



## **Impressum**

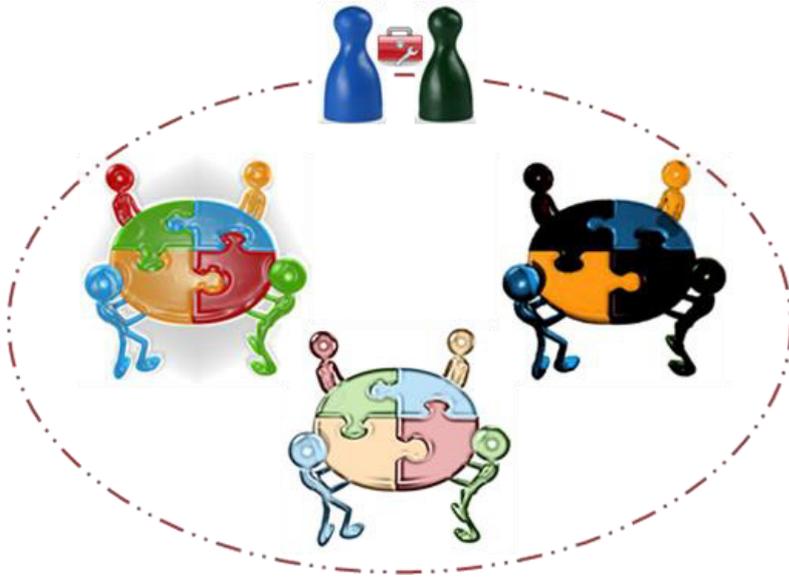
Herausgeber:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ)  
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
D-53113 Bonn

T: + 49 228 44 60-33 33  
F: + 49 228 44 60-17 66  
I: [www.giz.de/akademie](http://www.giz.de/akademie)

Autor\*innen: Dra. Débora Bendocchi Alves & Roberto Fernandes de Carvalho

Aktualisierte und überarbeitete Fassung  
Bonn, Dezember 2021



# **M**ODERAÇÃO DE **G**RUPOS

**EM**

# **C**ONTEXTO **I**NTERCULTURAL

**giz**

Vorbereitungsstätte für  
Entwicklungszusammenarbeit

Débora Bendocchi Alves - Roberto Fernandes de Carvalho



## ÍNDICE

<b>1. Introdução</b> .....	<b>03</b>
<b>1.1.</b> O que é Moderação .....	<b>05</b>
<b>1.2.</b> Papel e Função do <sup>a</sup> Moderador <sup>a</sup> .....	<b>06</b>
<b>2. Fases e Técnicas da Moderação</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1.</b> Preparação Preliminar da Moderação .....	<b>11</b>
<b>2.1.1.</b> Preparação Logístico-organizacional .....	<b>11</b>
<b>2.1.2.</b> Preparação Para a Moderação .....	<b>12</b>
<b>2.2.</b> Fases da Moderação .....	<b>13</b>
<b>2.3.</b> Técnicas de Moderação .....	<b>20</b>
<b>2.3.1.</b> Técnicas .....	<b>21</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>38</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente podemos constatar que as cooperações realizam-se cada vez mais em equipes multiculturais. Essa tendência baseia-se no conceito de que somente em equipes, constituídas com o intuito de explorar seu potencial sinérgico, é que se pode estabelecer um "know-how" relevante para solucionar os inúmeros desafios presentes na **cooperação técnica internacional**. Por isso, tem-se intensificado, com ênfase no fator humano, o conceito de **Capacitação Internacional de Especialistas** que, no âmbito das cooperações multilaterais, são enviados para missões em diferentes países do mundo. Essa capacitação é concebida como uma qualificação-chave e um acréscimo ao leque de ferramentas de gestão de projetos, já consolidadas por sua eficácia e pelas experiências de seus aplicadores. Trata-se, portanto, da aquisição de "soft skills" por meio de cursos de capacitação específicos, objetivando melhorar a interação nos trabalhos em equipes e, conseqüentemente, aumentar a qualidade dos projetos e seu grau de êxito. **A Moderação de Grupos em Contexto Intercultural** é uma dessas capacitações.

### Objetivo do Curso

**Moderação de Grupos em Contexto Intercultural** é um curso de capacitação destinado a profissionais atuantes na cooperação internacional. Pressupondo que os participantes já possuem noções básicas dos **Conceitos de Interculturalidade**, o curso foca três aspectos principais:

01. Conhecer métodos e técnicas relevantes que embasam a moderação, com foco especial no processo de comunicação e nos relacionamentos interpessoais/interculturais.
02. Conhecer e aplicar o instrumental e as técnicas utilizados nas diferentes fases de uma moderação.
03. Saber lidar com situações difíceis durante o processo de moderação em grupos interculturais.

## Objetivo de Aprendizagem

Como meta, o<sup>a</sup> participante deverá ao final do curso ser capaz de:

01. Preparar adequadamente uma moderação no contexto intercultural.
02. Coordenar, conduzir e liderar um evento (oficina, reunião etc.) em que as diferenças culturais sejam consideradas e não se tornem empecilhos para o bom planejamento e gestão dos projetos de cooperação.
03. Aplicar com habilidade as técnicas de moderação para a melhor condução dos trabalhos em grupo, assim como levar a equipe a resultados satisfatórios para si e seus parceiros e a tomar medidas e decisões adequadas para aplicação das resoluções.

## Simbologia utilizada no Guia do<sup>a</sup> Participante



**Título principal** do tema abordado



**Subtema** relacionado diretamente ao tema principal



**Barra lateral com seta** conduz a um outro tema ou indica que o tema continua



**Barra lateral sem seta** indica o término de um tema



**Informações**



**Contextualização** propõe um exercício para o grupo



**Procedimento** explica como aplicar uma técnica



**Indicação de Leitura**



**Observação Importante**



**Alerta** para o tema abordado



**Fases da Moderação**



## 1.1. O QUE É MODERAÇÃO

**M**oderação é entendida como uma das qualificações-chaves no âmbito da capacitação - aquisição de **competências internacionais** - de profissionais atuantes em projetos de cooperação multilateral.

