecer seus pontos fracos e fortes. Aí ele poderá procurar apoio de outros numa situação crítica, evitando descarregar seus problemas no grupo.

A “moderação automatizada”, na qual cada evento se iguala aos anteriores, com rotina e talvez mesmo com uma suposta perfeição, pode ser prejudicial ao grupo. Cada grupo quer e tem o direito a um tratamento diferenciado por parte do consultor. Este deve se preparar para cada reunião de maneira diferenciada e conduzir cada reunião de acordo com as necessidades do grupo.

po, sejam estas articuladas ou não, e não conforme alguma “ortodoxia” ou “tradição”. Este aspecto não aparece de forma muito relevante quando um grupo trabalha com técnicas participativas pela primeira vez.

2.3. A Desmotivação

Além das idéias e opiniões, há sentimentos circulando pelo grupo: frieza, aborrecimento e desconfiança podem bloquear o trabalho. Quando o consultor detecta a dificuldade do grupo em se articular, por exemplo, pelas poucas contribuições recebidas ou pelo aumento no número de pessoas se levantando e andando pela sala, ele deve entrar em estado de alerta. A desmotivação é um termômetro do nível de participação e deve ser considerada sob todos os ângulos. Ela pode ter causas simples e, neste caso, demanda soluções simples,

- ▶ como dividir o grupo em subgrupos após intervalos ou quando há dominação por parte de poucos participantes;
- ▶ evitar sempre ambientes com ar condicionado ou expostos demasiadamente ao sol;
- ▶ evitar que organizadores ofereçam refeições pesadas;
- ▶ perguntar ao grupo se quer intervalo de café;
- ▶ trocar de sala;
- ▶ redefinir os objetivos a serem atingidos pelo grupo.

Por outro lado, a desmotivação pode ter causas mais graves, que demandam ações preventivas no trabalho com o grupo, pois quando um destes problemas surge pode ser tarde para a continuidade do trabalho sem atritos que comprometa a participação efetiva.

Em situações tensas, o grupo facilmente critica o consultor: “Não há disciplina”, “O trabalho não está rendendo”, “O método é inadequado”.

O Consultor não deve reagir a estas acusações, pois a reação direta é precipitada e facilita ao grupo achar um culpado. O conflito deve ser retransmitido ao grupo e submetido à discussão. A forma pela qual o consultor pode intervir é tornar manifesto o desconforto pelo qual o grupo está passando, fornecendo a ele instrumentos para lidar com a falta de energia criativa.

Quando um grupo não avança no trabalho e apresenta sinais de irritação, o consultor pode:

- intervir rapidamente com perguntas para que o grupo se conscientize da situação momentânea:
- Lembrar ao grupo que o trabalho é deles, não do consultor! Oferecer-se para discutir o método em outro momento, pois este tipo de discussão é apenas uma válvula de escape do grupo para fugir de suas responsabilidades. Se o Consultor cometeu algum erro ou “se perdeu”, a melhor alternativa é ser franco: “desculpem minha falha!”

- Sugerir ao grupo um “flash”: cada participante fala em um ou dois minutos como se sente, o que está achando do trabalho e qual a sua sugestão para continuar. A palavra passa de um para outro, seguindo a ordem no círculo; ninguém deve responder à fala de outro participante. O consultor grupal visualiza no quadro as sugestões para uma discussão sobre a estratégia a ser seguida.

Poder falar sobre a desmotivação é a base para que o grupo volte a assumir novamente a responsabilidade para com suas divergências e retomar bons níveis de Participação.

Nem sempre, porém, é possível motivar novamente o grupo. Em situações extremas, como incompatibilidade de opiniões ou atritos pessoais, o consultor deve expor ao grupo as graves conseqüências destes fatores sobre o processo de discussão e sugerir a interrupção do trabalho do núcleo setorial, marcando simultaneamente data para sua retomada.

2.4. Sentimento de Grupo

Faz parte das atribuições do consultor grupal, enquanto moderador fomentar um sentimento de grupo, de modo que cada um se sinta representado nos resultados finais de cada reunião de núcleo setorial. Além de sua habilidade individual na comunicação interpessoal, o consultor, deve:

- sempre que possível, buscar o consenso. O consenso sempre implica em compromissos. Estes devem ser aceitáveis para todos. Se não for possível, deve registrar as divergências e visualizá-las, ou sugerir ao grupo dar peso com pontos coloridos para escolher uma das propostas, evitando sempre o termo “votação”, pois alguém ou um subgrupo sempre sairá derrotado;
- levar o grupo a seguir algumas regras comuns, por exemplo:
 - ▶ falar de forma precisa e concisa;
 - ▶ concentrar no tema em questão;
 - ▶ contrato de convivência.
- não criticar ou elogiar individualmente um participante excluindo os demais;
- cada idéia, colaboração e proposta são importantes, mesmo que seja repetida. Temas que não têm relação direta com a discussão atual são registrados em tarjetas, afixadas à parte, e abordados em outro momento.

O consultor grupal deve treinar o seu comportamento individual, como falar clara e pausadamente; pedir atenção com colocações do tipo “Beltrano tem uma dúvida”; falar diretamente

com as pessoas, não com os quadros, chamando-as pelo nome; não se segurar em objetos ao redor; aceitar ajuda dos participantes.

Uma reunião com moderação não é nem mais nem menos que uma reunião de trabalho com uma metodologia específica. Uma reunião de núcleo setorial não é um evento social, e também não é um curso. Pessoas alheias ao trabalho, os observadores, quando presentes na sala:

- Despertam desconfiança no grupo;
- Inibem a espontaneidade das colocações;
- Interferem levantando questões não pertinentes.

Para a consolidação do sentimento do grupo deve haver apenas consultores grupais e empresários no ambiente de trabalho. Uma das situações mais delicadas é a presença de jornalistas ou equipes de TV; fazem ruído interferindo na concentração do grupo e provocam mudança no comportamento das pessoas. Assim, diretores e presidentes que querem conhecer o trabalho do grupo devem visitá-lo em seu dia-a-dia e, outros interessados, que querem conhecer o trabalho dos núcleos devem participar deles.

