

# PASSOS-CHAVE PARA UMA REUNIÃO

## BEM SUCEDIDA

### 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>