**C**om seu instrumental e técnicas de comunicação, visualização, condução de grupos (processos de dinâmica de grupos / gerenciamento de conflitos), objetiva a moderação

- ▶ buscar um melhor desempenho dos trabalhos em equipe,
- ▶ uma maior participação dos atores que, por sua vez, analisam a situação, desenvolvem planos de ação e definem suas funções.

**E**m suma, a aplicação das técnicas de moderação visa proporcionar uma maior eficiência na elaboração, desenvolvimento, sustentabilidade e execução de projetos.

**C**omo parte integrante do método de planejamento participativo, a capacitação em moderação pode servir de apoio metodológico em diversos contextos (reuniões, oficinas, encontros de trabalho etc.). Como os processos de discussão e tomada de decisão em equipes vêm se tornando cada vez mais complexos, abrangendo grupos diversificados, compostos principalmente por pessoas provenientes de diferentes "culturas" (cultura sob a ótica da interculturalidade), a moderação passou a ser um componente importante na condução de processos de aprendizagem ou de mudanças. Visando promover uma discussão objetiva e equilibrada entre os participantes, a moderação apoia os membros de um grupo para

01. elaborar soluções criativas,
02. tomar decisões em conjunto e
03. alcançar os objetivos propostos de forma mais adequada.

**C**om as competências e habilidades de cada participante, o grupo desenvolve uma melhor capacidade de compreender e reagir a/em um dado contexto profissional. De certa forma, através da moderação, novas relações de trabalho são desenvolvidas otimizando os recursos e conhecimentos disponíveis no grupo.

Quanto módulo de **capacitação de profissionais para a cooperação internacional**, a moderação abrange:

01. Uma introdução aos conceitos básicos do Método de Moderação, com foco especial na comunicação, nos relacionamentos interpessoais e na inclusão/aplicação da componente "interculturalidade".
02. Um treinamento do instrumental e técnicas de moderação, aplicados no planejamento, desenvolvimento/condução de eventos moderados e avaliação final.

Moderação deve ser então entendida como o processo de conduzir e facilitar discussões, propiciando a aprendizagem ativa de procedimentos e ações participativos.

## 1.2. PAPEL E FUNÇÃO DO<sup>A</sup> MODERADOR<sup>A</sup>

Face a complexidade dos grupos, muitas vezes é necessário alguém assumir o papel de moderador<sup>a</sup> ou, dependendo do número de membros, contratar uma pessoa externa para assumir essa função.

O<sup>a</sup> moderador<sup>a</sup> é um especialista em métodos, mas nem sempre um<sup>a</sup> expert no conteúdo. Sua tarefa é habilitar o grupo para o trabalho e conduzir o processo participativo. Na função de catalisador<sup>a</sup>, não é seu papel emitir opiniões ou julgamentos quanto ao conteúdo dos trabalhos. Cabe-lhe propiciar ao grupo uma aprendizagem ativa através de procedimentos interativos e ajudá-lo a encontrar respostas e soluções para os problemas ou temas abordados.

Moderar um trabalho em grupo implica organizar, orientar e regular o processo de discussão, facilitando a comunicação interpessoal, a reflexão dos participantes sobre a finalidade do encontro a fim de criar uma atmosfera de confiança, respeito, objetividade e participação.

Salientamos mais uma vez que o objetivo final não é só chegar aos resultados esperados, mas também fazer com que os participantes se comprometam a efetivar as propostas estabelecidas pelo grupo.



O<sup>A</sup> moderador<sup>a</sup> é um<sup>a</sup> especialista em métodos de moderação, mas não forçosamente um<sup>a</sup> expert no assunto.

Não existe um padrão ideal de moderador<sup>a</sup>. Deve fazer parte de sua conduta a preocupação de explorar ao máximo qualidades e habilidades individuais que sejam mais propícias ao processo de condução de grupos. Há, porém, algumas características que deveriam ser consideradas e/ou desenvolvidas:



### **Características Pessoais do<sup>a</sup> Moderador<sup>a</sup>**

- flexibilidade e tolerância frente a ideias, opiniões e personalidades diferentes
- firmeza para orientar metodologicamente o grupo e levá-lo a alcançar seus objetivos
- autoestima para poder defender a sua metodologia de trabalho e sua própria atuação
- entusiasmo para estimular a produtividade do grupo
- atenção à comunicação não verbal
- sensibilidade quanto às diferenças culturais, estruturais, organizacionais e hierárquicas

Além disso, seria desejável adquirir habilidades e competências em diversas técnicas para melhorar a comunicação entre os participantes, organizar, clarificar e visualizar os temas, as propostas, os processamentos temáticos e o planejamento das medidas a serem tomadas. Lembre-se de que o **Método de Moderação** tem por finalidade documentar as discussões, facilitar a comunicação intercultural e permitir um nivelamento do grupo, caso haja participantes com níveis hierárquicos distintos e conhecimentos diversificados.

## Habilidades do<sup>a</sup> Moderador<sup>a</sup>

- mobilizar e estimular a energia criativa do grupo
- facilitar a comunicação
- ouvir ativamente
- não interromper
- fazer colocações claras e objetivas
- dinamizar o trabalho do grupo com sínteses e esclarecimentos
- aplicar a competência intercultural
- manter todos os participantes envolvidos



## Competências do<sup>a</sup> Moderador<sup>a</sup>

- aplicar técnicas de formulação de perguntas e respostas
- estabelecer algumas regras que devam ser aceitas por todos
- prever e saber lidar com conflitos
- reconhecer e diagnosticar problemas entre os participantes
- detectar a hierarquia dentro do grupo e das estruturas
- visualizar todo o processo da moderação

## Contextualização

Quanto à atitude do<sup>a(s)</sup> moderador<sup>a(e/s)</sup> no que se refere ao conteúdo dos trabalhos, a literatura especializada no tema aborda dois posicionamentos:

01. Há autores que defendem a posição de que o<sup>a(s)</sup> moderador<sup>a(e/s)</sup> devem permanecer absolutamente neutro<sup>a(s)</sup>. Para garantir essa neutralidade, sugerem, inclusive, que seja contratado<sup>a</sup> um<sup>a</sup> profissional externo<sup>a</sup>.