A responsabilidade do consultor grupal é grande na moderação das discussões e estímulo à participação. Mas ela não é um peso demasiado, pois o resultado do trabalho é antes de tudo responsabilidade do grupo.

Se um grupo trabalha de forma integrada, o consultor age espontaneamente sem formalidades na condução da discussão.

3. Metaplan

O segundo pilar que sustenta o enfoque participativo é constituído pelo Metaplan que apresenta como função básica à democratização do uso da palavra, possibilitando a geração de uma memória coletiva e sistemática e, promovendo a sistematização e ordenação de idéias e informações.

É uma técnica de moderação que permite a participação das pessoas por meio da escrita das idéias em tarjetas coloridas, a fixação em painéis para apresentação e discussão com um pequeno grupo de pessoas.

O Metaplan nasceu a partir de uma empresa de consultoria franco-alemã, em 1972, e foi adotado pelo método ZOPP, como apoio ao processo participativo de discussão no decorrer do trabalho.

A técnica é destinada a:

- processo de moderação de reuniões de grupos de trabalho utilizando o método participativo;
- moderação de oficinas de planejamento, monitoria e avaliação.

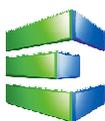
Pode ser usado em qualquer circunstância e com qualquer tipo de grupo social, independente de classe, nível de conhecimento, grau de instrução e idade.

O Metaplan se apóia em três componentes fundamentais:

- a visualização constante de todo o trabalho produzido,
- o trabalho em grupo e
- o trabalho de moderação.

A visualização caracteriza um processo a partir do qual a informação é transmitida e transformada visualmente, a partir da coleta, reunião de dados reais e apresentação. O Metaplan demonstra flexibilidade, possibilitando a alteração contínua e sistemática das análises e resultados, conforme a dinâmica própria de cada sistema e a necessidade de ajustes, a partir da aprendizagem obtida através da ação dos participantes.

Além desses aspectos, o Metaplan permite um entendimento imediato dos procedimentos e análises, e a comunicação ininterrupta de cada informação, colaborando para a assimilação de todo o processo e nivelamento das realidades pelos agentes envolvidos e, por conseguinte na manutenção do componente "Participação".



O Metaplan configura o eixo principal para o entendimento dos relacionamentos, fluxos e estruturas que serão apresentadas pelos integrantes do núcleo setorial, complementando e fortalecendo a efetividade dos demais pilares. Em função disso, será despendido um maior espaço ao elemento “Visualização”.

3.1. Funções da Visualização

Há muitos motivos pelos quais um grupo poderia decidir-se por reunir e trocar informações. Por um lado, as ações de agregar, estruturar, combinar, transformar e distribuir a informação são atividades que cada organismo vivo do planeta e, também, que toda entidade econômica desenvolve diariamente, pelo simples motivo de que são essenciais para a continuidade da vida. Por outro lado, a troca de informações pode servir a propósitos específicos, dos quais os mais importantes são:

- facilitar a recepção por parte de um indivíduo ou mais,
- facilitar o processamento por parte de um indivíduo ou mais,
- facilitar a distribuição aos demais e o nivelamento e socialização à todos.

3.1.1. A Troca de informações

Nas relações humanas e econômicas, os seguintes aspectos são particularmente importantes:

- As pessoas têm cinco sentidos.
(Tato, Olfato, Visão, Paladar e Audição)

Está provado que a recepção e o processamento imperfeitos de informação, por seres humanos, podem ser maximizados, se tal informação é oferecida a eles por diferentes canais de comunicação dirigidos aos distintos sentidos.

- O sentido da visão tornou-se o mais importante para os seres humanos.
Embora seja difícil avaliar a porcentagem exata de informação que captamos somente pelos nossos olhos, medições feitas reportam que o sentido da visão consome mais de 50% da energia que armazenamos todos os dias.

Assim, a técnica de visualização mostra-se como um recurso didático-pedagógico extremamente conveniente para a rápida documentação de resultados de uma discussão de grupo, sendo relativamente barata e de fácil manuseio. Além disso, o elemento “Visualização”, em discussões de grupo auxilia a:

- manter o assunto em andamento, evitando dispersões ou confusões;
- clarear os conflitos;
- alcançar um senso comum;
- prestar a devida atenção às posições dos membros mais “fracos” do grupo;
- alcançar os objetivos propostos através da obtenção de resultados concretos.

Todos estes aspectos são importantes, na medida em que o pressuposto da troca efetiva e constante de experiências e informações, demanda técnicas de sistematização e gerenciamento dos dados.

Outro aspecto reside no papel “sócio-educacional” do enfoque participativo, que privilegia todos os canais de comunicação entre os participantes, a partir do principal canal receptor, ou seja, a visão.

Desse modo, constituem vantagens comparativas dessa técnica:

- a visualização imediata e ininterrupta
não há necessidade de revelar filme, nem anotações precisam ser fotocopiadas;
- a flexibilidade
as tarjetas – cartelas ou cartões, como são chamados – são afixados com fita crepe ou alfinetes e podem ser reestruturados durante o processo de uma discussão;
- o transporte
os quadros, painéis e os materiais podem ser facilmente transportados a qualquer lugar;
- a simplicidade na utilização
é comparativamente mais fácil aprender como usar essa tecnologia;
- o baixo custo
as tarjetas e quadros podem ser adquiridos quase que em qualquer lugar do mundo, e até mesmo podem ser feitos pelo próprio usuário a custos bastante reduzidos.

Entretanto, o Metaplan apresenta uma desvantagem, que se traduz pelo fato de que as pessoas precisam estar capacitadas a escutar a ler, a fim de serem capazes de se beneficiar integralmente da técnica.

