



Condução de Reuniões

Manual do Formador



ÍNDICE

INTRODUÇÃO	5
1. UTILIDADE DA REUNIÃO COMO INSTRUMENTO DE COMUNICAÇÃO	9
1.1. GENERALIDADES	10
1.2. PORQUE FALHAM AS REUNIÕES?	11
1.3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS REUNIÕES	12
1.4. QUAL O CUSTO DE UMA REUNIÃO?	13
2. OBJECTIVOS E TIPOS DE REUNIÕES	15
2.1. OBJECTIVO DA REUNIÃO	16
2.2. ALGUNS TIPOS DE REUNIÕES MAIS FREQUENTES	16
3. PREPARAÇÃO DA REUNIÃO	23
3.1 PREPARAÇÃO DA REUNIÃO	24
3.1.1. Promotor	24
3.1.2. Secretariado	36
3.1.3. Participante	36
3.1.4. Calendário de uma reunião	39
4. CONDUÇÃO DA REUNIÃO	41
4.1. GESTÃO DO TEMPO DURANTE A REUNIÃO	42
4.2. O GRUPO	44
4.3. PAPEL DO PROMOTOR DURANTE A REUNIÃO	45
4.4. LIDERANÇA	46
4.4.1. Promotor como líder da reunião	48
4.5. PROMOTOR E ENCERRAMENTO DA REUNIÃO	52
4.6. PAPEL DO SECRETARIADO DURANTE A REUNIÃO	52
4.7. PAPEL DOS PARTICIPANTES DURANTE A REUNIÃO	52
4.8. COMUNICAÇÃO NO DECORRER DA REUNIÃO	53
4.8.1. Comunicação verbal	54
4.8.2. Comunicação não verbal	55
4.8.3. Alguns princípios orientadores da comunicação no contexto de reunião	56
4.9. PARTICIPANTES COMPLICADOS	57

5. AVALIAÇÃO DA REUNIÃO	59
5.1. DEPOIS DA REUNIÃO - PROMOTOR	60
5.2. SECRETARIADO	60
5.3. PARTICIPANTE	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
FICHA TÉCNICA	67



INTRODUÇÃO



O presente Manual tem por objectivo proporcionar um Guia de Apoio para auxiliar o profissional da formação na preparação e realização de acções de formação subordinadas ao tema "Condução de Reuniões".

Tendo em conta a temática e as múltiplas abordagens possíveis ao tema, bem como a possibilidade de flexibilização programática e metodológica, recomenda-se a sua adaptação ao público-alvo e à estrutura formativa que estiver em causa.

Refira-se que acompanha o presente Manual um conjunto de exercícios de aplicação para utilização nas acções de formação, cujo percurso exploratório é sugerido nas orientações metodológicas, bem como uma apresentação powerpoint de suporte ao tema.

I.1. OBJECTIVOS GERAIS

- Preparar, conduzir, animar e avaliar reuniões;
- Identificar os diferentes tipos e as diversas fases de uma reunião;
- Desenvolver a eficácia da condução e gestão de reuniões.

As reuniões são um dos instrumentos mais importantes para a gestão de qualquer empresa.

No entanto, e por uma série de factores, elas são actualmente vistas essencialmente como um desperdiçador de tempo, "só servindo para nos desviar do que realmente interessa e do que temos que fazer".

Deste modo, torna-se urgente conseguirmos otimizar um recurso tão importante, de forma a facilitarmos o nosso desempenho e a concretização dos objectivos.

I.2. ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS

Tema	Exercícios de Aplicação
Utilidade da Reunião como Instrumento de Comunicação	Exercício de Aplicação 1 <i>"O Meu Ponto de Partida"</i>
Preparação da Reunião - O Promotor	Exercício de Aplicação 2 <i>"As Férias"</i>
Gestão do Tempo durante a Reunião	Exercício de Aplicação 3 <i>"A sua capacidade para gerir o tempo"</i> Visionamento do Vídeo "30 Maneiras de Ganhar Tempo" (25 minutos) da Videogest, disponível no CRC do CECO A
Papel do Promotor durante a Reunião	Exercício de Aplicação 4 <i>"Avalie as suas capacidades como Presidente"</i>
Papel dos Participantes durante a Reunião	Exercício de Aplicação 5 <i>"Avalie as suas capacidades como Participante"</i>
Comunicação não verbal - Saber Escutar	<i>Exercício de Aplicação 6</i> <i>"É bom ouvirte?"</i>
Avaliação da Reunião	Exercício de Aplicação 7 <i>"A festa de anos"</i> Visionamento do vídeo "Reuniões e mais Reuniões" (29 minutos) da Vídeo Arts disponível no CRC do CECO A

Os Exercícios de Aplicação 8, 9 e 10 consubstanciam-se em Estudos de Caso cuja oportunidade de utilização é deixada ao critério de cada formador.



UTILIDADE DA REUNIÃO COMO INSTRUMENTO DE COMUNICAÇÃO

Capítulo I



OBJECTIVOS

- Identificar os factores causadores do fracasso de uma reunião;
- Perceber as vantagens e desvantagens da reunião;
- Identificar os custos inerentes a uma reunião.

I.I. GENERALIDADES

Por definição e de uma forma simplista, uma reunião é uma associação de pessoas que se juntam com um determinado objectivo.

Segundo um estudo efectuado no Reino Unido:

- 4 milhões de horas são gastas diariamente em reuniões;
- Por dia, realizam-se cerca de 50 milhões de reuniões;
- Cerca de 30% do tempo dos directores é gasto em reuniões.

A grande maioria das reuniões são:

- Improdutivas e uma perda de tempo;
- Mal aceites pelos seus participantes;
- Caras para a empresa;
- Demasiado longas e rotineiras.

No entanto, as reuniões são fundamentais à sobrevivência de qualquer organização, dependendo a sua produtividade da capacidade de quem conduz a reunião.

"As reuniões são normalmente a actividade comunicacional mais dispendiosa do mundo empresarial - mais do que os processadores de texto, os computadores, o papel, ou a infinitude de telefonemas".

(Alessandra & Hunsaker, 1993, 188)

I.2. PORQUE FALHAM AS REUNIÕES?

- A reunião era desnecessária;
- A reunião foi marcada com um motivo oculto;
- Os objectivos não foram transmitidos, foram demasiado ambiciosos ou estavam mal definidos;
- Os convocados não têm autoridade para implementar uma decisão tomada na reunião;
- O número de participantes era excessivo;
- O controlo foi inadequado;
- O local era inadequado;
- O tempo foi mal gerido;
- A reunião decorre numa altura do dia, da semana ou do mês pouco apropriada;
- A reunião foi desvalorizada;
- Alguns participantes saem da reunião sem perceber o que é que se espera deles;
- A discussão é interminável ou a decisão é tomada de forma precipitada;
- Não existe agenda ou está mal feita ou não foi distribuída.

O Promotor não prepara a reunião:

Os participantes não podem preparar-se previamente;

Como não há limite de tempo, a reunião só terminará quando os seus participantes estiverem cansados;

O mesmo assunto pode ser abordado diversas vezes;

Pode falhar a abordagem a assuntos importantes;

As pessoas não sabem muito bem o que estão ali a fazer.

Porquê convocar uma reunião?

Para fomentar a coesão do grupo de trabalho;

Para motivar;

Para avaliar informação;

Para tomar decisões;

Para actualizar informação;

Etc.

I.3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS REUNIÕES

VANTAGENS

- A troca de opiniões pode otimizar a decisão;
- Permitem uma visão global da organização;
- Circunstancializam o desempenho;
- Permitem um melhor conhecimento dos diferentes objectivos da organização;
- Podem melhorar a comunicação do grupo;
- Facilitam a tomada de decisões impopulares;
- Promovem a motivação e a coesão do grupo;
- Possibilitam um maior envolvimento na execução das decisões.