02. Outros autores, que veem a moderação mais como um "soft skill" integrante da capacitação internacional, defendem que a função do<sup>a(s)</sup> moderador<sup>a(e/s)</sup> pode fundir com aquela exercida por um membro da equipe ou pelo<sup>a</sup> próprio<sup>a</sup> gestor<sup>a</sup>/coordenador<sup>a</sup> do projeto.

### Quais seriam as vantagens e desvantagens?



#### **Proposta de Leitura:**

DINSMORE, Paul Campbell e NETO, Fernando Henrique da Silveira. *Gerenciamento de projetos e o fator humano: conquistando resultados através das pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

# 02

## FASES E TÉCNICAS DA MODERAÇÃO

Os<sup>as</sup> jogadores<sup>as</sup> de uma equipe esportiva treinam técnicas durante muito tempo e de forma intensiva até que as dominem com segurança. No entanto, é fundamental para o bom desempenho de cada jogador<sup>a</sup> que decida rapidamente durante a partida qual técnica em qual situação seria a mais adequada a empregar: Seria melhor passar a bola, driblar o<sup>a</sup> adversário<sup>a</sup> ou ficar parado<sup>a</sup> e esperar um melhor posicionamento dos<sup>as</sup> outros<sup>as</sup> jogadores<sup>as</sup>? Para tal situação NÃO há uma RECEITA fixa! Claro que jogadores<sup>as</sup> atentos<sup>as</sup>, criativos<sup>as</sup>, flexíveis e experientes, e que dispõem sobretudo de boas técnicas, estão melhor preparados<sup>as</sup> para agir e interagir em diferentes situações, sejam estas já conhecidas ou não.

O mesmo princípio vale para **as técnicas de moderação**. Uma boa base de técnicas, aliada a habilidades (flexibilidade, empatia, sensibilidade intercultural) e capacidades (domínio de outras ferramentas de gestão de projetos) individuais, certamente o<sup>a</sup> ajudará a agir e interagir de forma mais apropriada em diferentes situações durante o processo de moderação.



## 2.1. PREPARAÇÃO PRELIMINAR DA MODERAÇÃO

O bom desempenho de uma moderação depende, em parte, de sua preparação preliminar. Está deve levar em consideração os seguintes aspectos:

3.1.1. A preparação logístico-organizacional

3.1.2. A preparação para a moderação



### 2.1.1. Preparação Logístico-Organizacional

#### DATA / PRAZO

- ▶ quando?
- ▶ duração?
- ▶ pausas: quantas e quando?

#### LOCAL / SALA\*

- ▶ onde deve ser realizado o evento (interno/externo)?
- ▶ quantas salas serão necessárias (sala para o plenário e para os trabalhos em grupo)?
- ▶ que tamanho devem ter as salas?
- ▶ as salas estão equipadas com o material de apoio ou estes precisam ser providenciados?
- ▶ foram providenciados bebidas e petiscos para as pausas?

#### MATERIAL DE APOIO

- ▶ que tipo de mídia será utilizado?
- ▶ quantos painéis de moderação devem ser providenciados (norma: um painel para cada dois<sup>duas</sup> participantes e 2 para o<sup>a(s)</sup> moderador<sup>a(e/s)</sup>)?
- ▶ quantos flip-charts?
- ▶ serão necessários outros aparelhos midiáticos (data-show, computadores, projetor etc.)?
- ▶ há possibilidade de escurecer as salas caso necessário?
- ▶ as salas dispõem de instalações elétricas adequadas?



## 2.1.2. Preparação Para a Moderação

<b>PARTICIPANTES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ composição do grupo: número de participantes?</li><li>▶ idade, gênero, nacionalidade?</li><li>▶ interesses?</li><li>▶ formação?</li><li>▶ instituição? cargo?</li><li>▶ qual o posicionamento em relação ao tema?</li><li>▶ qual o posicionamento em relação a mim como moderador<sup>a</sup>?</li></ul>
<b>CONVITE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ dia, hora e local</li><li>▶ tema, objetivo</li><li>▶ forma do convite (por telefone, e-mail, impresso)</li></ul>
<b>PAUTA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ qual é o tema do evento?</li><li>▶ tenho a pauta em mãos?</li><li>▶ estou suficientemente familiarizado<sup>a</sup> com o tema para elaborar o roteiro de perguntas?</li></ul>
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ objetivos gerais a serem atingidos?</li></ul>
<b>DOCUMENTO MEMÓRIA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ tipo?</li><li>▶ responsável: um<sup>a</sup> participante ou minha tarefa?</li><li>▶ data e meio de entrega?</li></ul>
<b>METODOLOGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ foi definida a metodologia para cada fase/ passo da moderação?</li><li>▶ conheço o(s) objetivo(s) de cada fase?</li><li>▶ qual material de apoio será utilizado em cada passo?</li><li>▶ calcular o tempo necessário para cada passo.</li><li>▶ caso haja um<sup>a</sup> co-moderador<sup>a</sup>, determinar as tarefas de cada um<sup>a</sup>.</li><li>▶ preparar um plano (Veja Anexo 05, p. 72).</li></ul>
<b>PESSOAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ estou física e emocionalmente em forma?</li><li>▶ estou familiarizado<sup>a</sup> com o local, com as salas?</li><li>▶ conheço bem as especificidades culturais do<sup>s</sup> participantes?</li><li>▶ sei qual é o traje mais adequado?</li></ul>



## 2.2. FASES DA MODERAÇÃO

Uma moderação pode ser estruturada em etapas para facilitar a condução dos trabalhos em grupo e para que se chegue aos resultados desejados de maneira rápida e efetiva. A divisão aqui proposta, baseada em SEIFERT (2010), não deve ser entendida como uma obrigatoriedade a ser seguida, mas como uma sugestão-ponto de partida. Com a experiência e prática em aplicar os métodos de moderação e dependendo do evento, cada moderador<sup>a</sup> acaba desenvolvendo sua sequência "particular" de condução dos trabalhos. Em geral, muitos autores dividem a moderação em 5 ou 6 fases:

01. **Introdução - Abertura**
02. **Coleta e seleção das ideias, temas, propostas**
03. **Processamento dos temas selecionados**
04. **Planejamento das medidas**
05. **Conclusão - Avaliação final**



### 1ª Fase: INTRODUÇÃO - ABERTURA

Esta é uma fase extremamente importante, pois a "primeira apresentação-impressão" do<sup>a(s)</sup> moderador<sup>a(e/s)</sup> terá influência fundamental nos trabalhos em grupo iminentes. Nesta fase, além da abertura e apresentação do<sup>a(s)</sup> moderador<sup>a(e/s)</sup> e participantes, deve-se ter a preocupação em criar uma boa atmosfera de convivência e trabalho.



