



FACULDADE
AIEC

Formação de Líderes

METODOLOGIA DE REUNIÕES



1 - Principais Problemas das Reuniões

Quase todos os ocupantes de cargos de chefia participam de reuniões. Os gerentes de níveis intermediários gastam cerca de 30% de seu tempo em reuniões. A alta gerência gasta mais de 80%.

Se somarmos os salários dos participantes dessas reuniões, constataremos que as reuniões custam muito dinheiro para qualquer organização.



Poucos gerentes aprenderam a realizar reuniões na escola. Quando se formam e começam a trabalhar, enfrentam todas as semanas um grande número de reuniões. Os novos gerentes não sabem se a metodologia usada nas reuniões é válida ou não. Infelizmente, a metodologia de reuniões usada na maioria das organizações não é válida.

O sistema convencional de reuniões é uma das atividades de mais baixo rendimento existente em qualquer organização, estima-se que seu rendimento seja inferior a 5%.



Verifica-se então um paradoxo: quanto mais se progride na carreira, mais tempo se perde em reuniões improdutivoas. Vamos examinar os principais motivos do baixo rendimento das reuniões.



a) Metodologia centenária

Nas últimas décadas, todas as áreas progrediram numa velocidade espantosa. A metodologia das reuniões usada no Ocidente está baseada nas normas da "Robert's Rules of Order", escrita por Henry Martyn Robert, em 1876.

Esse sistema de reuniões veio do Parlamento Britânico do século XIX: presidência da mesa, atas, maioria, minoria, votação e assuntos pendentes constituíam a pauta dessas reuniões.



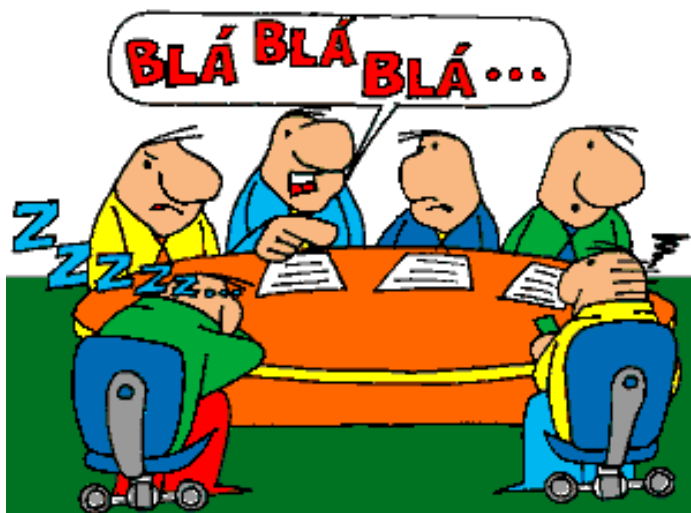
Reuniões no estilo parlamentar são ótimas para debates formais. Mas, para reuniões que visem solucionar problemas, esse estilo é inadequado.

Para se chegar a um acordo sobre questões complexas e interdependentes, é preciso haver cooperação.

b) Dificuldade de participação

Quando um chefe convoca uma reunião, a primeira coisa que faz é explicar o motivo da reunião. Antes de o chefe terminar de expor o problema, alguém já achou uma "solução genial". Mas outro membro do grupo achou, também, uma solução genial e passa a apresentá-la. Aquele que perdeu a vez de falar não presta atenção ao colega, pois está aprimorando a sua solução.

É quase certo que os membros do grupo não estejam prestando atenção ao colega. Todos estão melhorando as suas proposições. Outro colega apresenta um projeto novo. Ninguém escuta, pois todos estão aprimorando suas ideias e aguardando a chance de falar.



c) Existência da crítica

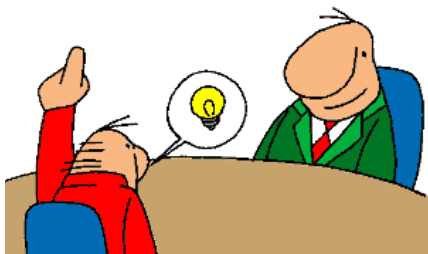
Se um membro do grupo for criticado por um colega, sentir-se-á desmoralizado diante dos colegas e do chefe.