DESVANTAGENS

- Podem ocupar um tempo vital para o desenvolvimento de outras tarefas;
- Pode surgir um pensamento grupal;
- Quando a pessoa sente que os seus argumentos foram ignorados, pode desmotivar;
- Se são mal geridas, podem transmitir a sensação de manipulação;
- Estimulam alguma diluição da responsabilidade.

I.4. QUAL O CUSTO DE UMA REUNIÃO?

Entre os custos mais frequentes temos:

- Salários dos participantes;
- Custos administrativos;
- Despesas de deslocações;
- Custo dos equipamentos e do economato;
- Custo do local onde a reunião decorre;
- Custos de oportunidades perdidas.

De uma forma mais encapotada, temos que associar a estes custos, os custos de um eventual processo de desmotivação, com origem nas "chamadas reuniões desnecessárias"

Estes são custos que, embora não estejam directamente ligados à reunião, têm normalmente consequências graves tanto a nível da produção como a nível do desempenho

Toda e qualquer reunião tem custos muito bem definidos e perfeitamente quantificáveis.



OBJECTIVOS E TIPOS DE REUNIÕES

Capítulo 2



Para que uma reunião resulte é fundamental que se saibam exactamente quais os seus objectivos.

Estes objectivos devem ser:

Antecipadamente transmitidos;

Totalmente claros e visíveis.

Reuniões de tomada de decisão:

Visam a reconciliação de opiniões divergentes, de forma a se conseguir chegar a uma decisão mais adequada e de maior qualidade.

OBJECTIVOS

- Reconhecer a importância de definir claramente o objectivo da reunião;
- Identificar os diferentes tipos de reuniões;
- Adequar o tipo de reunião ao objectivo da mesma.

2.1. OBJECTIVO DA REUNIÃO

Somos muito frequentemente confrontados com reuniões que nos parecem perfeitamente inúteis só porque o seu objectivo não está definido.

Para que um objectivo esteja bem estruturado, ele tem que:

- Ser claro, preciso e realista, ou seja, adaptado às possibilidades do grupo;
- Ser relativamente ambicioso de forma a ser motivador;
- Se possível, mensurável e estipular o resultado pretendido e o respectivo prazo.

2.2. ALGUNS TIPOS DE REUNIÕES MAIS FREQUENTES

REUNIÕES DE TOMADA DE DECISÃO

O primeiro passo será decidir que tipo de decisão têm que tomar:

- Lógica - existe um determinado n.º de opções, pelo que o grupo terá como objectivo avaliar os prós e contras de cada uma delas;
- Criativas - não existe à priori qualquer tipo de opções definidas, como tal, o primeiro passo será criar estas opções (por exemplo através da técnica do *brainstorming*) para depois se poderem avaliar os prós e os contras de cada uma delas.

OBJECTIVOS E TIPOS DE REUNIÕES

REUNIÕES DE EQUIPA

Têm normalmente uma periodicidade regular.

Podem transformar-se numa rotina, deixando assim de despertar qualquer interesse.

Estas são reuniões que:

- Devem ser extremamente breves e informais;
- Cada ponto da agenda tem que ter um tempo definido;
- Cada ponto é orientado por quem o propôs;
- As decisões devem ser resumidas pela chefia.

REUNIÕES PARA RESOLVER PROBLEMAS

Procuram identificar as causas de algo que está fora do planeado

Procura-se, no fundo, responder a um conjunto de seis perguntas: O quê?, Porquê?, Quando?, Como?, Onde? E Quem?

REUNIÕES PARA DELEGAR TAREFAS E / OU RESPONSABILIDADES

Depois de tomar uma decisão, é muitas vezes necessário distribuir tarefas e/ou responsabilidades pelas pessoas que irão implementá-la.

Embora a delegação não tenha que ser feita necessariamente numa reunião, existem algumas vantagens para que ela se desenvolva neste contexto:

- Perceber a decisão como um todo, ou seja, contextualizar a tarefa;
- Clarificar pormenores que de outra forma passariam despercebidos.

Método de resolução de problemas:

- 1º Identificação do problema;
- 2º Análise do problema;
- 3º Definição do objectivo;
- 4º Levantamento de eventuais soluções;
- 5º Avaliação das soluções;
- 6º Escolha da solução mais vantajosa;
- 7º Forma de implementar essa solução;
- 8º Calendarização da próxima reunião.

Reuniões de análise de projectos em curso: são reuniões onde se avalia o que se fez, de forma a se poderem corrigir acções futuras.

REUNIÕES DE ANÁLISE DE PROJECTOS EM CURSO

Para analisar um projecto:

- Determine o que já devia ter sido feito;
- Verifique o que já foi efectivamente feito;
- Determine as razões dos eventuais atrasos;
- Avalie eventuais alterações ao projecto;
- Esclareça o que tem que ser feito;
- Refira possíveis dificuldades que poderão vir a surgir;
- Proponha medidas para essas mesmas dificuldades.

REUNIÕES DE PERSUASÃO OU DE INFORMAÇÃO DESCENDENTE

O principal objectivo será o de obter apoio para um determinado aspecto.

REUNIÕES DE PLANEAMENTO

Têm com objectivo o planeamento de uma determinada actividade. Para elaborar um plano:

- Clarificar o objectivo do plano;
- Calendarizar o plano;
- Identificar as tarefas principais;
- Listar os recursos necessários;
- Atribuir responsabilidades;
- Decidir prazos de conclusão.

REUNIÕES ELECTRÓNICAS

O contacto entre os convocados é feito através de telefone ou através de vídeo. São reuniões que têm regras muito específicas:

- Refira frequentemente o nome da pessoa com quem está a falar;
- Mantenha a ordem da agenda.

Em videoconferências:

- Sempre que possível use apoios visuais (ex. gráficos);
- Certifique-se que estão todos visíveis e que não há elementos distractores (mãos a passar, vozes escondidas, etc.);
- Quem estiver a falar deve manter o contacto visual com os ouvintes, olhando para a câmara;
- Pequenos ruídos são muito ampliados;
- De forma a não haver sobreposição de diálogos, deve existir um breve intervalo entre oradores;
- Evite usar roupas completamente brancas ou pretas, riscas muito finas ou cores muito berrantes;
- Se for necessário movimentar-se, evite movimentos rápidos ou bruscos.

Vantagens da videoconferência:

- Reunir pessoas geograficamente dispersas;
- Economia financeira;
- Para decisões urgentes;
- Para divulgar informação;
- Pode ser gravada.

Desvantagens das videoconferências:

- Falta o contacto presencial;
- Podem surgir falhas técnicas;
- Desfasamento temporal entre a imagem e o som;
- Pode haver sobreposição de vozes;
- O próprio sistema de videoconferência pode ser um elemento distractor.

Reuniões consultivas ou de venda:

É fundamental que o consultor / perito saiba exactamente quais são as pretensões do seu cliente.

Reuniões de passagem de informação:

São reuniões importantes quando se procura passar informação complexa ou controversa estimulando assim uma discussão.

REUNIÕES CONSULTIVAS OU DE VENDA

1. Comunique eficazmente com o cliente - mostre que conhece bem o seu problema;
2. Identifique as necessidades do cliente - defina o problema;
3. Apresente a sua solução numa forma genérica;
4. Pormenorize a sua solução - explique-a passo a passo. Realce os resultados finais esperados;
5. Procure antecipar objecções;
6. Apresente novamente a proposta de forma resumida. Estimule alguma discussão.

REUNIÕES DE PASSAGEM DE INFORMAÇÃO

São, naturalmente, reuniões mais eficazes se os participantes tiverem antecipadamente em seu poder, um documento com a informação que vai ser discutida e transmitida

- Explique o objectivo fazendo sobressair a importância da informação;
- Refira resumidamente a informação;
- Esclareça o tempo que vai demorar;
- Apresente a informação de forma clara:
 - Use frases curtas;
 - Use frases simples;
 - Recorra a meios audiovisuais;

OBJECTIVOS E TIPOS DE REUNIÕES

- Estimule os participantes a tirarem dúvidas;
- Evite qualquer desvio ao tema;
- Resuma os pontos chave;
- Volte a disponibilizar-se para esclarecimentos.