3.2. Vantagens da Visualização

A visualização permanente:

- Obriga a distinguir entre informações essenciais e secundárias;
- Racionaliza a discussão e permite aprofundá-la;
- Possibilita representar, de forma didática, situações complexas;
- Aumenta a transparência do processo de trabalho do grupo;
- Registra afirmações, divergências e conclusões instantaneamente. Não há dificuldade para retomar posteriormente o assunto ou para resumi-lo;
- Possibilita armazenar idéias e informações para uso e discussão posteriores;
- Permite a modificação dos painéis, pois as fichas são móveis e coladas em sua disposição definitiva apenas ao final do evento;
- Possibilita guardar os painéis e utilizá-los posteriormente em novos trabalhos ou para a documentação. Eles podem ser copiados ou fotografados, fornecendo a ata do evento;
- Garante a participação de todos sem diferenciação de hierarquia ou influência da timidez individual, pois as fichas são anônimas.
- Permite a cada participante ver suas contribuições nos painéis e identificar sua parcela no trabalho conjunto.

3.3. As alternativas para Visualização

A visualização pode ser utilizada de diversas formas:

- a. Apresentação, pelo moderador ou outra pessoa de temas previamente visualizados levar em conta que as informações dadas ao grupo devem ser dosadas, pois informações em excesso, desnorteiam;
- b. Visualização simultânea de uma reunião de debate por um moderador, diretamente sobre folha de papel grande com pincel atômico ou através de fichas escritas pelo moderador, presas em painel, quadro ou parede sem sua participação no trabalho em grupo.
- c. Visualização das contribuições dos participantes de um evento com moderação ativa, no qual a visualização é prerrogativa do grupo ou pode estar a cargo do moderador, sendo que os participantes lhe fornecem as fichas escritas;
- d. Visualização permanente de regras, procedimentos, programas, paralelamente ao trabalho de grupo, que inclusive, pode não dispor de moderador formal.

Nos casos "a" e "d", a visualização tem como função complementar a apresentação das re-

gras de uma nova etapa ou a introdução de novos conteúdos na discussão. A visualização, portanto, não substitui a apresentação verbal, por isso, deve ser “limpa”, isto é, conter o mínimo de informações.

Nos casos “b” e “c”, o moderador exerce uma função ativa junto ao grupo em diferentes níveis de intensidade.

Vale, como regra geral, que as informações dadas pelo moderador ao grupo, devem ser visualizadas para fins de registro e fazer parte da documentação.

No cuidado e capricho com a visualização, o moderador demonstra respeito para com os participantes e o trabalho deles, gerando satisfação no grupo e maior grau de identificação com os painéis e quadros.

3.3.1. O trabalho de moderação com visualização por meio de fichas

Nosso foco de trabalho se dará muito na visualização por meio de fichas, citados no item “C”.

O procedimento geral para a coleta de idéias registradas em fichas e sua estruturação simples em painéis é:

- Fornecer a cada participante, fichas e pincel atômico;
- Recolher as fichas preenchidas e fixá-las no quadro para que todos saibam o que já foi escrito;
- Quando todos tiverem terminado, o moderador lê tarjeta por tarjeta ao grupo. Neste momento, caso haja dúvidas na interpretação do conteúdo da tarjeta, o mesmo deverá ser explicado pelo seu autor.
- Efetuar uma análise: “O que falta?”;
- Iniciar a organização e a fixação das tarjetas de acordo com uma lógica de similaridade de idéia ou objetivo, com a participação do grupo, e ir reestruturando-as em outra parte do quadro;
- Agrupadas as fichas, dar títulos às colunas e diferentes grupos ou “nuvens”, com a cooperação do grupo;
- Efetuar uma outra análise: “O que falta?”.

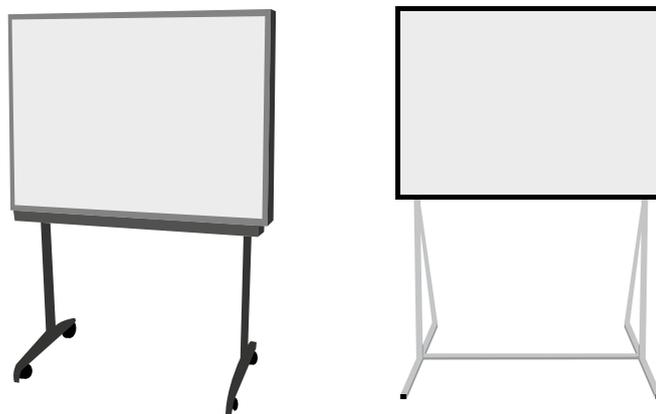
3.4. Utilização dos Elementos Empregados na Visualização

Os materiais básicos que constituem o conjunto de elementos da Visualização para moderação de oficinas de consultoria grupal:

- Folhas de papel Kraft, folhas de flip-chart ou painéis de cortiça ou isopor. Podem ser tipo soft-boards ou afixados na parede;
- Tarjetas de cartolina, em diferentes formatos, tamanhos e cores. Podendo ser comprado papel sulfite colorido e cortado em 2 ou 3 tamanhos;
- Pincéis atômicos, para escrita nos cartões;
- Alfinetes para mapa, adequados para afixar de forma flexível os cartões nos painéis;
- Cola líquida, fita adesiva (tipo crepe), tesouras, régua.



Soft-Boards: Soft-boards são painéis com uma largura de 1,25 m e uma altura de 1,50 m, mantidos por um quadro de madeira, metal ou plástico numa posição vertical a aproxim.0,50 m acima do nível do chão. Geralmente os Soft-boards são cobertos de material suave, para afixação dos demais elementos e são utilizados como recursos à visualização na consultoria grupal, devido aos seguintes aspectos:



