

FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO

**MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA
INFORMÁTICA E COMPUTAÇÃO**

**“PROFICIÊNCIA PESSOAL E INTERPESSOAL”
(3º ano – 2º semestre)**

Dr. Manuel Firmino

Sumário:

1. O CUSTO DAS REUNIÕES
2. COMO PREPARAR UMA REUNIÃO EFICAZ
3. LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA UMA REUNIÃO EFICAZ
4. O DOMÍNIO DAS TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO
5. A ELABORAÇÃO DAS ACTAS

PREPARAÇÃO E CONDUÇÃO DE REUNIÕES PROFISSIONAIS

Uma reunião é uma combinação programada para que um conjunto de pessoas se juntem numa dada altura e num dado lugar a fim de fazerem qualquer coisa, como por exemplo, trocarem informações ou tomarem uma decisão.

As reuniões são um elemento imprescindível em qualquer actividade empresarial ou social. Mas, potencialmente, as reuniões também são importantes factores de desperdício de tempo.

1. O CUSTO DAS REUNIÕES

Os gestores passam muito tempo em reuniões e, conseqüentemente, estas saiem caro. É importante desenvolver a percepção do custo financeiro das reuniões, no sentido de uma melhor gestão tanto do seu tempo como do dos outros. A tabela seguinte relaciona o custo do tempo com o salário.

Os valores que se apresentam baseiam-se num ano de trabalho de 238 dias, em que cada dia é constituído por sete horas (as despesas gerais não foram consideradas). A tabela permite ver o custo do desperdício de tempo para cada nível salarial.				
SALÁRIO/ANO EUROS	5 MINUTOS EUROS	15 MINUTOS EUROS	1 HORA EUROS	1 DIA EUROS
35.000,00	1,75	5,25	21,01	147,06
28.000,00	1,40	4,20	16,81	117,65
21.000,00	1,05	3,15	12,61	88,24
14.000,00	0,70	2,10	8,40	58,82
10.500,00	0,53	1,58	6,30	44,12

A questão óbvia que deve colocar antes de cada reunião é:

"Esta reunião é realmente necessária?"

- As pessoas reúnem-se demasiadas vezes só pelo gosto de se reunirem.
- Antes de convocar a próxima reunião pense noutras alternativas (carta, memorando, telefonema, encontros particulares), até porque elas podem ser mais económicas não só em termos de tempo como de dinheiro.

- Pense bem em quem é que deve convocar, para que a reunião não tenha mais gente do que o necessário.
- Estabeleça como regra repensar todas as reuniões em que participa através da folha de análise das reuniões regulares e aprenda a dizer que não quando tal se justifique.

REUNIÃO:
OBJECTIVO (numa única frase):
PARTICIPANTES:

FREQUÊNCIA:
DURAÇÃO MÉDIA:
ESCALA DE IMPORTÂNCIA:
(numa escala de 0 - inútil - até 10 - absolutamente essencial)
1) Para mim;
2) Para a organização.

COMENTÁRIOS:

DEVO PARTICIPAR: Em toda a reunião. Acção necessária:
 Só em parte.
 Ocasionalmente.
 Não devo participar.

DATA DA PRÓXIMA ANÁLISE:

2. COMO PREPARAR UMA REUNIÃO EFICAZ

Determinar a finalidade da reunião

Identifique os possíveis objectivos, por exemplo:

Troca de informações e de pontos de vista;
Tomar medidas;
Resolver problemas.

Explorar o assunto

Recolha de factos e de dados;
Identificação dos principais tópicos de discussão;
Previsão das mais prováveis diferenças de pontos de vista.

Fazer o esboço da discussão

Estabelecer o objectivo final;
Identificar os objectivos intermédios;
Preparar questões para fazer avançar a reunião;
Planear especialmente a introdução, incluindo nela a apresentação dos principais tópicos de discussão;
Estabelecer os limites de tempo para cada ponto.
Elaborar o programa da reunião

Ter tudo pronto

Enviar a tempo os convites e as informações;
Resolver o problema dos alojamentos;
Preparar os materiais necessários, incluindo os meios audio-visuais.

3. LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA UMA REUNIÃO EFICAZ

COMEÇAR A HORAS	
OBJECTIVAR	APRESENTE OS OBJECTIVOS DE FORMA CLARA: <ul style="list-style-type: none">. Apresente o problema/a situação/a razão;. Defina as respectivas limitações;. Estabeleça a(s) tarefa(s) da reunião.
GUIAR	ASSEGURE UMA DISCUSSÃO EFICAZ: <ul style="list-style-type: none">. Introduza tópico(s) de discussão;. Apresente opiniões, pontos de vista e experiências;. Promova o interesse e o envolvimento do grupo;. Mantenha a discussão no âmbito da(s) tarefa(s) definida(s).
CRISTALIZAR	ESTABELEÇA AS CONCLUSÕES: <ul style="list-style-type: none">. Observe com atenção as diferentes reacções e as mudanças de opinião;. Sumarize os pontos de acordo e de desacordo;. Apresente as conclusões intermédias à medida que forem sendo alcançadas;. Verifique se há compreensão e aceitação.
AGIR	GARANTA A ACEITAÇÃO E O COMPROMISSO: <ul style="list-style-type: none">. Sumarize as conclusões e apresente-as claramente;. Obtenha o empenho necessário ao plano de acção;. Repita os nomes dos responsáveis pelas acções;. Assegure-se de que toda a gente compreendeu.
TERMINAR A HORAS	

4. O DOMÍNIO DAS TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO

O facto de o bom desenvolvimento da reunião exigir uma atitude dinâmica do condutor, não deve fazer esquecer um ponto essencial:

- . quanto mais o condutor é activo, mais o grupo é passivo;
- . quanto mais o condutor “produz” ele-próprio, menos o grupo produz.

Portanto, progredir, qualquer que seja o tema abordado, não é somente receber, compreender, mas é também e sobretudo agir: descobrir, experimentar, analisar as nossas experiências, identificar as nossas dificuldades para as ultrapassar, rentabilizar esta aquisição no decurso de uma nova experiência. É igualmente trocar, enriquecer-se da experiência e do saber dos outros e fazê-los partilhar os nossos. É implicar-se no vivido individual e colectivo onde somos actores “a tempo inteiro”.

Transmitir o seu saber, o seu saber-fazer, para o condutor, é pois essencialmente fornecer as condições que permitirão aos participantes adquiri-lo, apropriar-se dele activamente. Assim como o que tem a transmitir, ele deve importar-se também com a maneira como vai transmiti-lo.

Em reunião, a regra que, de resto, se aplica a todas as situações de comunicação, segundo a qual a forma condiciona o conteúdo, é essencial. E a forma, não é só apresentar bem, explicar bem, é também saber dar a iniciativa aos participantes e ao grupo, passar da função de produtor à de catalizador da produção e de facilitador da progressão do grupo.

Por este motivo, saber pôr as questões, saber ouvir, saber reformular, saber retirar-se para deixar agir o grupo sem intervir muito, é tão importante como saber exprimir-se.

As técnicas de comunicação são amplamente desenvolvidas nas obras que lhes são consagradas. Nós contentar-nos-emos em lembrar aqui as aplicações principais na condução de uma reunião.

SABER QUESTIONAR E SUSCITAR AS QUESTÕES DOS PARTICIPANTES:

- . Pôr questões abertas.
- . Preparar antecipadamente as questões que se poderá pôr ao grupo para suscitar a sua participação.
- . Não ter medo dos silêncios.
- . Saber insistir para obter uma resposta (reformular a questão).
- . Valorizar sempre as respostas obtidas sublinhando os seus aspectos positivos, no que fazem avançar os debates.
- . Em certos momentos, deixar os participantes dialogar entre eles a propósito da resposta à pergunta colocada.
- . Pôr questões que permitam aos participantes falar do seu vivido, da sua experiência, das suas preocupações.
- . Não hesitar em fazer “tour de table” pedindo a cada participante para pôr questões ou fazer comentários.