## POSSÍVEL DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES

	ATIVIDADE	FINALIDADE
01.	<b>Abertura do evento</b> (reunião, oficina, seminário)	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Abertura oficial dos trabalhos em grupo(s).</li><li>▶ Se necessário, apresentação dos participantes e do<sup>a(s)</sup> moderador<sup>a(e/s)</sup>.</li><li>▶ Votação do cronograma (pelo menos dos temas principais)</li><li>▶ Familiarização com o espaço e a técnica disponíveis.</li><li>▶ Criação de uma atmosfera positiva.</li></ul>
02.	<b>Esclarecimento das expectativas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Conhecimento das expectativas dos participantes e do<sup>a(s)</sup> moderador<sup>a(e/s)</sup>.</li><li>▶ Discutir possíveis restrições.</li><li>▶ Estabelecer conjuntamente um acordo de convivência.</li></ul>
03.	<b>Formulação e votação dos objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Definir os conteúdos.</li><li>▶ Definir e votar as metas do trabalho em conjunto.</li></ul>
04.	<b>Definição e votação da metodologia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Se os participantes não estiverem familiarizados com o Método de Moderação, explicar seu funcionamento e, se necessário, estabelecer em conjunto procedimentos mais adequados ao grupo.</li></ul>
05.	<b>Definição do documento memória</b> (ata, relatório)	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Esclarecer como o documento memória do evento deverá ser elaborado (p. ex., simultaneamente) e quem se encarregará de redigi-lo.</li></ul>



## 2ª Fase: COLETA E SELEÇÃO DAS IDEIAS, TEMAS, PROPOSTAS

A coleta dos temas é a primeira atividade dedicada ao conteúdo dos trabalhos. Devem-se definir os temas que podem ser abordados ou que devem ser realmente tratados. Para esta fase, deve-se reservar tempo suficiente, pois é aqui que o<sup>s</sup> participantes têm a possibilidade de obter uma visão concreta dos temas, problemas e ideias que serão tratados durante o evento.

Após a coleta dos temas, o grupo deve selecionar aqueles que serão processados e estabelecer uma hierarquia de prioridades.



A qualidade dos resultados obtidos nesta fase influencia o andamento das demais fases.



### POSSÍVEL DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES

	ATIVIDADE	FINALIDADE
01.	<b>Coletas dos temas através de um roteiro de perguntas preciso, claro e voltado para os objetivos</b>  <b>Visualização das perguntas no painel de moderação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Levar os participantes a se concentrarem nas metas comuns.</li><li>▶ Lograr um ponto de partida para se trabalhar o conteúdo.</li></ul>
02.	<b>Distribuição de fichas e solicitação das sugestões por escrito</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Coleta de ideias e sugestões referentes à(s) pergunta(s).</li><li>▶ Inclusão de todo<sup>s</sup> o<sup>s</sup> participantes e de todas as sugestões.</li></ul>

ATIVIDADE	FINALIDADE
<p>03. <b>Seleção e visualização dos temas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Montar um reservatório com os temas e listá-los no painel de moderação de tal maneira que os temas-chaves possam ser rapidamente visualizados.</li> <li>▶ Estabelecer uma visão geral e em conjunto dos temas.</li> <li>▶ Tornar o processo transparente e ajudar a encontrar os pontos principais do conteúdo.</li> <li>▶ Através da Técnica de Pontuação, o<sup>s</sup> participantes devem selecionar e votar os temas, estabelecendo uma estrutura hierárquica de suas prioridades.</li> </ul>



### 3ª Fase: PROCESSAMENTO DOS TEMAS SELECIONADOS

Nesta fase, os temas são processados conforme a estrutura hierárquica votada pelo grupo na fase anterior. O processamento poder ter como objetivo:

01. **Coleta / troca de informações**
02. **Análise / Resolução do(s) problema(s)**
03. **Preparação para se tomar decisões**
04. **Tomada de decisão**



Só inicie esta fase de processamento dos temas quando tiver certeza de que o grupo está apto e disponível a trabalhar.

Para se chegar a um bom rendimento nesta fase, deve-se trabalhar em pequenos grupos. Os resultados devem ser expostos em plenário.



## POSSÍVEL DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES

	ATIVIDADE	FINALIDADE
01.	<b>Propor uma metodologia para o processamento dos temas selecionados, p. ex., trabalhar com uma matriz de Análise de Problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Garantir um processamento eficiente dos temas.</li><li>▶ Tornar visível a todo<sup>a</sup>s o(s) tema(s) abordado(s) no momento.</li></ul>
02.	<b>Processamento do tema conforme a metodologia escolhida</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Assegurar um processamento concreto dos temas.</li><li>▶ Fazer com que o<sup>a</sup>s participantes se concentrem na meta e no procedimento metodológico do trabalho.</li></ul>



Caso os resultados apresentados pelo(s) grupo(s) sejam muito divergentes ou apontem para outras questões, é necessário retornar à fase anterior: selecionar os novos temas e processá-los.



### 4ª Fase: PLANEJAMENTO DAS MEDIDAS

Uma vez estabelecidas as decisões, é o momento de implementá-las. Nesta fase, são elaboradas as medidas a serem tomadas de acordo com os resultados alcançados no processamento. Além disso, devem-se dividir e delegar as tarefas.