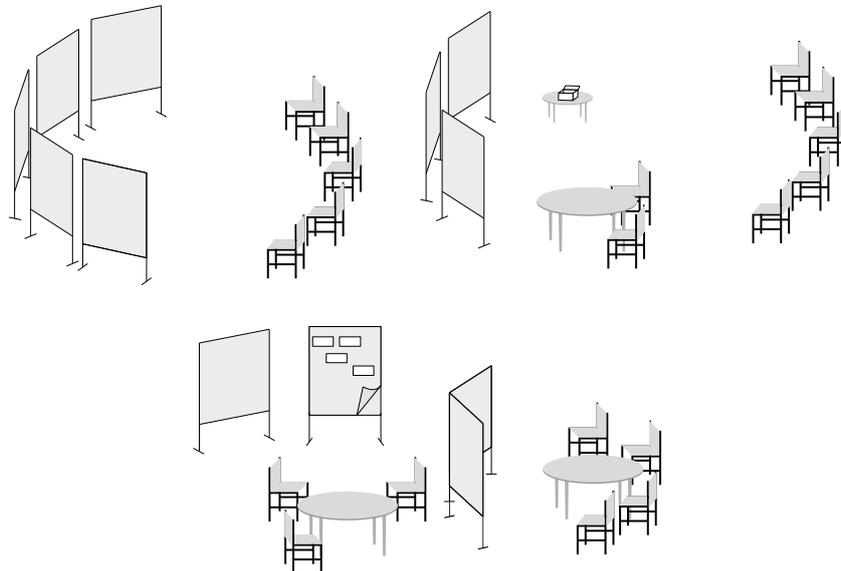
- possibilidade de afixação de papel (folhas de flip-chart, papel A4, etc.) e tarjetas, facilmente com alfinetes sobre eles;

- facilidade em transportá-los de uma sala à outra ou para diferentes cantos de uma sala, servindo ao mesmo tempo como quadros e como separadores das áreas de trabalho;
- quando apresentam as duas faces para afixação, permite maior flexibilidade em seu emprego.

Em caso de utilização de soft-boards, o consultor grupal, deverá ter atenção com os seguintes aspectos:

- Decisão quanto a sua alocação e disponibilidade em quantidade suficiente. Normalmente, é necessário: de 01 ou 02 soft-boards para uma discussão entre 5 a 10 pessoas;
- Verificação do bom estado de uso;
- Afixação de uma folha de papel grande (tipo flip-chart) em cada lado do soft-board;
- Colocação de número suficiente de alfinetes na borda superior de cada soft-board,
- Distribuição dos soft-boards, mesas, cadeiras de uma forma que cada participante do grupo seja capaz de ver o painel, nitidamente.

Exemplos de Disposição dos Soft-boards em Plenária e em Subgrupos

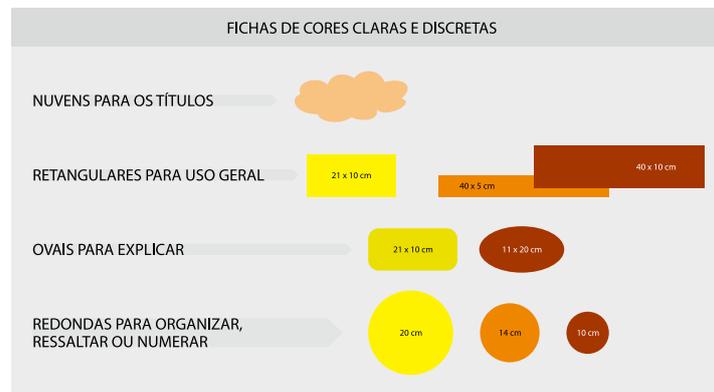


Observação:

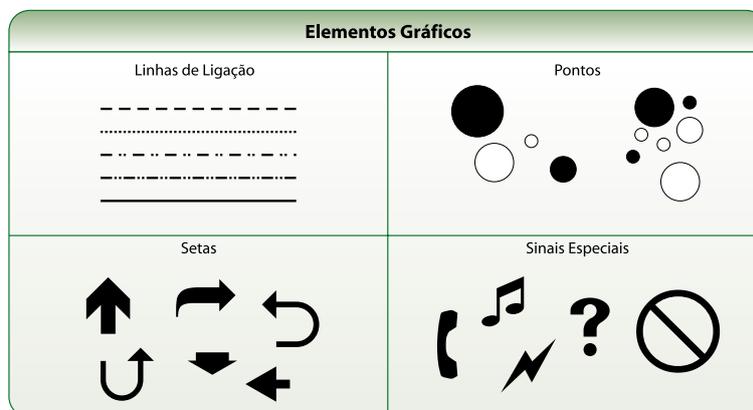
Quando não se tem os soft-boards, deve-se procurar espaços com paredes amplas, sem janelas, quadros ou obstáculos e afixar papel Kraft. Nos casos de se usar o papel Kraft, deve-se fixar as tarjetas com fita crepe.



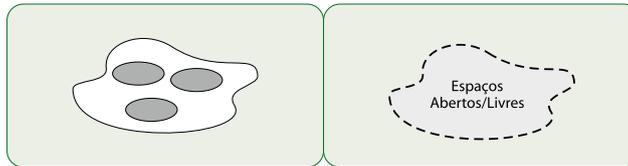
- **Tarjetas:** As tarjetas são formas geométricas confeccionadas em cartolina em diferentes cores. Constituem um dos principais recursos empregados na Visualização Móvel. As tarjetas encontram-se, geralmente disponíveis em 6 cores (branco, amarelo, verde, azul, rosa e alaranjado) e em três formas (retangular, oval e circular). Outras formas têm sido utilizadas (como as nuvens), de forma a propiciar um maior número de elementos.



- **Outros Elementos Gráficos:** Existem também vários elementos tais como etiquetas adesivas, linhas conectoras, sinais e setas, etc. Boa parte deles pode ser obtido com o emprego de pincéis atômicos.



- Composições visuais: Existem diversos tipos de composições visuais. Geralmente, são obtidas através do emprego de mais de um elemento de visualização. As composições visuais mais comuns são:



Agrupamentos

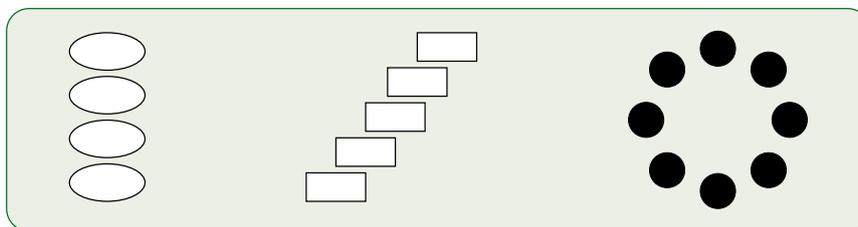
São conjuntos de tarjetas de formato semelhante, ou diferente, categorizadas por algum critério específico. Canetas podem ser utilizadas para delimitar os agrupamentos.

