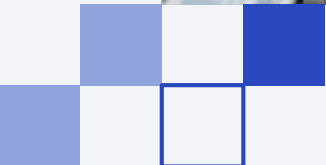
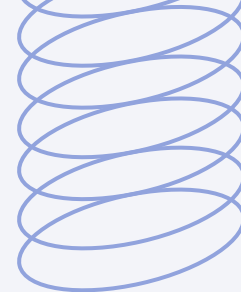




 **IMR** Instituto de  
Marketing Research

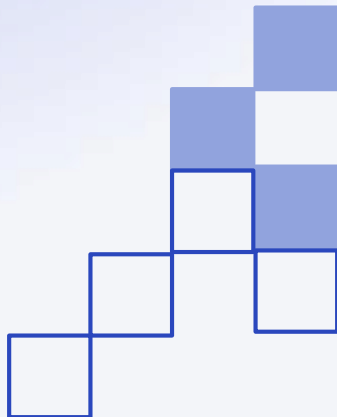
# Formação: Reuniões Produtivas





## Módulo 1

# Preparar

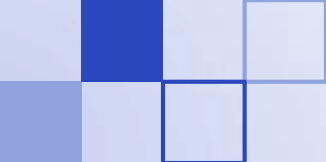
- 1.a.I - As Reuniões Virtuais
  - 1.a.II - Reuniões Presenciais
  - 1.b.I - Precisa mesmo de fazer essa Reunião
  - 1.b.II - Se não consegue definir o propósito da sua reunião, não deveria fazê-la
  - 1.c.I - Como Criar uma agenda para uma reunião produtiva
- 

# 1.a.I - As Reuniões Virtuais

**AS REUNIÕES VIRTUAIS SÃO**, potencialmente, mais úteis do que as tradicionais cara a cara. Para além de serem uma forma não dispendiosa de juntar as pessoas - não há despesas de viagens e os meios tecnológicos estão, desde logo, disponíveis -, constituem também uma excelente oportunidade para criar envolvimento, confiança e sinceridade entre as equipas.


Se as regras e os processos essenciais forem mantidos e respeitados, as reuniões virtuais serão tão eficazes como as reuniões em pessoa. Aqui fica a minha lista de passos simples a seguir, para obter os melhores resultados na sua próxima reunião.





# 1.a.II – Reuniões Presenciais

**POR VEZES, AS REUNIÕES CONVOCADAS** com regularidade (reuniões de pessoal, reuniões intercalares para avaliação de progressos e reuniões de vendas) parecem sê-lo mais por hábito ou por obrigação do que por necessidade. No entanto, são úteis, não só pela informação que permitem partilhar, mas também pelo contacto pessoal que proporcionam. Contudo, a sua importância não as torna, necessariamente, interessantes. Aqui ficam algumas ideias, para manter as suas reuniões regulares dinâmicas – e a afluência elevada.



# 1.a.II – Reuniões Presenciais

## Reveja regularmente o objetivo da reunião

De tempos a tempos, lembre os participantes das razões da reunião e questione se ela ainda serve tais propósitos. Por exemplo, no início de um projeto, a respectiva equipa poderá realizar reuniões de ponto de situação duas vezes por semana, quando há bastantes novos desenvolvimentos e muitas decisões a tomar. Porém, quando o frenesim da fase inicial diminui, provavelmente o fluxo de novas informações não justificará senão uma reunião mensal.





## 1.a.II – Reuniões Presenciais

### **Peça antecipadamente ao grupo assuntos para incluir na agenda**

Isto dará aos presentes a oportunidade de suscitar questões que são relevantes para eles. Quando não há motivo para a reunião, cancele-a. Nada na agenda? Cancele-a. Não faz sentido reunir as pessoas só porque é o que se costuma fazer às 11h00 de terça-feira. As pessoas gostarão de saber que as suas reuniões não serão uma perda de tempo.