## POSSÍVEL DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES

	ATIVIDADE	FINALIDADE
01.	<b>Visualização da matriz Plano de Medidas no painel de moderação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Assegurar uma boa estrutura para o prosseguimento dos trabalhos.</li><li>▶ Assegurar que o<sup>s</sup> participantes não se afastem das metas propostas e votadas.</li></ul>
02.	<b>Registro no Plano de Medidas das atividades consideradas necessárias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Visualizar para todo<sup>s</sup> as medidas estabelecidas que serão concretamente realizadas.</li></ul>
03.	<b>Estabelecer incumbência e cronograma para cada tarefa</b>  <b>Se necessário, acordar algum tipo de monitoramento das tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Comprometer o<sup>s</sup> participantes a realizarem atividades concretas.</li><li>▶ Fixar um cronograma para garantir a realização das medidas tomadas.</li><li>▶ Garantir o cumprimento das tarefas.</li></ul>



## 5ª Fase: CONCLUSÃO / AVALIAÇÃO FINAL

Os trabalhos referentes ao conteúdo estão finalizados. É chegado o momento propício para uma reflexão em conjunto acerca das atividades realizadas pelo(s) grupo(s) através de alguns questionamentos como:

01. **Minhas expectativas foram satisfeitas?**
02. **Minhas opiniões / sugestões foram ouvidas / acatadas?**
03. **Os objetivos do evento foram atingidos?**
04. **Como estava a atmosfera dos trabalhos em grupo?**

Essa reflexão pode ser também aplicada em qualquer fase da moderação, sobretudo quando ...

01. ... um<sup>a</sup> participante demonstra insatisfação.
02. ... os trabalhos emperram por algum motivo.
03. ... o trabalho em grupo foi interrompido por longo tempo.

Após a avaliação final, o<sup>a(s)</sup> moderador<sup>a(e/s)</sup> agradece<sup>m</sup> a participação de todo<sup>as</sup> e encerra<sup>m</sup> os trabalhos.

Já que o tempo para a realização dos trabalhos é sempre predeterminado, convém que o<sup>a(s)</sup> moderador<sup>a(e/s)</sup> já reflita<sup>m</sup> de antemão sobre uma "possível **sequência dos trabalhos**", que o<sup>a(s)</sup> ajudará não somente na preparação pessoal, mas também funcionará como um guia condutor das atividades. Por exemplo:





## 2.3. TÉCNICAS DE MODERAÇÃO

Quando se fala de "técnicas", isso soa como se na comunicação fosse empregado apenas algo técnico, sem se considerarem aspectos humanos, o que "garantiria" o bom êxito dos trabalhos em e com grupos. "Técnicas", na moderação intercultural, **não** se reportam a esse aspecto! Trata-se, sobretudo, da aquisição de um instrumental de apoio com o objetivo de **facilitar a comunicação** entre os membros de uma equipe.

### Técnicas & Moderação



**As** técnicas adequam-se à finalidade de visualizar os produtos dos trabalhos realizados pelo(s) grupo(s).

**Aqui** são apresentadas aquelas que já se consolidaram pela experiência prática e comprovada de sua eficácia nos trabalhos participativos em equipes.



**Devem** ser entendidas como "**exemplos possíveis**", não como um definitivo a ser obrigatoriamente seguido. A criatividade do<sup>a(s)</sup> moderador<sup>a(e/s)</sup> e a situação momentânea dos trabalhos em grupo vão determinar sua forma e aplicação mais adequadas.





## FICHA PESSOAL



Ideal para grupos em que **o<sup>as</sup> participantes não se conhecem** e quando o encontro abrange mais de um dia. Serve como um “warming up” (aquecimento) !

### **Vantagens:**

O<sup>as</sup> participantes comunicam-se criando um clima mais aberto e descontraído dentro do grupo.

### **Desvantagens:**

Necessita de muito tempo.



- Distribuir uma lista com perguntas preparadas antecipadamente e adequadas ao perfil do grupo.

➡ **As perguntas não devem ser somente sobre aspectos profissionais do<sup>as</sup> participantes !**

- Em uma folha do flip-chart cada participante e também os<sup>as</sup> moderadores<sup>as</sup> desenvolvem a sua **Ficha Pessoal**.
- Com a sua **Ficha Pessoal** visualizada para todos, cada participante se apresenta. Ao término de cada apresentação, o grupo pode fazer perguntas adicionais.



### **Fase 01:**

Introdução / Início / Primeiros Contatos / Apresentação





## FICHA PESSOAL

**data**

**A**

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Função:** \_\_\_\_\_

**B:** \_\_\_\_\_

**C:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**A**

Participante desenha / escreve algum elemento [cultural] que a/o caracteriza ou com o qual ela/ele se identifica.

**B/C**

Palavra-chave correspondente a uma das perguntas que foram antecipadamente distribuídas.

## RESERVATÓRIO DE TEMAS

O [Reservatório de Temas](#) serve para visualizar os temas principais a serem tratados, e constrói a base para o processamento dos temas.

### **Vantagens:**

Visualização abrangente e imediata dos temas e prioridades correspondentes.

### **Desvantagens:**

Necessita de tempo para executar a seleção dos temas, votação das prioridades e preparação do material.

- Selecionar os temas a serem abordados. Para isso, distribuir fichas nas quais o<sup>s</sup> participantes escrevem [um tema](#).
- ➔ Usando uma técnica de sondagem sobre prioridade de temas, um<sup>a</sup> moderador<sup>a</sup> pode fazer uma pergunta ao grupo e o<sup>a</sup> outro<sup>a</sup> escreve a resposta em uma ficha.
- As fichas com os temas são afixadas na matriz [Reservatório de Temas](#) e, em seguida, o grupo executa a numeração dos temas segundo sua prioridade (do grupo e/ou do tema).

### **Alternativa:**

Em lugar da numeração pode-se empregar a técnica de [Pontuação](#).

 **Fase 02:**  
Seleção dos temas





<b>título</b>		<b>data</b>
<b>nº</b>	<b>temas</b>	
3	pesquisa de mercado	
2	organização de oficinas	
4	treinamento de pessoal	
1	melhorar a cooperação	



## CONSULTA COM PONTOS



A técnica **Consulta com Pontos** é aplicada de forma semelhante a uma **votação**. Serve para **conduzir a uma decisão e sinalizar prioridades**.



- Cada participante ou equipe recebe três **pontos coloridos**.
- ➡ **Não esqueça de antes convencionar o valor das cores !**
- Solicitar aos<sup>às</sup> participantes que avaliem a importância dos temas já formulados e visualizados.
- Segundo o critério de prioridade ou importância atribuído aos **pontos coloridos**, cada participante afixa **um ponto colorido** a um tema.