É muito importante na composição visual, porque elementos isolados acabam por não ser notados numa composição muito cheia e as distâncias entre os elementos podem ter um significado distinto.

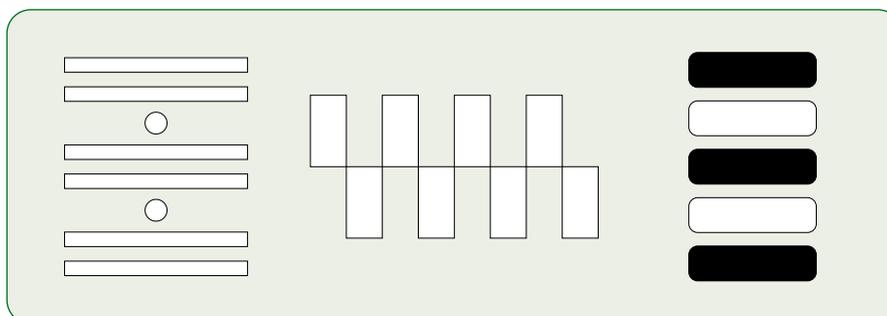
Pode-se também utilizar os elementos de visualização para produzir composições visuais onde o mesmo tipo de, ou diferentes tipos de elementos são colocados juntos.

Seguem alguns exemplos:

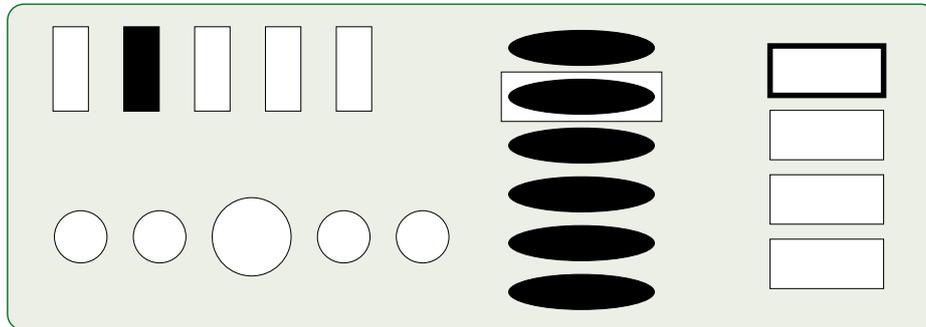
Seqüências: São compostas de um número de elementos do mesmo tipo:



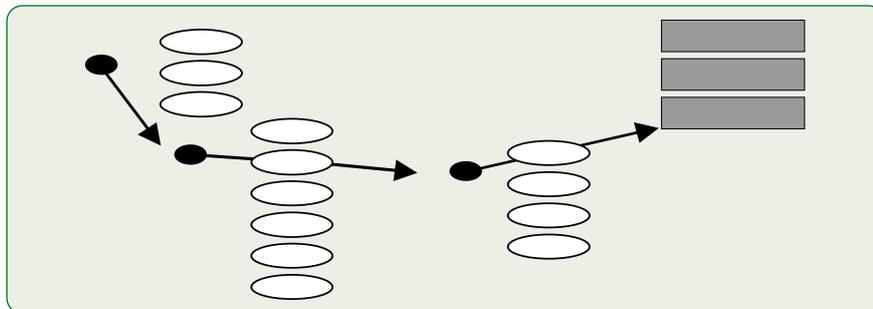
Ritmos: São compostos de número limitado de elementos de diferentes tipos ou em diferentes posições, formando uma ordenação regular:



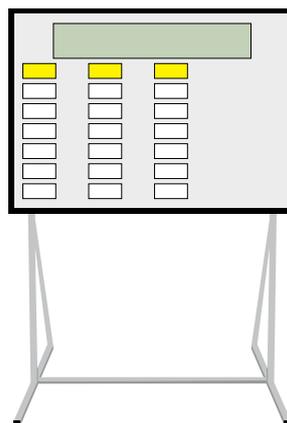
Ênfase: Pode ser atingida de diversas maneiras, por exemplo, usando diferentes cores ou tamanhos de cartões, marcando os cartões com canetas ou usando outras formas e cores de tarjetas como fundo.



Dinâmica: É difícil expressar somente com a ajuda de elementos de duas dimensões. Normalmente, a melhor solução é fazer uso de setas.



Cores: Em uma reunião onde serão discutidos temas diversos, cada tema deve ser representado por uma única cor de tarjeta, podendo o título ser destacado com uma cor diferente.



A Redação das Tarjetas: Escrever é um dos modos mais simples de armazenar informação e de visualizá-la. Na Visualização empregada pelo trabalho com os núcleos setoriais, a escrita é efetuada em tarjetas. Isto apresenta um certo número de vantagens se comparado com a escrita nos quadros-negros ou flip-charts:

- Cada participante da reunião pode fazer sua contribuição em tarjetas sem deixar seu lugar. Por esta razão, escrever tarjetas é conveniente a todo mundo e, se desejado, as idéias de um grupo podem ser recolhidas e visualizadas sem revelar a autoria das contribuições individuais.
- A informação, uma vez escrita em tarjetas, pode ser agrupada, arranjada ou reorganizada numa imensa variedade de maneiras. Isto é simplesmente impossível com a informação escrita em quadros-negros ou flip-charts.
- Obviamente, não apenas o total arranjo da informação mas também componentes isolados podem ser facilmente trocados, se escritos sobre tarjetas. Isto permite rápida correção ou refinamento de afirmações individuais.

Para utilização das tarjetas de forma eficaz, o consultor grupal deverá considerar certas regras de visualização, normas e estimular que os participantes as utilizem.