A pessoa que foi criticada não mais ficará atenta às sugestões apresentadas, vai passar o resto da reunião defendendo a sua ideia original, mesmo que já não esteja tão certo da validade dela. Além disso, outros membros do grupo não apresentarão sugestões com receio de serem criticados.



d) Comunicação não verbal do chefe

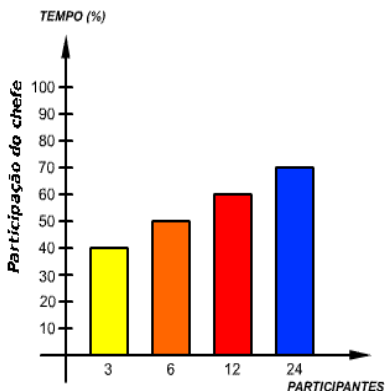
Quando um participante expõe sua ideia, os outros observam as reações não verbais do chefe. Se o chefe esboça um sorriso, todas as próximas ideias serão baseadas na ideia que provocou reação favorável; se ele demonstra insatisfação, não aparece mais nenhuma ideia parecida.



Se o chefe já sabe a melhor solução, não deveria ter convocado a reunião. Se não está certo da melhor solução, está prejudicando a escolha pela manifestação do seu inconsciente. Está dirigindo a escolha.

e) Distribuição do tempo

Geralmente, nas reuniões com muitos participantes, o uso do tempo é mal distribuído. Quanto maior a quantidade de participantes, maior o percentual de tempo usado pelo chefe.



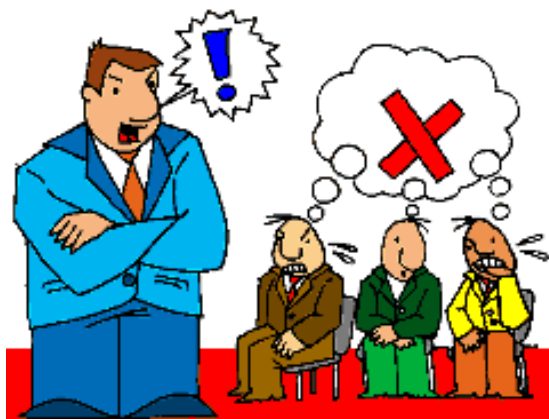
f) Dificuldade em manter o foco



O chefe deve estar preparado formalmente para conduzir reuniões. Se não estiver preparado, dificilmente conseguirá que o grupo focalize o mesmo problema durante a reunião. No Brasil, poucas escolas ensinam como se deve conduzir reuniões. Muitas vezes, nas reuniões, são discutidos tantos problemas quantos forem os participantes. O motivo da reunião que estava registrado na agenda nem sempre é analisado.

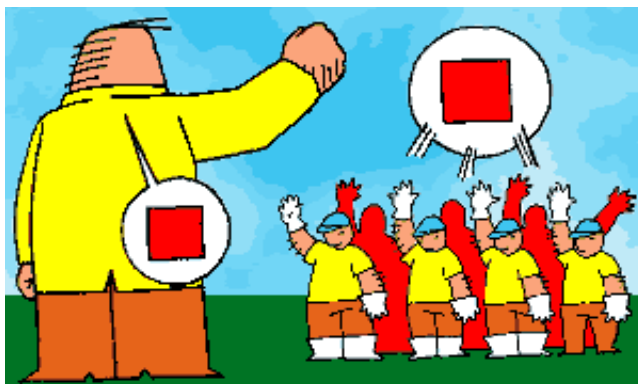
g) Influência de autoridades

Quando uma autoridade está presente na reunião, as suas ideias têm mais peso que as demais. A presença de uma autoridade inibe muitos participantes a apresentar suas ideias.



h) Poder de persuasão

Se no grupo houver alguém com maior poder de persuasão, logicamente, suas ideias serão aprovadas pelo grupo. Mesmo que não sejam as que melhor solucionem o problema que está em estudo.



i) Efeito retardado

Os funcionários são afastados de suas atividades normais para participarem de reuniões.