### **Regra:**

A ordem de importância / prioridade será dada pela quantidade de **pontos** que cada alternativa recebeu.



### **Fase 02:**

Seleção dos temas





## CONSULTA COM PONTOS

título		data	
nº	temas	pontos	grau
01	Tema A		4
02	Tema B		1
03	Tema C		2
04	Tema D		5
05	Tema E		3



## MIND-MAP



Técnica utilizada para **coletar e estruturar ideias** (temas) e para **representar suas correlações**.

### **Vantagens:**

Múltiplas possibilidades de aplicação. Por exemplo: desenvolvimento de um tema, um processo; aprofundamento de uma ideia etc.

### **Desvantagens:**

Caso vários tópicos, temas, aspectos necessitem ser subdivididos, sua representação visual pode tornar-se confusa, desordenada.



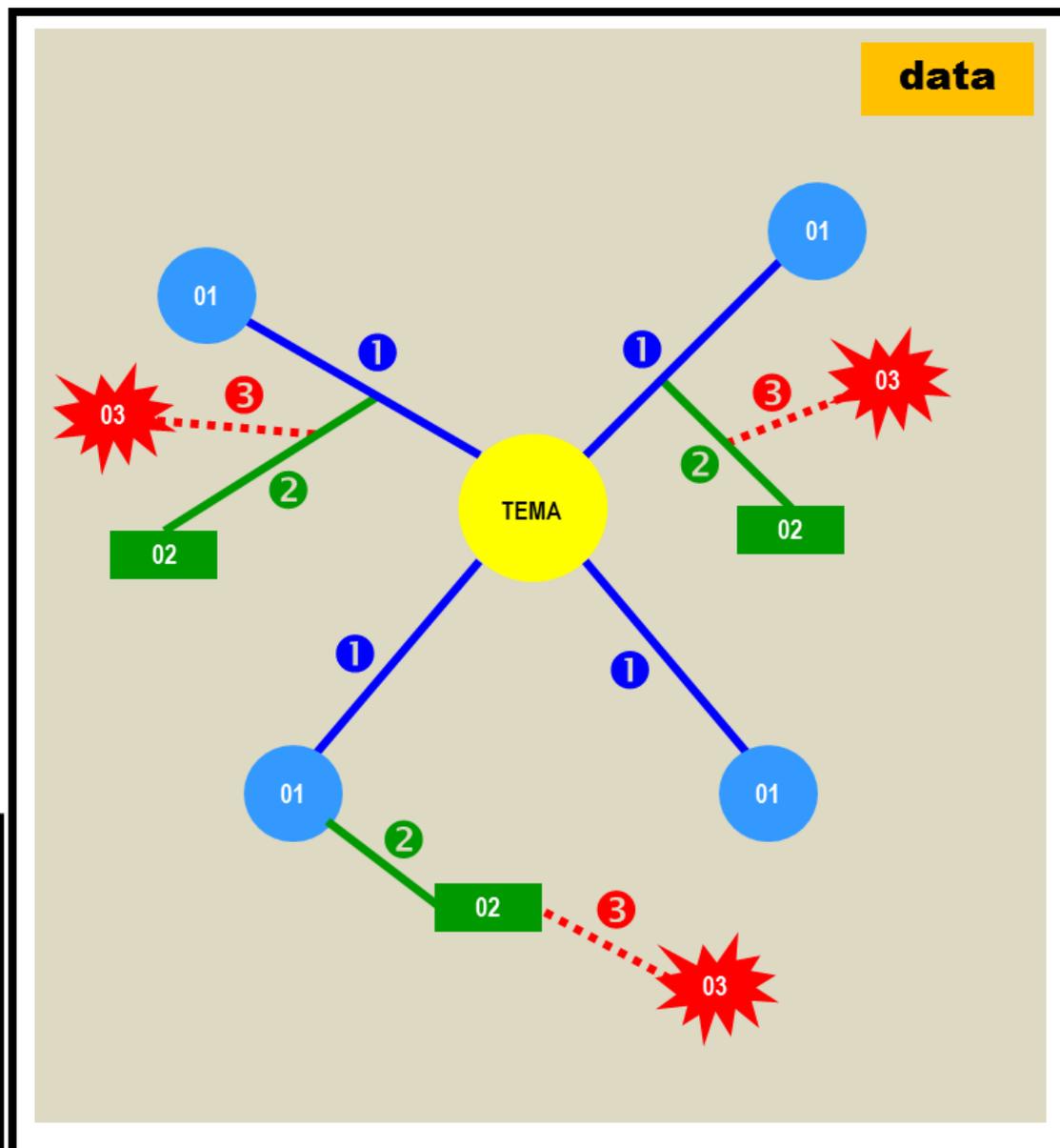
- Escrever o tema / problema no centro de uma folha e desenvolvê-lo em forma de "**uma árvore**".
- Partindo do centro em todas as direções, o<sup>s</sup> participantes desenvolvem suas ideias em forma de "**galhos e folhas**".
- ➔ **Não somente conceitos, mas também imagens podem ser empregadas !**
- Ao final, estabelece-se a estrutura hierárquica das prioridades através da numeração dos "**galhos e folhas**".
- ➔ **Convém empregar cores e formas para visualizar as correlações !**



### **Fase 03:**

Processamento dos temas





- ① **Galho principal:** principais temas relacionados ao tema central.
- ② **Galho secundário:** temas / processos envolvidos indiretamente com o tema central.
- ③ **Galho terciário:** por exemplo, problemas / conflitos possíveis e a serem evitados.



## PLANO DE MEDIDAS



O **Plano de Medidas** é utilizado para garantir que o trabalho do grupo não termine sem resultados, mas sim com propostas e / ou projetos concretos.



Para isso, convém que se proponham e se acordem medidas concretas !

### **Vantagens:**

Visualização das medidas a serem tomadas; divisão das tarefas e estabelecimento de um cronograma.



- Apresentar ao grupo uma matriz com, por exemplo, os seguintes elementos: **O quê? Para quê? Quem? Quando? Checar.**
  - O grupo decide e delega a execução ou a competência de cada um desses elementos.
-  Os<sup>as</sup> moderadores<sup>as</sup> devem atentar para a formulação concreta das medidas e sua visualização na matriz correspondente a cada elemento !