REUNIÕES DE MOTIVAÇÃO

Estas reuniões têm como objectivo incrementar a motivação dos seus participantes relativamente a um projecto, a um produto, a um serviço ou mesmo relativamente à empresa.

Muito frequentemente, são reuniões onde se divulgam os sucessos pessoais ou grupais.

REUNIÕES MULTICULTURAIS

Naturalmente que cada cultura tem os seus procedimentos em reunião, no entanto, quando estes procedimentos são obrigados a misturar-se, torna-se necessário um cuidado suplementar:

- Traduza a documentação;
- Permita a presença de tradutores;
- Informe-se acerca dos procedimentos normais da outra cultura.



PREPARAÇÃO DA REUNIÃO

Capítulo 3



OBJECTIVOS

- Listar os diferentes tópicos normalmente importantes para o desenvolvimento de uma reunião;
- Compreender a importância de preparar adequadamente uma reunião.

3.1. PREPARAÇÃO DA REUNIÃO

3.1.1. Promotor

Fases da preparação:

- (A) Definir o objectivo da reunião;
- (B) Dar um título à reunião;
- (C) Listar os assuntos a tratar, ou seja, listar os itens da reunião;
- (D) Listar os participantes;
- (E) Local, data, hora e duração da reunião;
- (F) Documentos necessários à reunião;
- (G) Equipamentos necessários à reunião;
- (H) Elaborar e distribuir a agenda (documento com a descrição sucinta da forma como se pretende que a reunião decorra).

Antes de convocar uma reunião, questione-se:

Esta reunião é mesmo importante?

Será insubstituível?

Qual o seu real objectivo?

(A) Objectivo da reunião

Esta reunião tem como objectivo:

- Devemos estabelecer:
 - O resultado ideal;
 - O resultado prático;
 - Um resultado satisfatório.

(B) Título da reunião

O título deve:

- Informar acerca do conteúdo da reunião;
- Ser compreensível e objectivo;

(C) Listar os assuntos a tratar (itens)

Alguns princípios para a construção dos itens:

- Devem ter uma sequência lógica;
- Devem conter um verbo que traduza a acção a desenvolver;
- Devem ter um tempo estipulado;
- Podem ter um orador designado;
- Certas pessoas poderão só estar presentes em determinadas partes da reunião;
- Equilibre os itens urgentes e os itens importantes;
- Elimine qualquer item desnecessário.

Se existem vários objectivos, eles devem estar relacionados entre si.

Devemos verificar se a todos os convocados interessam todos os objectivos.

Tenha um especial cuidado com o título de cada item. É com base neste título, que posteriormente se vai trabalhar.

Início da reunião	1/3 do fim da reunião	2/3 do fim da reunião	Fim da reunião	Últimos minutos da reunião
<p>Itens mais urgentes</p> <p>Itens rotineiros</p> <p>Itens simples</p> <p>ou</p> <p>Itens que necessitem de maior dose de imaginação</p>	<p>Itens mais difíceis</p> <p>Fase de maior produtividade</p>	<p>Temas controversos (de forma a não ocuparem todo o tempo da reunião)</p>	<p>Itens de maior interesse</p> <p>Itens que impliquem um orador</p> <p>ou</p> <p>Itens breves (5 a 10 minutos)</p>	<p>Item unificador, em especial se os itens anteriores foram controversos</p>
0m	30m		60m	90m

(D) Listar os Participantes

Tenha um cuidado especial quando existem diferentes níveis hierárquicos.

Muito frequentemente, o que acontece é que as pessoas com um nível hierárquico mais baixo, acabam por não expressar os seus pontos de vista, em especial se estes são discordantes dos elementos de nível hierárquico mais elevado.

- A quem realmente interessa o assunto;
- Quem possa contribuir com informações úteis ou ideias interessantes;
- Que possam influenciar nas decisões a tomar;
- Que possam ter um papel na dinâmica do grupo.

A dimensão do grupo é um dos aspectos que se reveste de maior importância, já que, muitas vezes, dele pode depender o sucesso da reunião.

PREPARAÇÃO DA REUNIÃO

Pequeno grupo (2 a 5)	
<ul style="list-style-type: none"> - Coeso - Alta produtividade - Visibilidade de cada participante - Baixo absentismo - Dificuldade em surgirem subgrupos 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca diversidade de opiniões - Pouca discussão - Soluções menos criativas - Risco de se sobrepor o plano social
Grupo médio (6 a 9)	
<ul style="list-style-type: none"> - Alta produtividade - Visibilidade de cada participante - Fácil de controlar - Diversidade de opiniões - Soluções criativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Alguma probabilidade de se formarem subgrupos
Grupo grande (+ 10)	
<ul style="list-style-type: none"> - Diversidade de opiniões - Pressão do grupo aos boicotadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade em obter consenso - Grande absentismo - Formação de subgrupos - Dificuldade em controlar - Surgimento de discussões paralelas

Num trabalho a longo prazo, um número reduzido de pessoas é mais produtivo do que um grupo maior.

Segundo alguns autores (por exemplo, Alessandra & Hunsaker, 1993), o número ideal de participantes situa-se entre os 5 e os 7.

A partir de 12 elementos, a tarefa de quem conduz a reunião torna-se substancialmente complicada, pelo que nestas situações deverá optar por uma das seguintes soluções:

- Verificar se haverá pessoas que só necessitarão de estar numa parte da reunião;
- Fazer mais reuniões, dividindo assim o grupo;
- Verificar se haverá alguém que possa representar um grupo de pessoas escolhidas.

Cuidados a ter na escolha dos participantes:

Convocação de observadores

Comparecerem pessoas em substituição de outras, sem terem qualquer noção do assunto a tratar.

Convocar quadros de nível hierárquico superior, que tenham tendência para dominar a reunião

Pode acontecer que esse quadro acabe por dominar toda a sequência da reunião e que os restantes elementos dirijam para ele as suas intervenções.

Convites pelo estatuto

Evite totalmente este tipo de compromissos. Muitas vezes, esses mesmos convocados sentem que estão simplesmente a perder tempo, pois efectivamente nada têm a ver com o assunto da reunião.

(E) Local, data, hora e duração da reunião

Local

No local, tenha em conta:

- O espaço existente (3,5 m² por pessoa);
- A acústica, a iluminação, a ventilação, a temperatura da sala;
- O tipo de mesas e cadeiras;
- A existência de elementos distractores.

O tipo de mesas e cadeiras e a forma como estão dispostas, vão influenciar o decorrer da reunião, tendo especial influência no grau de formalidade / informalidade da mesma e no nível de proeminência do líder.

Os participantes deveram sentar-se a um braço de distância entre eles, pois se estiverem demasiado juntos sentirão uma sensação de invasão do espaço pessoal, se estiverem muito afastados, sentirão algum isolamento.

PREPARAÇÃO DA REUNIÃO

O tipo de espaço depende, em grande parte, de inúmeros factores, tais como:


- Condições existentes e possíveis;
- Tipo de reunião e número de participantes;
- Grau em que o líder pretende enfatizar o seu poder;
- Necessidade de haver ou não discussão;
- Necessidade de interacção "cara a cara".

Por exemplo:

- Se o objectivo for só ouvir ou se for uma reunião com muitas pessoas - disposição em aula ou anfiteatro;
- Se o objectivo é o confronto de opiniões - participativo ou o democrático;
- Reuniões em pé, só são aconselhadas para reuniões rápidas;
- As pessoas que tiverem comunicações a fazer, devem sentar-se em lugares onde fiquem bem visíveis a todos;
- Se houver apresentações com o recurso a meios audiovisuais, todas as pessoas deveram ver facilmente o ecrã;
- Se for possível, coloque a pessoa que considera ser mais conflituosa com a pessoa que considera ser mais passiva.