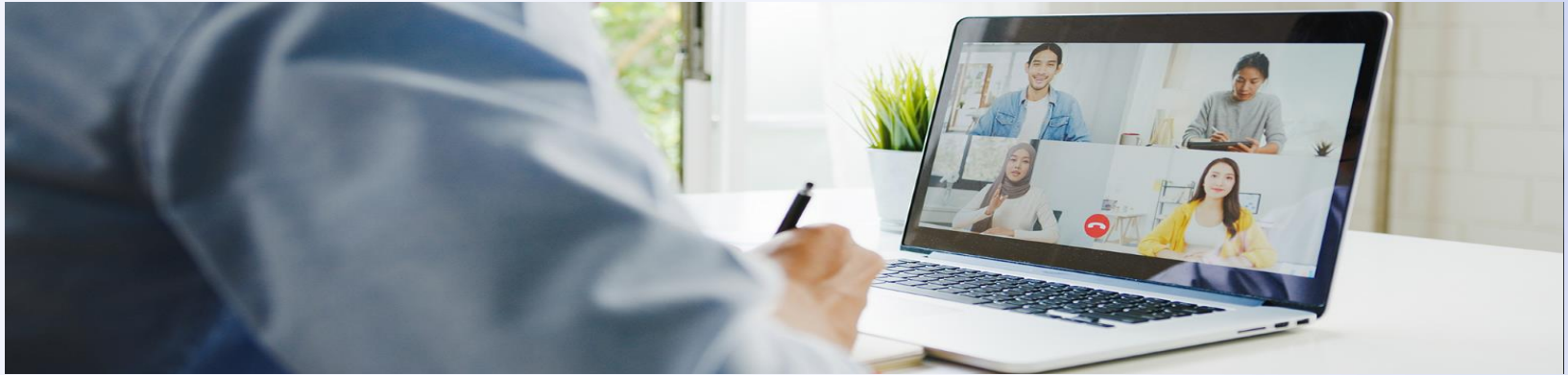


# 1.a.II – Reuniões Presenciais

## Vá rodando a liderança da reunião

Cada participante deverá ter uma oportunidade de dirigir a reunião preparar a agenda, reunir os materiais e introduzir os tópicos. É uma excelente maneira de permitir que cada membro sinta a reunião como sua.





## 1.b.I – Precisa mesmo de fazer essa Reunião

«**VAMOS MARCAR UMA REUNIÃO**» tornou-se a resposta defeito para a maioria dos assuntos de negócios. Não está seguro do que fazer num projeto? Vamos marcar uma reunião. Tem algumas ideias para partilhar? Vamos marcar uma reunião. Quer entrar em ação? Vamos marcar uma reunião.

Embora uma reunião possa ser a solução certa em muitas ocasiões, nem sempre é a melhor resposta. Aqui fica um diagrama de árvore de decisões para o ajudar a determinar de forma rápida se convocar uma reunião é o que faz mais sentido (ver Figura 1).



# 1.b.I – Precisa mesmo de fazer essa Reunião

Figura 1

## Deverei convocar uma reunião?



Copie este diagrama e mantenha-o à mão. Tornar-lhe-á a decisão de fazer ou não uma reunião mais fácil e rápida. Veja o que deverá ter em conta em cada etapa.

