

PASSOS-CHAVE PARA UMA REUNIÃO

BEM SUCEDIDA

O sucesso de uma reunião depende fundamentalmente da sua preparação, condução e acompanhamento dos respectivos resultados.

Partindo deste pressuposto e atendendo à realidade das escolas, organizações onde se realiza um elevado número de reuniões ao longo do ano lectivo, o Ministério da Educação construiu um instrumento de auxílio para a concretização de reuniões bem sucedidas.

Disponibiliza-se este instrumento para todos os que o queiram livremente utilizar. Não constitui um receituário, nem pretende estandardizar procedimentos. Visa apenas ser um contributo para que todos aqueles que nas nossas escolas participam ou dirigem reuniões possam gerir de uma maneira mais eficiente, produtiva e gratificante o tempo que destinam a esse trabalho.

Introdução

1º passo - Necessidade da reunião

2º Passo - Preparação da reunião

3º Passo - Ordem de trabalhos

4º Passo – Convocatória

5º Passo - Abertura da reunião

6º Passo - Condução da reunião

7º Passo - Participação na reunião

8º Passo - Conclusões e encerramento

9º Passo – Acompanhamento dos resultados da reunião

Bibliografia e fontes

Introdução

O presente texto visa apoiar a organização e o desenvolvimento do trabalho das escolas. A adequada preparação e condução de uma reunião é condição do seu sucesso e da obtenção dos resultados pretendidos, ao mesmo tempo que permite uma gestão mais eficaz do tempo por parte dos órgãos competentes e dos participantes envolvidos.

Este trabalho constitui um instrumento de auxílio para todos os que o queiram livremente utilizar. Boas reuniões!

1º passo - Necessidade da reunião

As reuniões são necessárias para mobilizar ideias e energias, para coordenar actividades e para atingir desempenhos colectivos. Contudo, fazer uma reunião absorve vários tipos de recursos, e não apenas o recurso raro que é o tempo, o que implica, por isso, um dispêndio considerável que tende a passar despercebido.

A primeira questão geral a colocar-se é a de saber se o tema ou assunto justifica a realização da reunião ou se ela é dispensável. Em caso de se justificar a realização da reunião, importa desde logo estabelecer os objectivos e os resultados a que se quer chegar, definir o tipo e número de participantes, fixar a duração, a hora e o local da mesma.

2º Passo - Preparação da reunião

Uma reunião eficaz não se improvisa, precisa de ser cuidadosamente preparada.

Estabelecida a necessidade da reunião, importa escolher o tipo de reunião.

Há vários tipos de reuniões, consoante os objectivos a atingir:

- Reunião de informação, de formação ou de sensibilização;
- Reunião de discussão e debate, vulgarmente chamada "reunião de trabalho", para programação de actividades futuras, troca de pontos de vista, procura de um acordo ou, simplesmente, produção de ideias;
- Reunião de consulta, de negociação, de resolução de problemas, de validação de situações e de tomada de decisões.

A preparação de uma reunião é um trabalho exigente, mas essencial para o sucesso, na medida em que pressupõe um conjunto diversificado de acções que obedeçam aos princípios seguintes:

- Planificar as reuniões segundo as necessidades;
- Escolher o tipo de reunião de acordo com os objectivos e os grupos visados;
- Dirigir uma reunião eficazmente em função de objectivos concretos e de resultados mensuráveis;
- Exercer a liderança através da animação e da dinâmica do grupo;
- Saber gerir espaços, assegurar a organização do material e dos instrumentos de apoio;
- Estabelecer uma lista de controlo de tarefas.

- Fixação clara dos objectivos e dos resultados a atingir;
- Elaboração de uma ordem de trabalhos anotada a enviar com o respectivo convite ou convocatória a todos os participantes;
- Programação da condução de cada assunto, segundo um esquema de apresentação, justificação, diálogo e decisão;
- Designação de relator para elaboração da acta;
- Reserva da sala e marcação do dia, hora e local;
- Definição da composição da mesa de presidência;
- Disponibilização de bebidas, se for caso disso;
- Entrega de lista de participantes externos ao pessoal da recepção, PBX e parque de estacionamento;
- Verificação do funcionamento dos equipamentos e preparação do restante material de apoio.