Não junte duas pessoas potencialmente conflituosas ou com opiniões totalmente divergentes.

Disposição das mesas e lugares

Reunião a dois: 



Confrontar - Esta é uma posição que favorece o confronto de opiniões.



Colaborar - Esta é uma posição que facilita a colaboração entre os dois membros.



Apoiar - Esta é uma posição que facilita o apoio entre os dois membros.

Com mais do que dois participantes:



Participante.



Promotor da reunião.



O promotor senta-se entre os participantes - O seu poder não está demarcado.



O promotor senta-se à cabeceira - O seu poder está demarcado.



O promotor senta-se em qualquer lugar - O poder do promotor não está demarcado.

Adequada quando se pretende uma discussão livre.

Quanto maior a distância entre o promotor da reunião e os participantes, mais saliente estará a posição do primeiro.

Os elementos com menor nível de autoridade, sentam-se normalmente nos extremos opostos ao do promotor.

Nota: Se quiser perceber como é que um participante sente a reunião para a qual foi convocado, ponha 4 cadeiras à volta de uma mesa e sente-se antes dessa pessoa chegar.

PREPARAÇÃO DA REUNIÃO

Vamos, de seguida, apresentar uma série de disposições possíveis para mais participantes:

Anfiteatro



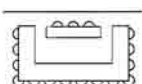
Muitos participantes.
Divulgar informação.
Permite questionar o líder e tirar notas mas não promove a participação.

Sala de aulas



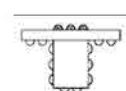
Muitos participantes.
Divulgar informação.
Não promove a participação e existe alguma dificuldade no contacto visual. Permite tirar notas.

Disposição em U



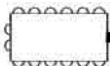
Não permite muitas pessoas.
O poder do líder está bem definido e permite alguma interação entre os participantes.

Disposição em T



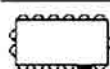
O poder do líder está bem definido.
Não promove a participação.
Facilidade de contacto visual entre os participantes.

Autoritária



É das disposições mais frequentes.
A posição do líder é bem demarcada, centrado-se toda a discussão no mesmo.
O líder controla todos os elementos.

Democrática



Não permite muitos participantes.
Embora a posição do líder não seja demarcada (no meio dos participantes), ele pode controlar a reunião.
Promove a participação entre os membros.

Participativa



Não permite muitos participantes.

É a disposição que menos salienta o poder do líder.

Promove a participação e a coesão do grupo.

Adequada quando o líder quer mais ouvir do que influenciar.

Entrevistador

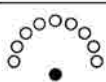


Não permite muitos participantes.

O poder do líder está destacado embora permita alguma interação.

Adequado quando o líder quer recolher informação e controlar.

Sentados sem mesa



Não permite muitos participantes. Informal.

Permite o contacto visual e a interação entre os participantes mas não permite tirar notas.

Demarca o poder do líder mas aproxima-o dos restantes participantes.

De pé



Desconfortável, pelo que têm que ser reuniões rápidas (nunca superiores a 30 minutos).

Adequada para divulgar informações breves ou para transmitir ordens mas não apropriada para tomar decisões complexas.

As pessoas tendem a não se deter em pormenores.

Data e hora

A data em que a reunião vai decorrer é de extrema importância:

- Devemos ter a certeza quanto à disponibilidade de todos os intervenientes e devemos convocá-los com a antecedência necessária para que cada um possa preparar a reunião, mas não tanto tempo antes que permita que se esqueçam dela;

Em princípio os dias mais adequados são a terça, quarta e a quinta-feira.

PREPARAÇÃO DA REUNIÃO

- Deve desenrolar-se num horário apropriado;
- Segundo algumas pesquisas de ergonomia, o fim da manhã é altura mais apropriada para a actividade intelectual.

Duração

Segundo alguns estudos, o tempo de duração máximo de uma reunião deverá situar-se entre os de 90 e os 120 minutos. No entanto, caso seja obrigado a ultrapassar os 90 minutos, faça pausas de descontração com alguma periodicidade.

Refira sempre a hora de início e de fim da reunião.

Limite o n.º de itens da agenda.

Atribua um tempo para cada item.

(F) Documentos necessários à reunião

- Actas das reuniões anteriores relacionadas;
- Relatórios;
- Contributos que peritos possam ter dado;
- Etc.

A distribuição destes documentos deve ser feita com a antecedência necessária, de forma a que as pessoas se possam preparar para a reunião.

No final do dia podem ocorrer decisões mais apressadas e pouco adequadas.

Entregar os documentos no início da reunião, pode mesmo inviabilizar a mesma. Ou seja, pode acontecer:

Ter que adiar a reunião;

Só intervir quem teve acesso à documentação;

O promotor ser acusado de segundas intenções;

Perder-se muito tempo a ler a documentação.

Escolha previamente o local para colocar os equipamentos e verifique se estão todos em perfeitas condições.

Segundo alguns autores, a antecedência ideal para a distribuição dos documentos, varia entre as 48 e as 72 horas antes da reunião.

Como evitar assuntos não urgentes:

Distribua sempre a agenda;

Refira que, caso algum dos participantes queira acrescentar algum assunto, deve levá-lo à consideração do promotor da reunião com alguma antecedência;

Caso a opção deste seja no sentido de incluir o referido assunto, deverá refazer a agenda e enviar nova cópia.

(G) Equipamentos necessários à reunião

- Limite o número de equipamentos a utilizar. Se forem em excesso, só distraem;
- Dê tempo aos participantes para lerem os diapositivos e não fale ao mesmo tempo que os mostra;
- Quando terminar o assunto do diapositivo, retire-o de imediato;
- Fale para o grupo, não para o diapositivo;
- Etc.

(H) Elaborar e distribuir a agenda

Uma agenda bem preparada permite:

- Que os participantes se preparem;
- Esclarecer o nível de importância dos diferentes assuntos;
- Controlar o objectivo;
- Optimizar a reunião.

Entregar a agenda demasiado cedo pode levar a que se esqueçam seu conteúdo.

Entregá-la demasiado tarde pode não dar tempo para que cada um prepare a reunião.

Pontos fundamentais da agenda:

- Título da reunião;
- Objectivo da reunião;
- Data da reunião;

PREPARAÇÃO DA REUNIÃO

- Hora de início e de fim;
- Local onde a reunião vai decorrer;
- Participantes;
- Sequência de pontos a tratar;
- Documentos que possam vir a ser necessários à reunião:
 - Actas das reuniões anteriores relacionadas;
 - Relatórios ou contributos que peritos possam ter dado;
 - etc.
- Data, hora, local de uma próxima reunião;
- Outros assuntos.

Outros assuntos:

Podem surgir outros assuntos que não estavam previstos:

Urgentes:

Neste caso, terá que fazer uma alteração de última hora à agenda, de modo a poder incorporá-los:

- Eliminar alguns itens - combinar com os presentes quais os itens a retirar;
- Aumentar o tempo da reunião - combinar com os participantes o tempo a acrescentar.

Não urgentes:

Estes assuntos devem naturalmente ser evitados e, se for caso disso, devem ser agendados para uma reunião futura.

De forma a obtermos uma reprodução mais fidedigna da reunião, o secretariado deve poder intervir durante a mesma, de modo a esclarecer pontos que possam ter ficado mais obscuros.

3.1.2. Secretariado

O secretariado tem uma função fundamental em todas as fases da reunião.

Nesta primeira fase, ele deve estar ao corrente:

- Dos objectivos da reunião e da agenda;
- Da lista de participantes.

