

Ferramentas de gestão direcionadas para a realidade das empresas: A Moderação de grupos de trabalho em contexto organizacional

O termo Moderação tem um vasto campo de aplicação: a moderação de debates ou programas televisivos deverá aqui ser um dos exemplos mais correntes. Mas afinal o que significa o termo Moderação no contexto do desenvolvimento pessoal e organizacional?

AO LONGO da sua existência a ATEC tem vindo a desenvolver e a promover soluções que correspondam às necessidades atuais das organizações. As empresas debatem-se diariamente com questões e tarefas para as quais há que recorrer a abordagens específicas de gestão por forma a alcançar os melhores resultados. Rever a estratégia da organização e identificar os *milestones* para a sua implementação, definir e comunicar os objetivos anuais envolvendo toda a equipa ou discutir a melhor forma de concretizar e comunicar um processo de mudança na sua organização, são apenas algumas questões que exigem um conjunto de *outputs* precisos e aceites pelos envolvidos, e em última instância, por toda a organização. Este é certamente um dos maiores desafios para quem tem a seu cargo encontrar respostas para todas estas questões. É aqui que entra a Moderação Organizacional.

Por forma a ajudar as empresas a enfrentar estes desafios, a ATEC desenvolveu uma parceria com a consultora alemã MODERATIO® Business Moderation, trazendo para Portugal a Moderação Organizacional, uma ferramenta que assenta no chamado Método de Moderação que teve as suas origens na Alemanha há mais de 50 anos. A Moderação Organizacional tem como principal objetivo a facilitação de processos de tomada de decisão coletiva de uma forma extremamente orientada para o objetivo em questão. Este método atingiu o seu auge quando as empresas do setor industrial perceberam que para evoluir no mercado necessitariam de ultrapassar o pensamento departamental ou funcional no seio da organização, otimizar os interfaces existentes e utilizar melhor o *know-how* dos seus colaboradores. *Kaizen*, Otimização de Processos, Gestão da Qualidade e Grupos de Trabalho são alguns dos desafios ligados à aplicação desta ferramenta de gestão. Ao longo das últimas décadas, a função do Moderador Organizacional tem vindo a aumentar de importância e consiste principalmente em conduzir processos de comunicação organizacional de modo a tornar visível aos intervenientes o que os une, bem como trabalhar os elementos de divergência com vista à concretização de um objetivo comum.

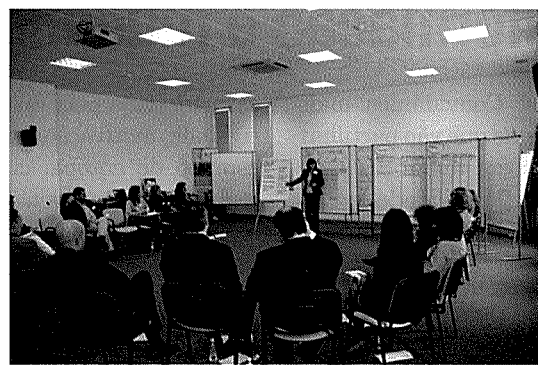
A vantagem deste tipo de abordagem reside no processo inerente à moderação que promove o envolvimento e participação ativa de todos os participantes na discussão. A sessão de trabalho/*workshop* torna-se mais dinâmica e envolvente, obtendo-se uma maior diversidade de ideias e sugestões com vista à resolução do problema. Sendo o resultado algo obtido em conjunto com

a concordância de todos, a aceitação do mesmo é imediata e a motivação para a sua implementação e concretização é desencadeada de forma intrínseca. Afinal todos os envolvidos são responsáveis pelo desfecho do trabalho de grupo percorrido.

O modelo de moderação praticado pela ATEC segue um processo próprio, o chamado "Ciclo da Moderação®". Este modelo facilita a recolha e partilha de informação e a subsequente discussão da mesma pelo grupo de trabalho bem como todo o processo de tomada de decisão inerente e pauta-se por uma série de pressupostos que deverão estar salvaguardados:

1 – Disposição específica da sala

Ao realizar um evento de acordo com este método os participantes deverão estar dispostos de forma a terem contacto visual. Normalmente opta-se por um semicírculo, sem mesas. Potencia-se assim um clima favorável à discussão e partilha de ideias, eliminando quaisquer barreiras "físicas" entre os participantes, além de facilitar o seu acesso aos suportes visuais criados para o efeito.



2 – Meios auxiliares e suportes visuais especiais

Para se moderar uma discussão de grupo a preceito existe uma série de material especificamente criado para o efeito e que facilita a visualização da discussão, bem como o registo das ideias geradas. O *flip-chart*, os painéis de afixação, bem como cartões e marcadores diversos são os fiéis acompanhantes do moderador.

3 – Trabalhar os tópicos seguindo o "Ciclo da Moderação®"

Este modelo garante que a sessão de trabalho percorra todas as fases importantes à geração de resultados de um grupo de trabalho. Assim sendo, o *workshop* é dividido em várias fases: Introdução, Recolha, Seleção, Desenvolvimento, Plano de Ação e Fecho. Consegue-se desta forma uma clara estruturação dos momentos

de trabalho, evitando que o grupo se disperse em discussões intermináveis.

4 – Visualização do processo de discussão

A Moderação vive da visualização. Quer os resultados da discussão de trabalho, bem como todo o processo de discussão fica registado "preto no branco". Este ponto é de vital importância. Para não haver perda de informação há que comprimir e visualizar a mesma para que fique registada e possa ser reutilizada, além de ficar visível para todos os intervenientes durante o *workshop*, recorrendo aos meios de suporte visual já anteriormente referidos.

5 – Recurso a métodos específicos de estruturação/resolução de problemas

Para a estruturação e visualização do trabalho conjunto, existe uma "caixa de ferramentas" metodológicas que permitem a intervenção ideal para cada momento da sessão. Estas podem ir da simples instrução de trabalho na fase 1, a vários modelos de trabalho para a resolução de problemas na fase de Desenvolvimento, culminando com um plano de ação detalhado. Desta forma, o moderador consegue focar o grupo no respetivo ponto de trabalho.

6 – Postura e papel do moderador

Em processos de tomada de decisão coletiva é benéfico que o moderador assuma o papel de especialista para o processo e estrutura do *workshop* e não de especialista na matéria alvo da discussão. A sua postura isenta e neutra em relação ao conteúdo permite gerir a parte "emocional" do grupo de forma mais eficaz e ajuda a desbloquear situações comunicacionais mais complexas.

7 – Recurso a perguntas

Uma das principais ferramentas do moderador para gerir o grupo ao nível do conteúdo e ao nível emocional são as perguntas. Desta forma torna-se imperativo dominar um conjunto de perguntas-chave que facilitam o processo de discussão, bem como a clarificação e objetivação do *input* prestado.

Num mundo cada vez mais competitivo e exigente, a moderação é assim um valioso aliado no apoio a grupos de trabalho na inquirição de soluções para um determinado problema e com base nesta premissa, deve ser considerada uma ferramenta indispensável num contexto organizacional, em que o chavão *melhoria contínua* é condição *sine qua non*. ●