3º Passo - Ordem de trabalhos

Para além da habitual ordem de trabalhos, poderá ser preparada uma ordem de trabalhos anotada, que incluirá:

- Descrição sucinta dos objectivos e dos resultados globais a alcançar;
- Indicação dos diversos assuntos a tratar em cada etapa, com previsão da duração total da reunião e de cada ponto da agenda;
- Priorização dos temas, prevendo aqueles que possam ser retirados em caso de falta de tempo;
- Menção dos documentos a ler previamente e, eventualmente, dos documentos a trazer ou a apresentar;
- Referência à atribuição de trabalho preparatório a determinados participantes.

Uma ordem de trabalhos deverá:

- Ser enviada atempadamente aos destinatários;
- Motivar a participação dos participantes;
- Incentivar a preparação por parte de cada participante.

4º Passo – Convocatória

Da convocatória ou convite deve constar informação sobre:

- Data e local da reunião;
- Hora de início e de conclusão;
- Agenda anotada, eventualmente acompanhada de documentos e/ou de informação de contexto;
- Resultados esperados;
- Participantes.

Na fase de preparação poderá ser importante:

- Enviar a convocatória por correio electrónico, com vista à agilização de todo o processo de organização e preparação da reunião;
- Telefonar aos convocados/convidados com a antecedência de um ou dois dias, a fim de garantir a sua participação;
- Enviar um convite pessoal de modo a garantir a presença específica de um participante.

5º Passo - Abertura da reunião

O presidente, moderador ou facilitador:

- Inicia a reunião à hora marcada, dá as boas-vindas e agradece o tempo disponibilizado pelos participantes;
- Pede aos presentes, se for caso disso, para se apresentarem ou, no caso de um grupo grande, refere a diversidade e heterogeneidade dos participantes fazendo-os sentir confortáveis e motivados para participarem e alcançar um objectivo comum;
- Não perde tempo com a aprovação de actas anteriores, apresenta claramente os objectivos da reunião, faz aprovar a agenda e expõe os respectivos pontos, recorda os resultados a que se quer chegar, explicita o método de trabalho, sublinha a duração prevista da reunião e informa sobre aspectos práticos de organização;
- Avisa se haverá registo, acta ou relatório, indicando previamente o relator ou secretário da reunião;
- Sublinha a necessidade de se ser conciso nas intervenções;
- Faz uma breve abertura, moderando o excesso de entusiasmo, insistindo na circunscrição aos temas centrais da agenda e exprimindo firmeza e segurança.

6º Passo - Condução da reunião

O presidente ou moderador é um elemento central para o sucesso da reunião.

Ao presidente ou moderador compete:

- Congregar a atenção dos participantes e envolvê-los no clima da reunião;
- Facilitar a troca de pontos de vista, assegurar a participação de todos e, sempre que se justifique, dar um contributo sobre o tema a ser tratado;
- Assegurar a organização das intervenções e a objectividade dos contributos;
- Gerir o tempo, alocando-o aos diferentes pontos da agenda, evitando desvios à ordem de trabalhos e deixando cair pontos da agenda, se for caso disso;
- Dinamizar a reunião, mostrando flexibilidade sobre tópicos controversos ou questões de difícil acordo;
- Mobilizar o máximo de opiniões individuais para o espaço colectivo;
- Formular posições de consenso ou pedir a um dos participantes que apresente uma posição que reflecta a posição geral do grupo;
- Sintetizar cada um dos pontos da agenda tratados, salientando os pontos de consenso adquiridos e elencando os obstáculos apontados;
- Assegurar que sejam tomadas todas as decisões necessárias;
- Terminar com uma síntese com menção expressa dos resultados alcançados e evitar que a reunião termine sem tomar decisões ou sem definir prazos e responsabilidades.

7º Passo - Participação na reunião

O desempenho do presidente ou moderador e dos participantes são os pilares do êxito da reunião. Ao participante na reunião compete:

Antes da reunião:

- Analisar os documentos recebidos com a convocatória;
- Equacionar o modo como irá intervir activamente;
- Recolher informações que sejam úteis para o sucesso da reunião;
- Produzir algum apontamento importante.

Durante a reunião:

- Tomar notas sobre dúvidas e pontos importantes;
- Intervir de modo claro e conciso sobre os temas da agenda, focando o seu contributo e grau de envolvimento para a consecução dos objectivos;
- Saber escutar ideias e opiniões, interessar-se pelos avanços conseguidos, ponderar as críticas a fazer;
- Intervir de modo assertivo sobre a agenda, com economia de tempo, sem pretender dominar a discussão.

Após a reunião:

- Verificar e assumir os conteúdos da versão final da acta, empenhando-se na concretização das determinações da reunião.