A função do secretariado nesta fase será então:

- Reservar a sala de reuniões e enviar as convocatórias com a agenda;
- Se for necessário, anexar à convocatória as actas de reuniões anteriores relacionadas;
- Confirmar a presença de cada participante, esclarecer dúvidas quanto ao local e horário;
- Providenciar o equipamento necessário ao bom desenvolvimento da reunião;
- Preparar os documentos para a reunião, fotocopiá-los e distribuí-los.

3.1.3. Participante

A partir do momento em que o convocam para participar numa reunião:

- Procure saber qual o objectivo da mesma;
- Leia atentamente a agenda e a documentação em anexo;
- Esclareça as dúvidas antes da reunião;
- Prepare cuidadosamente a sua participação.

PREPARAÇÃO DA REUNIÃO

- Caso pretenda acrescentar alguma coisa à agenda que recebeu, avise com antecedência o promotor da reunião;
- Leve para a reunião a sua agenda pessoal.

Preparar a sua apresentação

(a) Defina o objectivo

(b) Organize o discurso

Resuma a mensagem que pretende transmitir numa frase.

Cada tópico deve ser dividido em categorias. Faça um discurso breve. Procure ter poucas categorias (4 ou 5). As categorias devem estar estruturadas de uma forma lógica e coerente, de modo a conseguir passar mais facilmente a sua informação.

Cada categoria deve ter um título, o qual deve ser uma só palavra. No início e no fim, enumere os diferentes títulos.

(c) Material de apoio

Regras dos apoios visuais:

- Devem conter só as ideias chave;
- Olhe para as pessoas e não para o ecrã;
- Seleccione as ideias que pretende que estejam apoiadas visualmente.

Nunca inclua um diálogo que contradiga a sua própria mensagem nuclear.

Recordamos melhor o que ouvimos, vemos e discutimos. Como tal, procure ilustrar os aspectos que considera serem mais importantes.

(d) Dois momentos fundamentais do discurso

No início:

- Refira o tempo que vai levar na apresentação;
- Defina o conteúdo principal;
- Diga como está organizada a sua apresentação (fale nas categorias);
- Enumere as vantagens de o ouvirem;
- Refira que no final haverá um tempo para questões.

No final:

- Cumpra o horário;
- Avise que está prestes a terminar - o nível de concentração da audiência irá aumentar;
- Faça de novo referência à sua mensagem e às diferentes categorias;
- Realce os benefícios para todos e as acções que possam ter que ser desenvolvidas;
- Seja positivo e optimista;
- Agradeça a atenção prestada e disponibilize-se para questões.

As questões:

- Quando lhe colocarem uma questão envolva os outros participantes no diálogo;
- Responda sempre a todas as questões;
- Procure respostas curtas e sintéticas;
- Se não souber alguma resposta, assumo-o e disponibilize-se para pensar e pesquisar posteriormente.

As partes mais importantes de qualquer apresentação são, naturalmente, o princípio e o fim. Como tal, faça um resumo ao princípio e ao fim dos aspectos que quer que fiquem mais memorizados.

Depois de ter terminado a sua apresentação, pode haver um espaço de tempo em que ninguém coloca nenhuma questão. Este é um silêncio perfeitamente normal em contexto de comunicação, pois a audiência está agora a mudar de papel e cabe-lhe agora desempenhar um papel mais activo e interveniente.

3.1.4. Calendário de uma reunião

Tarefa	Dia	Executante
Comunicar a reunião	10 dias antes	Promotor da reunião ou secretariado
Apresentar os itens gerais e os documentos	8 dias antes	Participantes
Agenda	3 dias antes	Promotor da reunião ou secretariado
Reunião	Próprio dia	Todos
Rascunho das actas para o promotor da reunião	2 dias depois	Secretariado
Actas aprovadas e distribuídas	4 dias depois	Promotor da reunião ou secretariado



CONDUÇÃO DA REUNIÃO

Capítulo 4



OBJECTIVOS

- Gerir o tempo de forma a se conseguir alcançar os objectivos previamente propostos;
- Identificar e otimizar as diferentes técnicas de animação de reuniões;
- Compreender a importância dos diferentes tipos de comunicação na eficácia de uma reunião;
- Adequar a comunicação ao tipo de reunião;
- Perceber a importância de manter a agenda sob controlo;
- Perceber a importância da síntese e da acta da reunião.

4.1. GESTÃO DO TEMPO DURANTE A REUNIÃO

A gestão do tempo é um dos factores mais importantes. Como tal, as reuniões devem estar balizadas em termos de hora de início e de fim.

Normas a cumprir:

- Seja pontual;
- Distribua antecipadamente a agenda;
- Evite assuntos muito polémicos;
- Evite qualquer tipo de interrupção;
- Convoque só as pessoas realmente interessadas no assunto;
- Evite qualquer tipo de discurso interminável;
- Cumpra o horário previsto para a discussão de cada item.

Alguns autores defendem que as reuniões não devem ultrapassar os 120 minutos. No entanto, depois de 90 minutos deve-se fazer sempre um pequeno intervalo.

CONDUÇÃO DA REUNIÃO

OPTIMIZADORES DO TEMPO	DESPERDIÇADORES DO TEMPO
Início da reunião	
Ser pontual	Não ser pontual Fazer o ponto de situação para os atrasados do que já foi dito até ao momento
Fase em que são expressados diferentes pontos de vista	
Todos podem intervir de forma ordenada	Cada um interrompe ao acaso e de forma desordenada
Manter a discussão	
São aceites compromissos	São aceites brigas
Tirar conclusões	
As conclusões são resumidas e concisas	São repetidos pontos já discutidos
Decidir as actuações	
Acções atingíveis Marcar datas e prazos	Acções inatingíveis Não marcar prazos e datas
Encerramento da reunião	
Segue-se a elaboração das actas	Decisões que não obtiveram acordo

O que fazer quando um participante se atrasa sistematicamente:

- Comece a reunião à hora marcada e se possível, quando este chegar não faça o ponto de situação do que já foi dito.

Uma reunião não é mais do que um grupo de pessoas a trabalharem.

Vantagens de trabalhar em grupo:

- Transmite segurança;
- Os problemas são analisados por todos;
- Possibilita a troca de experiências;
- O resultado tende a ser mais criativo;
- Tem maior probabilidade de influenciar o meio externo;
- Estimula a entre ajuda.

Desvantagens do trabalho em grupo:

- Maior probabilidade de não se assumirem responsabilidades;
- Perigo de surgir o pensamento de grupo.

4.2. O GRUPO

O grupo age e pensa de forma diferente de cada um dos seus elementos

O que é então um grupo?

- Conjunto limitado de pessoas;
- Com durabilidade no tempo;
- Com uma certa coesão e com normas;
- Unidas por um objectivo;
- Com características comuns e em interdependência;
- Com papéis e tarefas definidos.

Nº de elementos ideal:

- 2 pessoas - funciona se houver um bom conhecimento mútuo;
- 3 pessoas - resolver problemas concretos;
- 5 pessoas - para soluções inovadoras;
- Mais de 7 elementos - tendência para se perder a coesão e para se criarem subgrupos.

DISFUNCIONAMENTOS QUE PODEM SURTIR A NÍVEL DO GRUPO

Polarização

Cada uma das partes ignora qualquer dos aspectos positivos da outra parte e tende a enfatizar os negativos.

Diluição de responsabilidades

As pessoas assumem opções que individualmente nunca assumiriam, por sentirem a protecção do grupo.

Pensamento de grupo

Surge normalmente em grupos muito coesos como forma de preservar a união do mesmo. Desta forma, as pessoas inibem-se de discordar, de perguntar ou de apresentar outras soluções.