Muitas vezes, essas reuniões se transformam em perda de tempo. As reclamações e comentários que se originam nas reuniões podem se prolongar por várias horas.



j) Falta de apoio na implementação

Em uma reunião, as soluções dos problemas são discutidas e depois aprovadas mediante votação. O resultado da votação aponta os perdedores e os ganhadores. Os perdedores, consciente ou inconscientemente, prejudicarão a implantação da solução que foi aprovada.



A minoria descontente tenta prejudicar a implantação da ideia aprovada, por dois motivos: mostrar as vantagens da solução perdedora e não acreditar na eficácia da solução ganhadora.

No Legislativo, quando se decide pela implementação de obras públicas, existem sempre os contentes e os descontentes; porém quem implementará a decisão será o Executivo. No Executivo, inexistem os vencedores e perdedores em relação à obra em questão.



2 - O Lado Humano das Reuniões

Para melhorar o rendimento das reuniões, devemos nos preocupar, e muito, com o lado humano. Para isso, devemos obedecer às três leis fundamentais das reuniões:

- a) unir o grupo;
- b) concentrar o grupo;
- c) mobilizar o grupo.

Vamos examinar cada uma dessas três leis e as técnicas que podem ser utilizadas em cada uma delas, para aumentar o rendimento das reuniões convencionais.

1ª Lei - Unir o grupo

O objetivo dessa lei é o de harmonizar o grupo. O maior perigo em reuniões é a agressão entre membros do grupo.



As técnicas que podem ser utilizadas são as seguintes:

- a) Promover o desabafo:** se alguém estiver irritado, no início da reunião, deve-se descobrir a causa por meio de perguntas.
- b) Ser imparcial:** o chefe não deve tomar partido durante a reunião; a chance de falar com liberdade é direito de todos.
- c) Convocar outros membros:** se dois membros do grupo iniciarem uma discussão, o chefe deve pedir aos demais membros fatos neutros sobre o assunto.
- d) Restringir-se aos fatos:** é necessário que o chefe peça ao



grupo que cite "fatos" sobre o assunto e não "opiniões". As opiniões são uma das causas de agravamento de discussões.

2ª Lei - Concentrar o grupo

O objetivo desta lei é manter o assunto da reunião. O assunto de uma reunião é facilmente substituído por outros.



Estas são técnicas que anulam as tentativas de se desviar do assunto da reunião:

a) Ficar alerta: é dever do chefe certificar-se de que toda contribuição seja relevante. O chefe não deve permitir que ninguém seja interrompido enquanto expõe sua ideia.

b) Manter a mão no leme: o chefe é responsável em fazer com que os desviados voltem ao assunto. Não pode permitir que sejam feitos comentários sobre qualquer outro assunto, por mais importante que seja.

c) Testar a compreensão: todas as ideias apresentadas têm de ser entendidas pelo chefe. Se houver dúvidas, o chefe pode pedir à pessoa que apresentou a ideia para esclarecê-la. Um participante não pode esclarecer as ideias apresentadas por outro participante.

d) Parafrasear: é necessário ao chefe ter certeza que a ideia apresentada foi entendida por todos os participantes.



3ª Lei - Mobilizar o grupo

O objetivo desta lei é fazer com que todo o grupo trabalhe em busca de uma solução. O perigo maior é que os membros mais fracos sejam esmagados pelos mais fortes.