3.5. Regras da Visualização

RECOMENDAÇÕES PARA A ESCRITA EM FICHAS	
O QUE SE DEVE FAZER	POR QUE?
Escrever uma só idéia por ficha	Facilita a estruturação das idéias
Não mais do que 4 linhas por ficha	Facilita a leitura a distância
Usar preferencialmente letras de forma	Facilita a leitura
As idéias devem ser claras, concisas e objetivas	Não precisa de explicações adicionais
Evitar o uso de termos genéricos ou ambíguos	Reduz os mal entendidos
Coordenar o uso de formas e cores das fichas	Torna o painel mais visual e claro, facilitando a compreensão

3.6. Utilização do Metaplan

Conforme descrito anteriormente, os quatro pilares do enfoque participativo para as reuniões dos núcleos setoriais são complementares e, portanto, interagem entre si. Não é somente o conhecimento das técnicas do Metaplan que contribuirão para o trabalho do consultor grupal. O pleno entendimento da essência da ferramenta, associada às vantagens dos outros elementos é que determinará o ritmo das oficinas grupais.

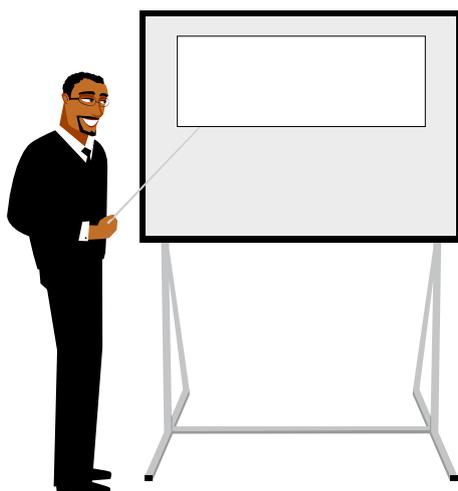
Na condução do trabalho, o consultor deverá saber dominar estes elementos, de forma a propiciar a melhor utilização dos seus recursos e técnicas e, possibilitar todos os benefícios que ele pode trazer a seus usuários.

A proposta da ferramenta é auxiliar na introdução das mudanças requeridas pelos participantes do núcleo setorial em suas realidades, a partir da definição da posição que a empresa deseja ocupar dentro de um determinado período de tempo.

Geralmente os participantes acreditam que tem “total compreensão” dos problemas que os afetam e de como suas empresas estarão daqui a 2 ou 3 anos. Entretanto, a experiência mostra que esse conhecimento da situação é parcial, fragmentado e emergencial.

Torna-se necessário, trazer à tona e clarear os relacionamentos, as estruturas ou a larga gama de aspectos que interagem com essa situação problemática.

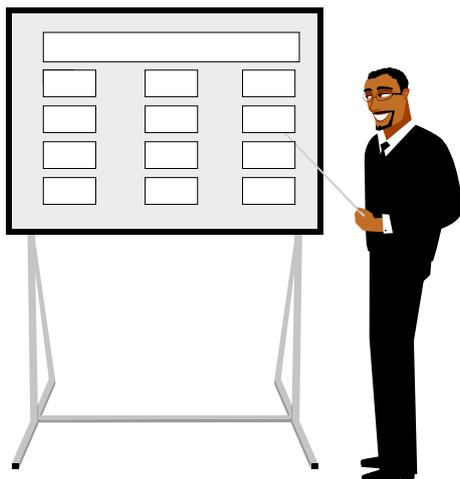
Assim, o primeiro passo deve ser a colocação, em uma linguagem tão precisa quanto possível, de uma frase ou pergunta orientadora. Esta pergunta que orientará toda a discussão, na realidade, estimulará uma “tempestade de idéias” nos participantes, suscitando todos os aspectos intervenientes à proposição.



Estimula-se o grupo a se projetar num determinado período de tempo, de 2 a 3 anos, e visualizar uma situação ideal para suas empresas e seu setor, no momento representado pelo grupo ali reunido.

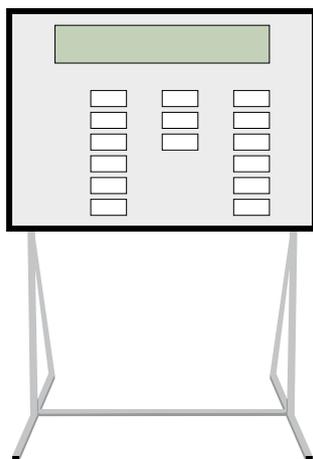
Numa tempestade de idéias a partir da pergunta apresentada, os empresários escrevem idéias, uma em cada tarjeta, seguindo as “regras de visualização” vistas em item anterior, e seguindo a alternativa de visualização do caso C, também visto em item anterior. As tarjetas escritas devem ser coletadas e afixadas no painel.

Realiza-se uma leitura das tarjetas, feita pelo consultor ou pelo autor da mesma, fixadas no soft-board ou no papel Kraft colado na parede após os participantes já terem anotado todos os fatores relevantes e nenhuma nova idéia ter surgido. Caso todos estejam de acordo com o que está afixado e não tenham mais colaborações, iniciamos o próximo passo.



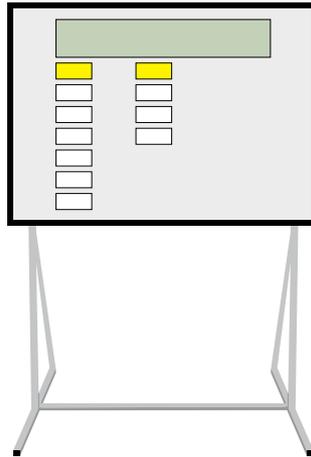
A partir dos procedimentos anteriores, chega-se ao terceiro passo, que é o de estruturar todas as informações coletadas.

Começamos agrupando as tarjetas, que de alguma forma se relacionam umas com as outras. Pegamos uma tarjeta qualquer e a colocamos na extremidade esquerda do painel, no alto, e abaixo dela colocamos as que têm uma mesma idéia, que seja similar. Quando terminam as idéias similares desta coluna iniciamos outra coluna ou “nuvem” com outra tarjeta.