4.3. PAPEL DO PROMOTOR DURANTE A REUNIÃO

PAPEL DO PROMOTOR

- Seja pontual;
- Procure colocar todos os participantes à vontade;
- Dê as boas vindas sinceras a todos;
- Apresente cada elemento ao resto do grupo;
- Leve consigo cópias da agenda;
- Clarifique o objectivo da reunião - refira as vantagens em estarem presentes;
- Faça referência aos horários da reunião;
- Pode ser importante clarificar qual o contributo que cada um deve ter para conseguirem atingir os objectivos;
- Refira as normas de decisão;
- Se existirem reuniões anteriores relacionadas, refira as alterações que tenham ocorrido desde então;
- Reconheça dificuldades que possam existir;

A principal tarefa do promotor é a de conciliar as diferentes posições, de forma a conseguirem alcançar o objectivo da reunião.

No decorrer da reunião, um dos papeis mais importantes do promotor tem a ver com o facto de ajudar os participantes a colocarem os problemas de forma clara e objectiva. Como tal, pontualmente, poderá ter que reformular, de modo a clarificar a comunicação.

- Comece a reunião com uma nota positiva;
- Use uma linguagem clara e acessível. Seja breve e objectivo nas suas intervenções;
- Evite toda e qualquer atitude crítica.

O promotor é, no fundo, o espelho do grupo, tendo que assumir um papel de líder.

A qualidade e o tipo de liderança são factores que vão decisivamente influenciar todo o decorrer da reunião.

4.4. LIDERANÇA

Ser líder é:

- Levar os outros a atingirem os objectivos;
- Compreender e prever o comportamento de cada elemento do grupo;
- Dirigir, orientar e mudar comportamentos.

ESTILOS DE LIDERANÇA (BLAKE E MOUTON)

RELAÇÕES	<u>Participar</u> : encoraja e promove o desenvolvimento de todos.	<u>Vender</u> : Explica os porquês, tira dúvidas e avalia.
	<u>Delegar</u> : dá autonomia de decisão.	<u>Impor</u> : diz o que se deve fazer, como, quando, onde, etc.
TAREFA		

CONDUÇÃO DA REUNIÃO

PARTICIPAR

Eficaz: Situações conhecidas mas não muito habituais.

Ineficaz: Projectos completamente novos.

DELEGAR

Eficaz: Quando a autonomia é importante.

Ineficaz: Quando o sujeito ainda não conhece as normas do grupo.

VENDER

Eficaz: Se as normas não podem ser ultrapassadas.

Ineficaz: Se há margem de manobra.

IMPOR

Eficaz: Se há regras rígidas de desempenho.

Ineficaz: Se a tarefa já é bem conhecida.

O estilo de liderança e o grupo:

Grupo competente e motivado	▶	Delegar (entregar)
Grupo competente e desmotivado	▶	Participar (louvar, ouvir, facilitar)
Grupo não capaz e motivado	▶	Vender (dirigir, apoiar)
Grupo não capaz e desmotivado	▶	Impor (estruturar, supervisionar)

Uma liderança centrada nas relações é absolutamente desaconselhada quando:

A situação em causa é muito conflituosa;

O grupo é imaturo;

O grupo não tem conhecimentos suficientes.

Perante uma tentativa (inoportuna) de desvio da agenda deverá:

Relembrar o ponto em que estava a conversa;

Resumir o que foi dito acerca do presente item.

Como se pode ver, cada estilo de liderança é eficaz em determinadas situações e ineficaz noutras situações.

4.4.I. Promotor como líder da reunião

COMPORTAMENTOS VIRADOS PARA A TAREFA

Organização

Determina: a agenda, o problema, o objectivo.

Orienta: a discussão.

Promove: a produtividade.

Orienta a sequência de trabalhos com vista a alcançar o objectivo.

Promove a comunicação

Estimula a divergência de opiniões e a exposição de sugestões.

Promove a troca de informação.

Clarifica a comunicação

Esclarece possíveis mal entendidos

Reduz as barreiras da comunicação

Resumo e sistematização

Reformula as sugestões, esclarece convergências e divergências, resume as conclusões.

Organiza a informação.

Testar o consenso

Avalia o grau de acordo / desacordo entre os participantes.

Promove o acordo.

COMPORTAMENTOS VIRADOS PARA AS RELAÇÕES

Facilita a participação

Estimula a participação e equilibra as intervenções.
Equilibra a participação de todos.

Harmonização

Funciona como um "contentor" de ansiedades.
Zela pelo bom ambiente.

Apoio

Interessa-se por todas as participações.
Reduz tensões.

Normalização

Estimula o surgimento de normas de funcionamento.
Regula comportamentos.

Exame dos processos do grupo

Identifica os problemas e comportamentos disfuncionais.
Resolve os problemas que possam surgir.

Como promover a participação:

Estar disponível para ouvir e aprender;

Não ser hostil nem crítico;

Impedir todo e qualquer comentário depreciativo;

Manter a calma em situações mais complicadas;

Respeitar as diferenças entre as pessoas e mostrar que as opiniões divergentes são importantes;

Reconhecer talentos e agradecer contributos;

Aceitar críticas construtivas;

Motivar os menos participativos;

Não dominar a reunião e evitar que outro a domine.

Como líder da reunião, terá que saber manter o controle da mesma:

- Siga a agenda;
- Normas de funcionamento - Estas normas devem ser simples, claras e perceptíveis para todos. Devem ser esclarecidas logo no início da reunião;
- A discussão de cada item:
 - Deve seguir a ordem estipulada;
 - Nunca passe ao item seguinte sem que o anterior esteja resolvido;
 - Clarifique o objectivo de cada item;
 - Inicie sempre de uma forma positiva;
 - Referencie o tempo de cada item.
- Durante a reunião deve ficar claro a acção que cada um tem que executar, a qual deve estar calendarizada.

ALGUNS INSTRUMENTOS À DISPOSIÇÃO DO PROMOTOR DA REUNIÃO

(a) As perguntas:

FECHADAS (DE RESPOSTA SIM OU NÃO)

Ex. Preencheste o questionário?

Pôr fim a divagações, obter uma informação concreta, afunilar a conversa.

ABERTAS (NÃO PERMITEM A RESPOSTA SIM OU NÃO)

Ex. O que é que achaste da formação?

CONDUÇÃO DA REUNIÃO

Alargar a discussão, obter novas ideias, obter novos dados, orientar a discussão.

ESPECÍFICAS

Ex. Como é que calculaste isso?

Trata-se de uma questão directa a um dos intervenientes.

SUSPENSAS

Ex. Podemos então concluir que...

Fala para todo o grupo.

POR TURNOS

Ex. António, que pensas disto?

Corre o grupo todo mas de pessoa a pessoa.

RETORNO

Ex. Estás então a querer dizer que...

Reenvia a questão ao orador.

(b) O resumo:

O resumo permite, por um lado, organizar as ideias, por outro lado, orientar a discussão.

Ele poderá ocorrer no meio de um item ou entre dois itens:

- No meio de um item - estimula a discussão e criar um fio condutor para a conversa.
- Entre itens - confirma a conclusão a que o grupo chegou, relativamente ao item anterior.

O resumo deve ser feito quando o grupo esmorece a conversa. O promotor da reunião deve ir tomando notas para poder efectuar este resumo de forma fiel e fidedigna.

Deverá haver ainda um resumo no final da reunião, de forma a clarificar as conclusões a que se chegaram e a esclarecer medidas que eventualmente terão que vir a ser tomadas.

4.5. PROMOTOR E ENCERRAMENTO DA REUNIÃO

- Resuma os pontos chave e as decisões;
- Reforce as responsabilidades de cada um;
- Estabeleça metas e prazos para cada pessoa;
- Peça e faça uma avaliação da forma como a reunião decorreu;
- Agradeça a presença e os contributos.

4.6. PAPEL DO SECRETARIADO DURANTE A REUNIÃO

A principal função do secretariado é a de anotação e posterior elaboração da acta.

Como tal, ele deverá estar bastante atento ao que se vai dizendo, e deve tomar pequenas notas ou transcrever pontos-chave. Se tiver dúvidas num ponto qualquer, não deixe de as esclarecer.