### **Fase 04:**

Planejamento das Medidas





## PLANO DE MEDIDAS

título		data			
nº	O quê?	Para quê?	Quem?	Quando?	checar
1					
2	providenciar fichas formas e cores variadas	reunião com representantes do ministério	Eduardo Solano	no mais tardar dia 05.07	painel de moderação na sala + data-show
3					



## ESCALAS DE PONTUAÇÃO



Técnica usada para **avaliação final** do encontro. Possibilita ao grupo refletir sobre o seu trabalho. Serve ainda como base de orientação para futuras moderações.



Suscita a reflexão sobre uma possível reestruturação no processo de moderação !



- Solicitar aos<sup>às</sup> participantes que avaliem as questões já formuladas e visualizadas em uma escala de valores. Além das questões habituais, podem-se acrescentar ainda:



- A discussão foi participativa?
- Minhas opiniões / sugestões foram ouvidas / acatadas?
- Os objetivos foram atingidos?
- Como estava a atmosfera de trabalho do grupo?

- Cada participante recebe alguns **pontos coloridos** que deve afixar na escala de acordo com a sua opinião.



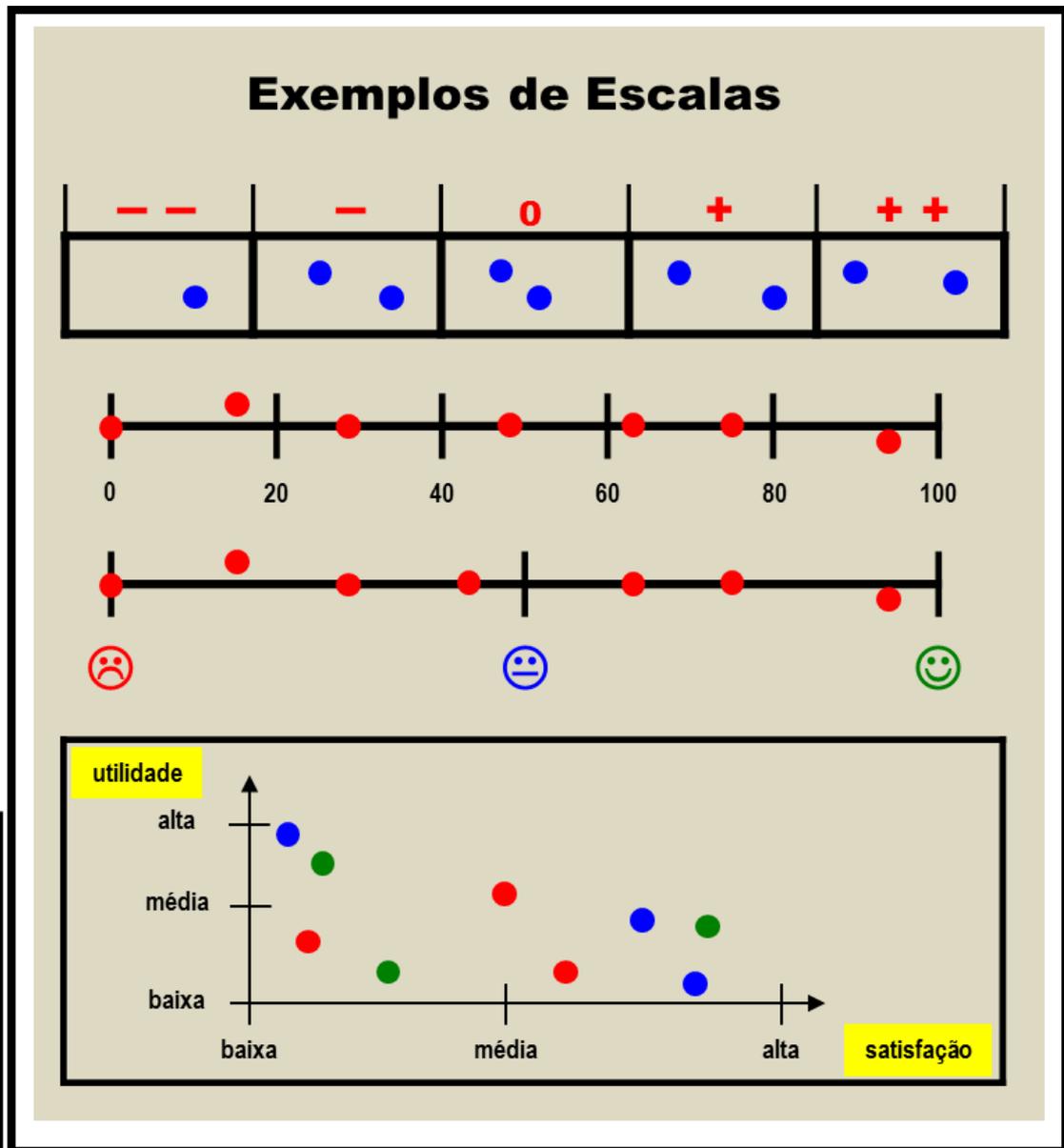
Há diferentes escalas que devem ser escolhidas conforme os itens a serem avaliados: escala numérica, progressiva, qualitativa etc.



### Fase 05:

Conclusão / Avaliação final







**data**

Minha experiência com  
essa técnica foi ...

muito ruim	ruim	nenhuma	boa	muito boa



## FLASH



Técnica usada para uma **rápida avaliação da situação** de trabalho durante e/ou depois do encontro. Serve para orientar o trabalho com dinâmicas de grupo.

➔ Possibilita mudanças rápidas e necessárias na condução dos trabalhos !



• O<sup>ª</sup>s participantes devem fazer oralmente uma "**declaração pessoal**" tendo como base de orientação as seguintes questões:

- O que foi importante para mim?
- Como me sinto no momento?
- ➔ • O que aproveitei até o momento?
- A que me propus?
- Gostaria de fazer mais algum comentário ao grupo?

• Cada participante recebe alguns **pontos coloridos** que deve afixar na escala de acordo com a sua opinião.

➔ As "**declarações pessoais**" não devem ser comentadas!  
A participação deve ser voluntária!



### **Fase:**

Pode ser aplicada durante ou depois de qualquer fase.