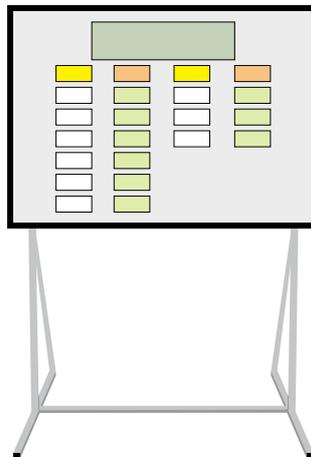


O quarto passo é dar um título (o que é denominado “Categorização”) ou colocar um cabeçalho a cada agrupamento de tarjetas, porque nesse caso é importante identificar o tema que os une e o agrupamento ficará mais claro para os participantes. Ao lado de cada coluna, o consultor deverá deixar um espaço para posteriormente fixar novas tarjetas.

Em alguns casos pode-se inverter o processo, ou seja, já direcionamos a tempestade de idéias afixando os títulos ou temas que queremos discutir.

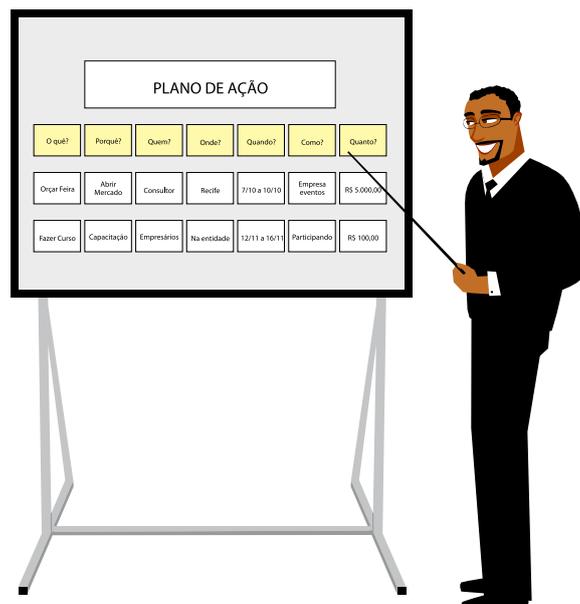


O quinto passo é discutir junto ao grupo ações para cada tópico apresentado. O título dado para a coluna de sugestões, passa a ser o objetivo do núcleo naquele tema. O consultor pode anotar a ação proposta pelo grupo ou convidar um ou dois participantes para apoiá-lo nesta tarefa. No painel final, para cada idéia apresentada deve existir uma ou mais atividades como um projeto, visita a uma feira, campanha de marketing, campanha de normatização, uma confraternização, um curso, uma palestra, etc.



Agora, cabe ao grupo priorizar as ações e distribuí-las em um ou dois anos. É importante evitar uma simples votação porque pode deixar os participantes, cujas propostas não foram aceitas, chateados. O consultor deve ressaltar que as soluções e problemas não priorizados serão tratados futuramente e que a sua documentação será feita.

No próximo passo deve se elaborar de forma participativa o quadro 5W2H (what, why, who, when, where, how, how much ou o quê, por quê, quem, onde, quando, como e quanto custa) que deve representar o resultado final desta tarefa.



3.7. Utilização do Metaplan na elaboração da visão de futuro dos núcleos

O Metaplan é um meio e não um fim em si mesmo. O moderador deve sempre adaptá-lo às situações diversas de seu trabalho para se alcançar o fim desejado.

No trabalho com núcleos setoriais existem situações pré-definidas que o moderador deve conhecer e seguir, que se encontram descritas no módulo I. Abaixo, abordamos o uso do Metaplan na elaboração de um planejamento e na definição da visão de futuro, resultados esperados, aplicação da análise FOFA, elaboração de um plano de ação e criação de uma agenda anual.

3.7.1. Construção da visão de futuro compartilhada

O consultor inicia o trabalho, criando um cenário futuro, que remeta o núcleo setorial a uma condição de sucesso, apresentando para o grupo o seguinte cenário (frase orientadora):

Hoje nos encontramos em 2008 . O núcleo de vocês foi eleito como o melhor do país. Eu estou aqui na minha função como técnico do Ministério de Desenvolvimento e gostaria de saber duas coisas:

Como se apresentam as empresas participantes hoje?

E como se apresenta o núcleo setorial hoje?

As duas perguntas-chave levam o grupo a uma situação de sucesso que o faz desenhar uma visão de futuro. Para facilitar o processo, o consultor fornece aos participantes alguns tópicos que servem de subsídio para a estruturação da situação desejada, tanto para as empresas quanto para o núcleo setorial, conforme a Tabela: Tópicos para a definição da visão de futuro compartilhada. Não é necessário que o grupo defina resultados para cada um dos tópicos citados

e o consultor não precisa estimular o grupo neste sentido, senão corre o risco de criar uma visão de futuro distorcida.

Em relação às empresas	Em relação ao núcleo setorial
<ul style="list-style-type: none"> - Mercado (cliente, fornecedores e concorrentes) - Finanças- Recursos humanos - Processos (produtivos e administrativos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança e governança - Legislação - Infra-estrutura e logística - Inovação e tecnologia - Educação - Responsabilidade social e ambiental - Relacionamento com a entidade empresarial local e parceiros
<p>Opcional³</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Informações e conhecimento - Estratégias e planos - Resultados 	

A separação em aspectos relativos às empresas (internos) e ao núcleo setorial (externos) tem como objetivo definir posteriormente as ações e seus responsáveis. No caso do ambiente interno é de responsabilidade do núcleo setorial, e no caso do ambiente externo são do núcleo setorial e de seus parceiros, especialmente da entidade empresarial local.

Após a elaboração da situação desejada de acordo com os tópicos (os mesmos devem ter caráter de metas e indicadores), o consultor convida o grupo para o desafio de formular a partir deste quadro uma visão de futuro compartilhada, fazendo a seguinte pergunta:

“Avaliando todos os pontos que nos levantamos, como nos podemos expressar esta visão de futuro em uma só frase?”

O resultado deste exercício deve ser bem documentado e divulgado, servindo como norte do trabalho do grupo para um prazo de 2 a 3 anos. Com o término deste exercício encerra-se a primeira reunião do núcleo setorial, que não deve ultrapassar 2 horas de duração.