SABER OUVIR, REFORMULAR E RESPONDER:

- . Concentrar-se no que o nosso interlocutor nos diz e não no que lhe vamos responder.
- . Antes de responder, reformular a questão ou a observação (“Se compreendi bem...”).
- . Não hesitar em pôr questões para obter informações complementares sobre uma questão ou uma observação que se interpretou mal.
- . Tomar em consideração todas as questões colocadas pelos participantes, mas não necessariamente responder você-mesmo e imediatamente. Pode:
 - reenviar uma questão a quem a pôs “e você mesmo, o que pensa disso?”,
 - fazer responder uma outra pessoa ou o grupo,
 - transferir a resposta para mais tarde (neste caso, não esquecer voltar a ela),
 - fazer a síntese de todas as questões colocadas durante o “tour de table” e em seguida responder ponto por ponto.

SABER EXPRESSAR-SE

- . Ter definido o que se tem a dizer e dizê-lo bem (preparação das exposições).
- . Trabalhar a voz:
 - falar suficientemente forte para ser compreendido por todos,
 - articular bem,
 - moderar o seu “débit” (modo de pronunciar o discurso),
 - variar o ritmo, a entoação, o “débit” para evitar a monotonia (treinar-se previamente com o auxílio de registos sonoros).
- . Evitar ler (notas, acetatos).
- . Observar os seus interlocutores, dirigir o seu olhar sobre o grupo para evitar “fixar” sempre a mesma pessoa.
- . Nunca falar muito tempo sem suscitar um “feedback” e fazer participar.
- . Fazer gestos mas não muitos, mover-se na sala (mas não muito também).
- . Ficar de pé para as exposições magistrais, sentar-se durante as fases participativas (de pé, tem-se mais impacto, sentado, mais disponibilidade e ouve-se melhor).

5. A ELABORAÇÃO DAS ACTAS

Como linha geral de orientação, não deve ser você enquanto condutor a fazer a acta; esse trabalho deverá ser delegado, possivelmente na sua secretária.

As actas não têm de ser longas nem complicadas, mas devem cobrir os seguintes pontos-chave:

- Data, hora e local da reunião;
- Nome dos presentes e eventuais desculpas pela ausência;
- Todos os pontos discutidos, bem como as conclusões a que chegou, as decisões que foram tomadas e as acções acordadas;
- Os nomes dos responsáveis pelas acções;
- Em alguns casos, os principais argumentos ou passos que levaram às decisões;
- A hora a que a reunião terminou;
- A data e a hora da reunião seguinte e o respectivo local de realização.

A acta deve ser distribuída no prazo de dois ou três dias, especialmente se se tiver decidido empreender algumas acções pouco tempo depois da reunião. No caso de ser impossível apresentá-la em tão curto espaço de tempo, então deve fazer-se uma listagem das acções a empreender, fotocopiá-la e enviá-la imediatamente. Como responsável, você deverá assiná-la antes de a distribuir.

ANÁLISE CRÍTICA DA SUA ACTUAÇÃO NAS REUNIÕES

O exercício que se segue ajudá-lo-á a identificar as áreas em que deve melhorar:

No papel de presidente de reuniões, os meus pontos fortes são:

(Escreva apenas os pontos fortes que são corroborados por comentários ou *feedback* que tenha recebido de outras pessoas, de modo a poder basear-se em dado concretos).

As cinco áreas em que tenho de melhorar são:

(Faça uma lista de não mais do que cinco medidas bem definidas que pode tomar para ultrapassar as suas fraquezas actuais como condutor de reuniões)

Para melhorar o trabalho nas reuniões o meu grupo deve:

(Os grupos, tal como os indivíduos, adquirem maus hábitos. Se estivesse a planear dirigir uma sessão de formação para o seu grupo, quais seriam os cinco pontos que gostaria de debater?).