8º Passo - Conclusões e encerramento

Cabe ao presidente ou moderador encerrar com sucesso a reunião. Neste sentido importa:

- Sumariar as decisões tomadas, realçando os respectivos prazos;
- Fazer breve balanço dos aspectos positivos adquiridos bem como das divergências evidenciadas e dos obstáculos a superar;
- Informar da elaboração cuidada e abrangente da acta/relatório/nota/síntese que constitui a memória escrita dos resultados e o guia para a futura monitorização e acompanhamento da execução das decisões (sempre que possível, a acta é apresentada no final da reunião e após comentários é aprovada para envio posterior);
- Pode ser pertinente enviar cópia da acta a pessoas que não participaram na reunião (por exemplo, o responsável de um sector que desempenha um papel importante na implementação das medidas decididas ou que será afectado pela concretização das mesmas);
- Concluir agradecendo a presença e a participação.

9º Passo – Acompanhamento dos resultados da reunião

- O êxito da reunião é aferido pelos seus resultados.
No final da reunião terá de haver uma lista de tarefas a realizar, cuja responsabilidade pode ser distribuída por cada participante, com um prazo de execução e indicação clara de quem monitoriza o processo;
- Sem acompanhamento dos resultados das reuniões, há o risco de perder parte do trabalho nelas realizado;
- Impõe-se assegurar que o relator/secretário prepare a acta ou relato o mais cedo possível após a reunião;
- Enviar cópia da acta provisória aos participantes, com pedido de observações e comentários dentro de um prazo útil e com agradecimento pelos contributos;
- Remeter a todos e, se for caso disso, a pessoas relevantes que não puderam estar na reunião a acta definitiva, da qual constem:
 - Decisões consensuais, conclusões assumidas e recomendações aceites;
 - Indicação dos compromissos e da partilha de responsabilidades pelas tarefas específicas de acompanhamento a realizar nos prazos acordados;
- Uma vez concluída a acta, o presidente ou moderador poderá organizar um calendário com notas e lembretes relacionados com a concretização das decisões tomadas;
- Antes da reunião seguinte, assegurar-se que os participantes redijam curtos relatórios de avaliação sobre o grau de implementação das medidas e decisões tomadas;
- Manter sempre os participantes informados e motivados relativamente ao desenvolvimento dos trabalhos.

Alguns motivos de fracasso de uma reunião:

- **A reunião não era necessária.** Os assuntos a tratar não exigiam realização da reunião. O momento não era oportuno para realizar a reunião.
- **A reunião foi realizada por motivos errados:** uma reunião cujo conteúdo se esgote em falar sobre, discutir, criticar, desfazer, impor poder sobre outros, impressionar, resolver assuntos pessoais, sem objectivos concretos e sem resultados a produzir está condenada ao insucesso.
- **Os objectivos da reunião estavam mal definidos:** os objectivos não eram claros ou adequados. Os objectivos constituíam obstáculos e não desafios.
- **Não foram convocadas as pessoas certas:** falta de decisor, substitutos que não podem tomar decisões.
- **Falta de controlo adequado:** programa insuficientemente detalhado, horários vagos, ausência de um fio condutor, conflitos surgidos tratados desadequadamente, falta de liderança.
- **Ambiente físico não apropriado:** local desconfortável, recursos que não funcionam, interrupções que desconcentram.

BIBLIOGRAFIA E FONTES

Barker, Alan, *Reuniões que funcionam*, Mem Martins, Lyon Edições, 1996

Dressler, Larry, *Reuniões eficazes*, Lisboa, Actual Editora, 2008

Noyé, Didier, *Réussir vos réunions*, Paris, Insep Consulting éditions, 2009

Tropman, E. John, *Making meetings work: achieving high quality group decisions*, London, Sage Publications Inc., 2003

Rebori, Marlene. K., *How to organize and run effective meetings*, Cooperative Extension, Bringing the University to you, Fact Sheet 97-29, University of Nevada, Reno

Silva, Alexandre R. C., *Desenredo – Como fazer reuniões*

<http://www.desenredo.com.br/Gerais/Reunião>

<http://www.effectivemeetings.com/meetingbasics/index.asp>

<http://www.meetingwizard.org/meetings/effective-meetings.cfm>

<http://www.mindtools.com/CommSkill/RunningMeetings.htm>

TenantNet - *Planning and Facilitating Meetings*

<http://www.tenant.net/Organize/meetings.html>