4.7. PAPEL DOS PARTICIPANTES DURANTE A REUNIÃO

Entende-se como participação adequada:

- Estar atento ao conteúdo da reunião;
- Ser imparcial;
- Não rejeitar de imediato ideias novas;
- Ser flexível;
- Cumprir a ordem da agenda;

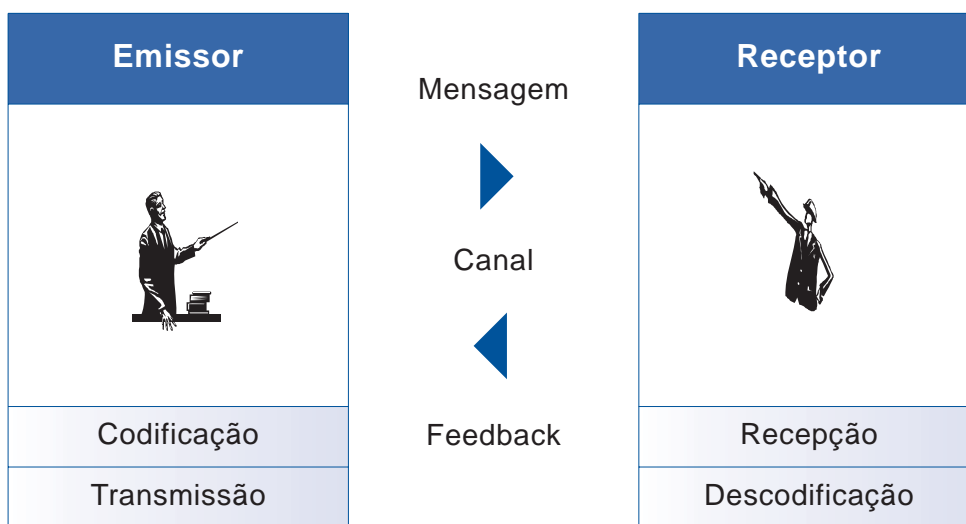
O sucesso da reunião passa pela participação adequada de cada um dos intervenientes.

CONDUÇÃO DA REUNIÃO

- Perceber que todos têm direito a falar;
- Centrar-se nos argumentos e não nas pessoas;
- Fazer críticas construtivas e ser positivo;
- Ter em atenção a adequação da sua linguagem verbal e não verbal;
- Centrar-se no objectivo da reunião;
- Ser assertivo;
- Perguntar, no caso de não ter compreendido;
- Aceitar as decisões da maioria.

4.8. COMUNICAÇÃO NO DECORRER DA REUNIÃO

A comunicação efectua-se através de uma série de elementos, tais como:



O canal usado para comunicar:

- Retemos 30% do que ouvimos;
- Retemos 30% do que vemos;
- Retemos 50% do que vemos e ouvimos;
- Retemos 70% do que vemos, ouvimos e discutimos.

Por aqui, podemos ver a importância de uma apresentação bem feita e estruturada.

4.8.1. Comunicação verbal

- Adapte sempre o seu tipo de linguagem ao grupo de participantes da reunião;
- Adapte o volume da voz ao tamanho da sala;
- Tenha em atenção a pertinência a coerência e a utilidade do discurso;
- Apresente a sua argumentação de uma forma organizada e pertinente;
- Articule correctamente as palavras;
- Tenha em atenção a velocidade do discurso: Fale de forma pausada mas ritmada. Respire entre as frases. Não tenha medo dos silêncios.

O conteúdo:

- Exponha inicialmente a sua ideia central. Depois, vá esmiuçando cada ponto da mesma;
- Se possível, baseie a sua ideia em factos;
- Evite usar termos definitivos "sempre", "nunca", "todos", etc;
- Opte sempre por um discurso positivo.

4.8.2. Comunicação não verbal

A postura não verbal é de extrema importância para qualquer apresentação oral. Se houver alguma discordância entre a nossa postura verbal e não verbal, os nossos interlocutores irão instintivamente acreditar mais na mensagem transmitida pela atitude não verbal, esvaziando assim, o conteúdo do discurso verbal.

O tom de voz:

- Para ganhar algumas cumplicidades, baixe ligeiramente o volume da voz;
- Oriente a sua voz para as pessoas e não para a mesa;
- Evite um tom de voz monocórdico.

O Olhar:

- Olhe para as pessoas. Evite olhar só para o promotor da reunião.

A postura corporal:

- Evite posturas paradas e amorfas;
- Evite por a mão na boca ou sorrisos forçados;
- Sente-se confortavelmente na cadeira;
- Mantenha as mão visíveis em cima da mesa e não as mexa em demasia.

Tente assumir uma postura calma e serena. Se se sentir mais ansioso, pegue num lápis ou numa caneta para se descontraír.

Saber escutar:

Saber escutar é um dos elementos mais importantes em qualquer comunicação.

É fundamental que não nos esqueçamos que - Comportamento gera Comportamento - ou seja, por exemplo, se a sua atitude no decorrer da reunião é uma atitude agressiva, será de esperar que os outros assumam consigo igualmente uma atitude agressiva.

Só com uma real atitude de escuta, se torna possível a recepção da mensagem emitida e a consequente resposta adequada à mesma.

Alguns princípios da capacidade de escuta:

- Ouça o seu interlocutor até ao fim;
- Evite todo e qualquer juízo de valor infundado;
- Seja empático;
- Mostre-se interessado no que estão a dizer;
- Não critique diante dos outros;
- Se não compreendeu o conteúdo de uma mensagem, peça para lhe ser explicado novamente;
- Mantenha o mesmo padrão de comportamento com todos os intervenientes, independentemente da capacidade de decisão, do nível de poder ou do nível hierárquico dos mesmos.

4.8.3. Alguns princípios orientadores da comunicação no contexto de reunião

- Um emissor que seja visto pelos outros como uma pessoa importante, com um elevado *status*, conseguirá maior impacto com a sua mensagem, do que a mensagem emitida por outra pessoa qualquer;
- Quanto mais heterogéneo ou quanto maior for o número de receptores, mais difícil se torna passar a mensagem;
- O emissor deve actuar de forma concordante com o conteúdo da sua mensagem;
- Para que a comunicação seja eficaz, o *feedback* deve estar sempre presente em ambos os sentidos;
- Não podemos partir do pressuposto que o receptor está a par dos aspectos laterais da nossa mensagem. Como tal, devemos circunstanciá-la sempre.

Um emissor com um elevado *status*, deve abster-se de revelar as suas opiniões logo no início da reunião, de forma a não influenciar os restantes participantes.

4.9. PARTICIPANTES COMPLICADOS

Com alguma frequência deparamo-nos nas reuniões com pessoas de tratamento complicado.

Como exemplo de participantes complicados, temos:

O que sabe sempre tudo: Faça-lhe perguntas de elevado nível de dificuldade.

O distraído: Envolve-o com alguma frequência. Não lhe passe qualquer tipo de rasteiras.

O que tem dificuldade em expressar-se: Não o corrija em público, mas procure reformular a sua intervenção. Evite que se sinta ridículo.

O que procura discutir sempre: Assuma uma postura segura. Não reaja à hostilidade com hostilidade. Mantenha sempre a calma.

O tímido: Dirija-lhe um olhar simpático e reforce positivamente cada intervenção pertinente. Elogie-o. Trate-o pelo nome.

O teimoso: Evite colocar-lhe muitas questões e não seja teimoso com ele. Remeta para o grupo.

Os desenxabidos: Procure reformular as suas intervenções.

O que tem uma agenda oculta: Procure esclarecer o real interesse. Se necessário, fale pessoalmente com ele.

O que está sempre a perguntar: Evite responder por sistema às suas questões, remeta-as para o grupo.

O irreflectido: Dê-lhe uma tarefa precisa.

O que está sempre a falar: Tente interrompê-los de forma ágil. Aproveite qualquer silêncio do seu discurso, para retomar o ponto em que a discussão tinha ficado. Para tal, pode, por exemplo, fazer resumos para o grupo.