## AUTOAVALIAÇÃO



Técnica usada para **avaliação e reflexão** sobre o trabalho do moderador<sup>a</sup>. Serve como base para o planejamento da próxima moderação.

➔ **Incita à reflexão e ao desenvolvimento dos procedimentos de moderação !**

Se houver uma próxima moderação com o mesmo grupo, os<sup>as</sup> moderadores<sup>as</sup> devem planejá-la com base na autoavaliação e na avaliação do<sup>s</sup> participantes.



- Fazer uma **retrospectiva** respondendo para si mesmo<sup>a</sup> ou com o<sup>a</sup> seu<sup>sua</sup> colega as seguintes questões:
  - Os objetivos foram atingidos?
  - Fiquei<sup>amos</sup> satisfeito<sup>a(s)</sup> com os resultados?
  - ➔ Fiquei<sup>amos</sup> satisfeito<sup>a(s)</sup> com a condução dos trabalhos?
  - A minha<sup>a</sup> nossa<sup>a</sup> preparação foi suficiente / adequada?
  - Houve alguma "constatação" intercultural?
- Deixar o local da moderação em ordem.
- Devolver o material emprestado.
- Elaborar (caso solicitado!) e distribuir o relatório final.



### Fase:

Pós-moderação



## Exemplo de um Plano de Moderação

O plano a seguir foi extraído e adaptado de SEIFERT (2010)

ETAPAS/ PASSOS	OBJETIVOS	TÉCNICA	METODOLOGIA	TEMPO	MODERADOR
A MODERAÇÃO TOTAL	Medidas para aumentar a produção	Técnicas da moderação	1 mala de moderação 5 painéis 1 flip-chart	ca. 3 horas	Time: <b>A + B</b>
1. INÍCIO	Abertura Estabelecer bom clima de trabalho	Ficha de apresen- tação	Preparação do painel Visualização da ordenação Visualização das apresentações	15'	<b>A</b> faz a abertura <b>B</b> conduz
2. COLETAS	Conhecimento dos temas e aspectos que o grupo acha importante tratar	Perguntas com fichas Reservatório de Temas	Preparação do painel Visualização das perguntas Armazenar os temas	20'	<b>B</b> conduz <b>A</b> escreve
3. SELEÇÃO	Estipular e hierarquizar os temas a serem tratados	Escala de Pontuação	Preparação do painel Votar os temas	10'	<b>A</b> modera as perguntas <b>B</b> escreve
4. PROCESSAMENTO	Analisar os problemas, encontrar pontos de partida para a resolução dos problemas	Mind-map ou Diagrama de Causas e Efeitos	Preparação do painel Visualizar as causas e efeitos	90'	<b>B</b> conduz <b>A</b> escreve
5. PLANEJAMENTO	Lista de medidas para a melhoria da situação	Plano de Medidas	Preparação do painel Distribuição das tarefas	60'	<b>A</b> conduz <b>B</b> escreve
6. CONCLUSÃO	Finalização e avaliação dos trabalhos	Flash Escala de Pontuação	Preparação do painel Visualização das perguntas para a Escala de pontuação	20'	<b>B</b> faz o resumo final <b>A</b> despedida

- CATALÃO, João Alberto e PENIM, Ana Teresa. *Ferramentas de coaching*. Lisboa: Lidel, 2010.
- COLLETE, Maria M.: *Moderação*. In: Markus Brose (org). *Metodologia Participativa. Uma introdução a 20 instrumentos*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001. pp. 17-24.
- DINSMORE, Paul Campbell e NETO, Fernando Henrique da Silveira. *Gerenciamento de projetos e o fator humano: conquistando resultados através das pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- HÄRTL, Johanna e HOFFMANN, Klaus-Dieter. *Moderação e apresentação: comunicação eficiente e aplicação dos meios de visualização*. Berlim: Cornelsen, 2009.
- HOFSTEDE, Geert, HOFSTDE, Gert Jan e MINKOV, Michael. *Cultures and organizations: software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. USA: McGrawHill, 2010.
- KANITZ, Anja von. *Técnicas de conversação*. Freiburg: Haufe, 2009.
- KEUP, Marion. *Competência internacional: comunicar e agir com êxito no global business*. Wiesbaden: Gabler, 2010.
- KUMBIER, Dagmar e THUN, Friedemann Schulz von. *Comunicação intercultural: métodos, modelos, exemplos*. Reinbek: Rororo, 2010.
- KUMBRUCK, Christel e DERBOVEN, Wibke. *Treinamento intercultural: manual de treinamento para a promoção de competências interculturais no trabalho*. Heidelberg: Springer, 2009.
- LEWIS, Richard D. *When cultures collide*. London: Nicholas Bealey Publishing, 1999.
- LILLEY, Roy. *Como lidar com pessoas difíceis*. São Paulo: Clio, 2006.
- MORAES, Walkyria. *Painéis – Técnicas de Moderação de Eventos*. 1993.  
----- *Gestão Estratégica Pública*. Escola de Extensão da Unicamp e a Escola de Governo e Desenvolvimento do Servidor (EGDS) da Prefeitura Municipal de Campinas. 2005.
- PEASE, Allan e Barbara. *Devendendo os segredos da linguagem corporal*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- PFEIFFER, Peter – *Facilitação de Projetos: conceitos e técnicas para alavancar equipe*. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.  
----- *Introdução à Moderação: curso Básico*. Rio de Janeiro, 1993.
- RIMSER, Markus (org). *Skills para treinadores. Versão 2.0: manual de trabalho para formadores, treinadores e docentes*. Norderstedt: BoD, 2009.
- SCHUBERTZ, Klaus e NOGUEIRA, Heloisa. *Curso de Formação de Moderadores*. ILDES/ORPLA – FES-Brasil, 1996.  
----- *Manual do Curso de Formação de Moderadores – Ildes/Orpla/FES*.
- SEIFERT, Josef W. *Visualização, apresentação, moderação*. Offenbach: Gabal, 2009.
- STOCKHAUSEN, Anke. *Condução de conversas e negociações: curso intensivo*. Berlim: Cornelsen, 2010.
- WAINBERG, Jacques Alkalai. *Os estudos interculturais e a cabeça do brasileiro*. Revista FAMECOS • Porto Alegre • nº 38 • abril de 2009.