A fim de evitar que isso aconteça, o chefe pode usar algumas técnicas no decorrer da reunião.

a) Proteger os mais fracos: para que os fracos possam apresentar suas ideias, é preciso que o chefe mantenha os fortes sob controle.

b) Checar todo o grupo: quando o grupo está mobilizado na busca de uma solução, é dever do chefe sondar todo o grupo. Só assim ele terá o máximo de contribuições possível.

c) Registrar todas as sugestões: todas as sugestões devem ser registradas no quadro. As ideias não devem ser identificadas com o nome do autor; elas passam a ser do grupo.

d) Encorajar as ideias: é necessário que o chefe não permita crítica às ideias. Todas as ideias têm o seu valor. Mesmo as ideias que pareçam sem valor à primeira vista, podem ser geradoras de ideias melhores.



3 - Reuniões Interativas

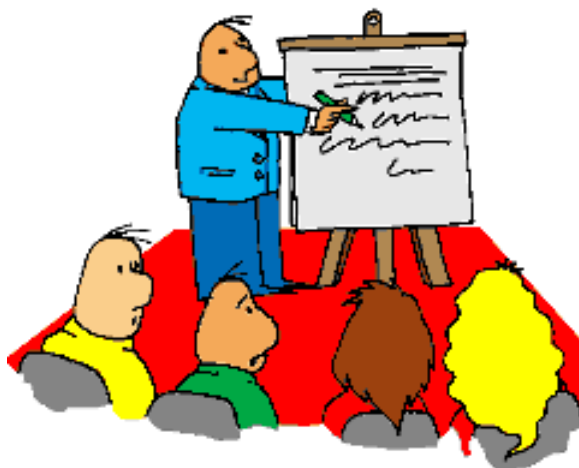
Como melhorar o rendimento das reuniões? Os norte-americanos Doyle e Straus desenvolveram, em 1976, a técnica das reuniões interativas.

Essa técnica visa neutralizar os problemas das reuniões convencionais. Nessa nova sistemática, o processo é separado do conteúdo da reunião.

Foi criada a figura de um facilitador de reuniões: o facilitador é uma pessoa treinada, que se encarrega do processo da reunião, sendo proibido de discutir o conteúdo. Ele pode ser auxiliado por um registrador, que anota as ideias em um quadro.

Assim, nessa nova metodologia de reuniões, existem quatro componentes: o coordenador, o facilitador, o registrador e os participantes.

O coordenador do grupo, tendo em vista o assunto da reunião, escolhe o facilitador e o registrador, convoca os participantes, determina o local, a hora e a duração da reunião. A convocação é por escrito e contém as informações necessárias para as decisões.



No início, o chefe esclarece o problema a ser examinado. É permitido aos participantes fazer perguntas, a fim de dirimir possíveis dúvidas sobre o assunto a ser discutido.

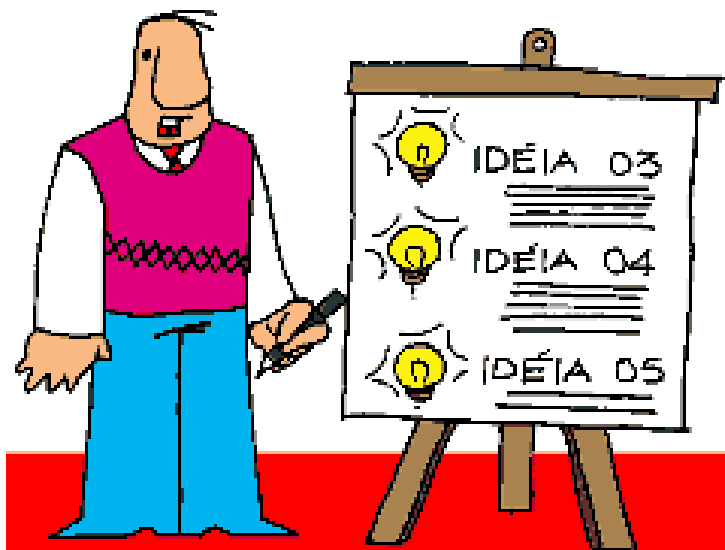
A seguir, o chefe apresenta ao grupo o facilitador e o registrador e senta-se junto aos participantes. O chefe e os participantes discutem o assunto da reunião. O facilitador é responsável pelo processo da reunião. O registrador escreve as ideias num álbum-seriado, à frente do grupo.