Os sedutores: Esclareça bem o conteúdo da mensagem. Leve-os a concordarem consigo.

Existem dois princípios fundamentais para lidar com este tipo de pessoas:

Ser o próprio grupo a procurar resolver o problema (e não só o promotor da reunião);

Nunca dar a entender a estas pessoas que são por si só, um foco de problemas.

O obstinado: Procure ocupá-lo com uma tarefa muito precisa e específica. Reformule cuidadosamente as suas observações.

Os constantemente atrasados: Se possível não faça o resumo do que já foi tratado. Olhe-o fixamente quando entrar, sem no entanto interromper o que estava a fazer. Se necessário, fale com ele pessoalmente.

Os humoristas: Se for sentido de humor sem sarcasmo, podem ser úteis quando o ambiente se torna mais pesado.

Os eternos concordantes: Assuma uma atitude apoiante e motivante de forma a conseguir saber a sua opinião real.

O sorna: Coloque-lhe questões. Desafie-o.

Os frívolos: Tente interrompê-lo com resumos do ponto onde tinham ficado. Não o estimule visualmente.

Os apressados: Quando se encontram desligados da discussão, procure envolvê-los de forma a que percebam a importância que o assunto pode ter para eles.

Os resistentes a qualquer mudança: Faça-os ver o que está mal, levando-os a perceber que têm vantagem em mudar.

Os sarcásticos: Evite que as suas intervenções se alonguem, procure que estas sejam mais do tipo de respostas a perguntas fechadas (ex. sim, não...).

O astucioso: Tente que ele verbalize as suas reais intenções. Cuidado que pode destruir a reunião.

O entusiasta: É preciso ter algum cuidado para que ele não domine a reunião, não deixando os outros participarem.

O desorganizado: Se necessário, reformule as suas intervenções.

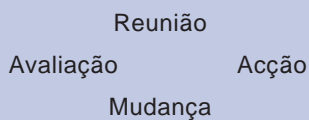


AVALIAÇÃO DA REUNIÃO

Capítulo 5



Toda e qualquer reunião está inserida num ciclo que normalmente exige continuidade:



As actas:

Não são a transcrição palavra por palavra do que se passou na reunião;

Devem ser curtas e sintéticas;

Devem seguir a ordem da agenda;

São um registo de factos, decisões e acções;

Devem ser compreensíveis para terceiros;

Os espaços em branco devem ser trancados.

OBJECTIVOS

- Compreender a importância da avaliação para um melhoramento contínuo da reunião;
- Compreender a importância de uma melhoria contínua;
- Compreender o papel de cada interveniente depois da reunião ter terminado.

5.1. DEPOIS DA REUNIÃO - PROMOTOR

No final da reunião torna-se necessário passar à acção. O promotor deve certificar-se que todos cumprem os objectivos definidos.

Se alguma das acções falhar, é fundamental que o promotor se reúna com o executante, de forma a poderem, em conjunto, avaliar o porquê do referido falhanço e a propor soluções alternativas.

5.2. SECRETARIADO

Ao secretariado cabe redigir as actas e distribuí-las no espaço de 24 a 48 horas. A sua extensão não deve ser superior a 2 páginas.

A acta deve repetir a sequência da agenda, nela deve constar:

- Data, horário e local;
- Um resumo do que foi discutido;
- Nome do promotor da reunião;
- Nome dos presentes;
- Ausentes e respectivas justificações;
- Actas aprovadas e assinadas;

- Assuntos pendentes;
- Resumo de cada ponto;
- Decisões, prazos e responsáveis;
- Resumo de relatórios para aprovação;
- Resultado de possíveis votações;
- Assuntos para posteriores reuniões;
- Local, data e hora da reunião seguinte;
- Data e assinaturas do promotor e do secretário.

Como construir uma acta:

- Contextualize cada ponto;
- Refira a documentação existente;
- Enumere os departamentos envolvidos;
- Faça um resumo das conclusões;
- Refira o que deve ser feito, por quem, como, quando e onde;
- Procure colocar uma só ideia em cada frase;
- Cada ponto deve ocupar um parágrafo;
- No total, cada parágrafo deve ter no máximo 40 linhas;
- Procure usar o passivo dos verbos;
- Seja imparcial e preciso.

Livro de actas:

É um livro A4, de capa grossa, onde cada folha está dividida em 3 partes:

1ª parte: Nome dos oradores;

2ª parte: Palavras chave;

Decisões;

Acções.

3ª parte: Nome de outras pessoas que fazem parte da acção e uma data prevista para a mesma.

5.3. PARTICIPANTE

O participante de uma reunião, a quem lhe foi designada uma determinada acção, deve ter em consideração uma série de factores, tais como:

- Deve assumir a responsabilidade pela sua execução e passar rapidamente à acção;
- Deve manter contacto com os outros elementos da reunião;
- Deve apresentar, na próxima reunião, um relatório do desenvolvimento da tarefa.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- BARKER, A., *Reuniões que funcionam*, Lyon Edições, 1996
- DEMORY, B., *Anime as suas reuniões*, Editorial Inquérito, 1986
- DEMORY, B., *7 Técnicas de criatividade*, Editorial Inquérito, 1986
- HINDLE, T., *Como Conduzir Reuniões, Manuais Práticos do Gestor*, Livraria Civilização, 1998
- HINDLE, T., *Como gerir o seu tempo*, Livraria Civilização, 1998
- JOHN; Payne, S., *Dirigir reuniões com sucesso*, Editorial Presença, 1995
- JONES, K., *Gerir o tempo*, Livros e Livros, 1998
- KEENAN, K., *Conduzir reuniões*, Texto Editora, 1997
- KEENAN, K.; *Gerir o tempo*, Texto Editora, 1997
- NICOLAS, P. et al., *Saber Gerir o tempo, Guias de sucesso*, Europa América, 1992
- NICOLAS, P. et al., *Saber organizar reuniões, Guias de sucesso*, Europa América, 1987
- O´CONNOR, C. A., *A liderança de sucesso*, Editorial Presença, 1994
- PARREIRA, A., *Comunicação e motivação nos grupos e reuniões de trabalho*, Plátano - Edições Técnicas, 1997
- PARREIRA, A., *Manual Teórico de Liderança de Grupos e Condução de Reuniões*, Plátano - Edições Técnicas, 1997
- PARREIRA, A., *O processo de liderança nos grupos e reuniões de trabalho*, Plátano - Edições Técnicas, 1995

Referências Bibliográficas

- PARREIRA, A., *Reuniões e grupos de trabalho*, Plátano - Edições Técnicas, 1996
- PEMBERTON, M., *Como dirigir uma reunião, Guias de sucesso*, Europa América, 1982
- REGO, A., *Liderança de reuniões - Na senda de soluções criativas*, Edições Sílabo, 2001
- ROEBUCK, C., *Liderança eficaz*, Livros e Livros, 1999
- SANTOS, F., *Comunicar, Entrevistar, Conduzir reuniões*, Coleção Aprender, 1998
- SOUSA, S.S., *Reuniões gerais de trabalhadores durante o horário de trabalho*, Rei dos Livros, 1989
- TAYLOR, H.M. et al., *Como dirigir uma reunião*, Editorial Presença, 1984

Título: Condução de Reuniões

Autoria: Rosário Lourenço

Edição: CECOA

Coordenação: Cristina Dimas

Design e Composição: Altura Data Publishing

Produção apoiada pelo Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS), co-financiado pelo Estado Português e pela União Europeia, através do Fundo Social Europeu.



FICHA TÉCNICA

Título: Condução de Reuniões

Autoria: Rosário Lourenço

Edição: CECOA

Coordenação: Cristina Dimas

Design e Composição: Altura Data Publishing

Produção apoiada pelo Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS), co-financiado pelo Estado Português e pela União Europeia, através do Fundo Social Europeu.