Recomenda-se que o consultor, ao se preparar tecnicamente para a empreitada, realize algumas consultas informais aos empresários antes da reunião e busque suporte junto a sua coordenação estadual.

3.7.2. Diagnóstico participativo do segmento

O consultor apresenta a visão de futuro que o grupo definiu na última reunião e o quadro elaborado que levou a este resultado. Isto permite aos participantes da primeira reunião fazer uma reflexão sobre o que já foi feito, e aos novos participantes se integrarem ao processo.

Em seqüência, o consultor realiza junto ao grupo um diagnóstico da situação atual das empresas do segmento. Para tal finalidade, ele utiliza o instrumento de diagnóstico FOFA.

O consultor, previamente, deverá estruturar um conjunto de tarjetas que orientem a utilização deste instrumento.

Agora pode se iniciar a elaboração do plano de ação, que descreve as atividades ou conjunto de atividades (projetos) necessárias para migrar da situação atual diagnosticada à situação desejada (visão de futuro). Para facilitar este trabalho, o consultor solicita aos participantes sugestões de atividades de acordo com cada tópico que foi utilizado na definição da visão de futuro.

Pode acontecer que o grupo levante um grande número de atividades a serem executadas que supera a capacidade real do núcleo. Para evitar isto, o consultor deve fazer de forma participativa uma priorização das ações mais relevantes. Por experiência, recomenda-se que o total de atividades a serem desenvolvidas não supere o número de 30 ações. As demais serão devidamente documentadas e servirão de insumo para o próximo planejamento. A priorização das ações é a última tarefa desta reunião.

3.7.2.1. A matriz FOFA (análise swot)

O FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças - é um instrumento de identificação de uma situação atual e serve de apoio ao planejamento estratégico. A palavra é um aporuguesamento da expressão, em inglês, normalmente encontrada nos livros de administração denominada SWOT: Strength (força), Weakness (fraquezas), Opportunities, Threats (ameaças).

Por meio da FOFA pode-se relacionar de forma metodológica, em uma planilha, quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que circundam a organização, ajudando na tomada de decisões para o melhor desempenho.

Os quatro aspectos do FOFA referem-se aos abordados nos itens anteriores (diagnóstico interno e análise setorial) e podem ser vistos segundo duas dimensões.

- ▶ interna e externa – fatores internos (forças e fraquezas) que podem ser controlados pela organização; e os fatores externos (oportunidades e ameaças) devem ser aproveitados (oportunidades), ou evitados (ameaças).
- ▶ positivas e negativas - é positiva, ou alavancadora, a relação entre as forças e as oportunidades e negativa, ou problemática, a relação entre as ameaças e as fraquezas. A relação entre as forças e as ameaças pode indicar vulnerabilidade e entre as fraquezas

e as oportunidades, limitações.

Para avaliar as forças e as fraquezas, deve se considerar as funções empresariais (recursos humanos, finanças, marketing, produção, tecnologia de informação, pesquisa e desenvolvimento).

Uma força é algo que a empresa faça bem ou que constitua uma característica que aumente a sua competitividade.

Uma fraqueza é algo que falta à empresa, que ela execute mal ou que a ponha em desvantagem em relação à concorrência. As fraquezas, em geral, são justamente ausência dos elementos que poderiam ser encontrados nas forças.

	Interno	Externo
	Forças Utilizar	Oportunidades Aproveitar
Positivo	Condição financeira Marca (imagem e reputação) forte Vantagens de custo Prestação de serviço ao cliente Qualidade do produto Muita propaganda	Novos clientes Expansão geográfica Explorar novas tecnologias
	Fraquezas Eliminar	Ameaças Evitar
Negativos	Falta de planejamento Instalações obsoletas Linha estreita de produtos Falta de talento em marketing Lucros reduzidos Problemas operacionais Falta de talentos humanos	Novos concorrentes Perda de vendas para substitutos Mudança na taxa de câmbio Regulação que aumenta os custos

3.7.3. Detalhamento do plano de ação

Após a apresentação do resultado da última reunião, o consultor convida o grupo a iniciar o processo do detalhamento do plano de ação. Em um primeiro passo o grupo define quais as ações deverão ser realizadas no ano corrente, as demais não precisam ser detalhadas naquele momento. Para aquelas atividades do corrente ano, o detalhamento deve abordar a quais resultados estão vinculados; distribuição de responsabilidades, prazos, valores e fontes para a realização das ações previstas. O consultor, percebendo que não conseguirá detalhar todas as ações nesta reunião, deverá informar ao grupo a necessidade de se terminar o trabalho na próxima reunião.

Após o detalhamento do plano de ação, o consultor deverá compilar as informações e encaminhá-las a coordenação do projeto, ao comitê gestor e a diretoria da entidade para que acompanhem o desenvolvimento dos trabalhos.

3.7.4. Agenda de atividades

A partir das informações da coluna "Quando?" do plano de ação, deve ser elaborada uma agenda de trabalho para orientar a atuação do consultor e do núcleo.

4. A avaliação contínua do núcleo setorial

Finalmente, o quarto pilar, a avaliação contínua pressupõe não o controle dos núcleos setoriais, mas sim o estímulo à mensuração da evolução do núcleo e a comunicação, identificando a tempo qualquer tipo de insatisfação, tanto em nível de expectativas e comportamentos como também dos resultados parciais obtidos com os trabalhos.

A avaliação contínua, da mesma forma que o diagnóstico, faz o uso do “pêndulo” para efetuar as análises e, a partir daí obter dados mais precisos para avaliação da consultoria grupal.

À medida que o trabalho se desenvolve, se constrói um histórico do núcleo e se obtém informações sistematizadas e consensuadas pelos participantes do grupo, deve-se:



5. Bibliografia

CACB, *MANUAL EMPREENDER, Projeto Empreender passo a passo*. Brasília: 2003

DOHLE, Andreas e BARBOSA, Gilmar. *Apostila Boas práticas de trabalho com núcleos setoriais*. Belo Horizonte, 2003.

CENTRO CAPE, *Manual programa modular de consultoria grupal – Vol. 1 e Vol. 2*. Belo Horizonte: 2000.





EMPREENDER
Unir para Crescer