Cadeiras universitárias, ou pequenas mesas com cadeiras, dispostas em semicírculo, possibilitam que todos vejam o registrador anotando as ideias no álbum-seriado.

Todos os participantes devem ter papel e caneta para registrar as sugestões, à medida que forem surgindo.

O facilitador assume o comando da reunião, dá a palavra para o participante à sua esquerda e pede que faça uma proposta para solucionar o problema em análise.

A ideia é registrada no álbum-seriado, sem indicação do autor.



O facilitador pede nova proposição ao participante sentado a esquerda do anterior e a registra; repete esse processo, ouvindo todos os participantes, no sentido horário.

Quando alguém propõe algo, novas ideias podem surgir na mente dos outros membros do grupo. Essas novas ideias são escritas pelos participantes na folha de papel fornecida no início da reunião.



Essa sistemática prossegue até que ninguém tenha mais ideias a serem registradas. O facilitador e o registrador são proibidos de dar ideias. A crítica é totalmente proibida.

As ideias anotadas no quadro serão analisadas em uma fase posterior. Nessa fase, tanto a crítica quanto o elogio às ideias são proibidos.

Em grupos pequenos, o gerente pode substituir o facilitador e o registrador. Mas o gerente precisa estar bem preparado para não prejudicar o processo de funcionamento da reunião.



Resumo

As reuniões convencionais realizadas nas empresas são muito dispendiosas e tomam muito tempo dos gerentes. Além disso, são pouco eficazes porque as pessoas não são treinadas para o trabalho em reuniões.

As causas do baixo rendimento são:

- a metodologia muito antiga,
- a dificuldade de participação,
- a existência da crítica,
- a comunicação não verbal do chefe,
- a distribuição inadequada do tempo,
- a dificuldade de manter o foco,
- a influência das autoridades,
- o poder de persuasão de algum participante,
- o efeito negativo das reuniões improdutivas e
- a falta de apoio para implementação das decisões.

Para melhorar o rendimento das reuniões é preciso que o coordenador atue para:

- unir o grupo,
- concentrar o grupo e
- mobilizar o grupo em torno das metas.

As empresas deverão passar a utilizar reuniões interativas, onde o processo é separado do conteúdo das reuniões, a fim de melhorar os rendimentos das mesmas.



Parabéns!

Você acabou de ler o conteúdo de 1 das 18 aulas do curso de Extensão **Formação de Líderes**, que são:

- | | |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| 1 - Teorias motivacionais | 10 - Introduzindo o raciocínio lógico |
| 2 - Mapa mental | 11 - Pacote de valor |
| 3 - Trabalho emocional | 12 - Avaliação dos serviços |
| 4 - Metodologia de reuniões | 13 - Componentes de valor |
| 5 - Decisões criativas | 14 - Bloqueios culturais |
| 6 - Barreiras a criatividade | 15 - A experiência japonesa |
| 7 - Fases da criatividade | 16 - Critérios de avaliação |
| 8 - Geração de ideias criativas | 17 - Princípio de Pareto |
| 9 - Decisões lógicas | 18 - Análise de Ishikawa |

Clique aqui, matricule-se e tenha acesso as demais aulas

Ou você poderá realizar as demais aulas em de nossos cursos de graduação, nos quais, **Formação de Líderes** é uma disciplina de sua grade curricular.

Clique aqui e saiba mais!









www.aiec.br

SEPS 712/912, Conj. A - Asa Sul, UPIS, Campus 1, bloco B, térreo, salas 05, 06 e 07

Brasília/DF - CEP 70390-125

atendimento@aiec.br | +55 61 3403-0000

-  facebook.com/AIEC.faculdade
-  blog.aiec.br
-  twitter.com/faculdadeaiec
-  br.linkedin.com/in/faculdadeaiec
-  youtube.com/user/FaculdadeAIEC