# 1.b.I – Precisa mesmo de fazer essa Reunião

## Analisei bem a situação?

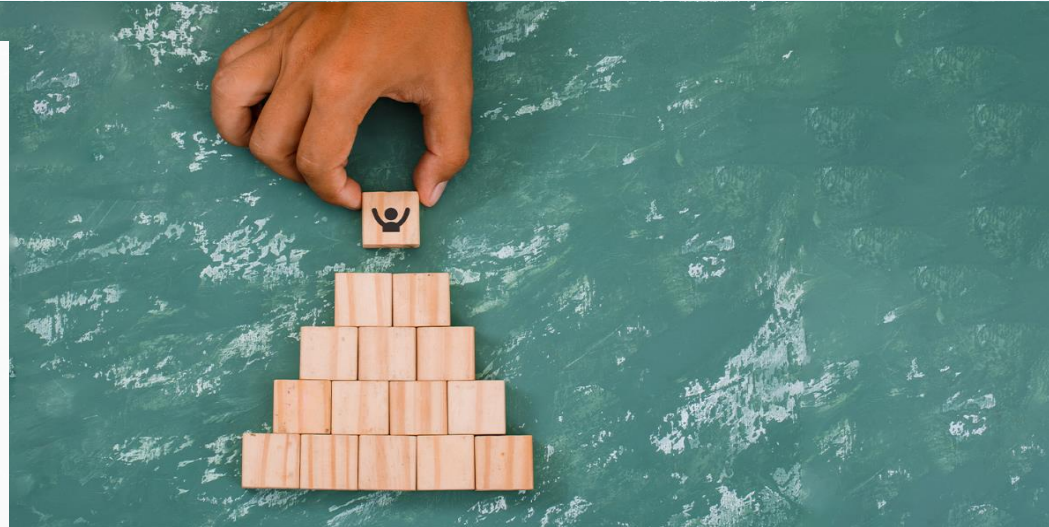
Quando não está bem claro o que está a fazer num determinado projeto, é tentador marcar uma reunião, para ficar com a sensação de que está a avançar. Mas, a não ser que o intuito da reunião seja estruturar o projeto, marcá-la será, provavelmente, um uso ineficiente do seu tempo - e do dos seus colegas. Em vez disso, pense estrategicamente. Avalie o âmbito do projeto, o seu estado atual e potenciais etapas, e elabore um plano de ação para fazer progressos significativos. Assim que tiver completado o seu próprio trabalho preparatório de pensamento estratégico, poderá ponderar se faz sentido realizar a reunião.



# 1.b.I – Precisa mesmo de fazer essa Reunião

## Preciso de contributos externos para fazer progressos?

Poderá encontrar-se numa situação em que sabe o que precisa de ser feito e precisa, simplesmente, de fazer o trabalho. Se assim é, não marque uma reunião; atualize a sua lista de tarefas e, ao invés, entre em ação. Contudo, se depois de clarificar o que é necessário ser feito precisa de contributos externos para responder a questões ou dar feedback, antes de se sentir confortável para partir para a ação, avance.



## 1.b.I – Precisa mesmo de fazer essa Reunião

### **Seguir em frente exige uma conversa em tempo real?**

Se tem questões que precisam de resposta, mas que não exigem propriamente um diálogo, um e-mail pode ser uma excelente alternativa a uma reunião. É muito mais eficiente para todos os envolvidos enviar-lhes os temas, para que possam analisá-los por si mesmos e darem-lhe de seguida o feedback. Se sente que a situação exige uma conversa em tempo real, avalie diferentes canais de comunicação.





## 1.b.I – Precisa mesmo de fazer essa Reunião

### Isto necessita de uma reunião presencial?

Quando precisa de estabelecer um diálogo, mas não, necessariamente, de ver a pessoa, tem uma variedade de opções. Uma conversa online pode ajudá-lo a responder às questões de forma rápida ou agendar um telefonema ou uma videoconferência poderá funcionar bem. Isto não só lhe poupa o tempo da deslocação como também lhe permite continuar a trabalhar se alguém se atrasar. Se, no final, decidir que precisa de uma comunicação pessoal, frente a frente, então marque uma reunião e pondere com antecedência de que forma a poderá tornar o mais eficaz possível. Este processo de tomada de decisões pode ajudá-lo a reduzir de forma radical, o número de reuniões a que assiste e aumentar a quantidade de trabalho que é realizado.

## 1.b.II – Se não consegue definir o propósito da sua reunião, não deveria fazê-la

**QUANTAS VEZES SAIU DE UMA REUNIÃO** teoricamente importante – como as de liderança, realizadas no exterior, ou uma conferência com a direção – a pensar «Foi uma boa discussão, mas não estou certo de que tenhamos realmente chegado a algum resultados? Muitas vezes o problema não reside no que aconteceu ou não na reunião propriamente dita, mas no facto de nada ter sido feito, porque os objetivos não ficaram claramente definidos desde o início.

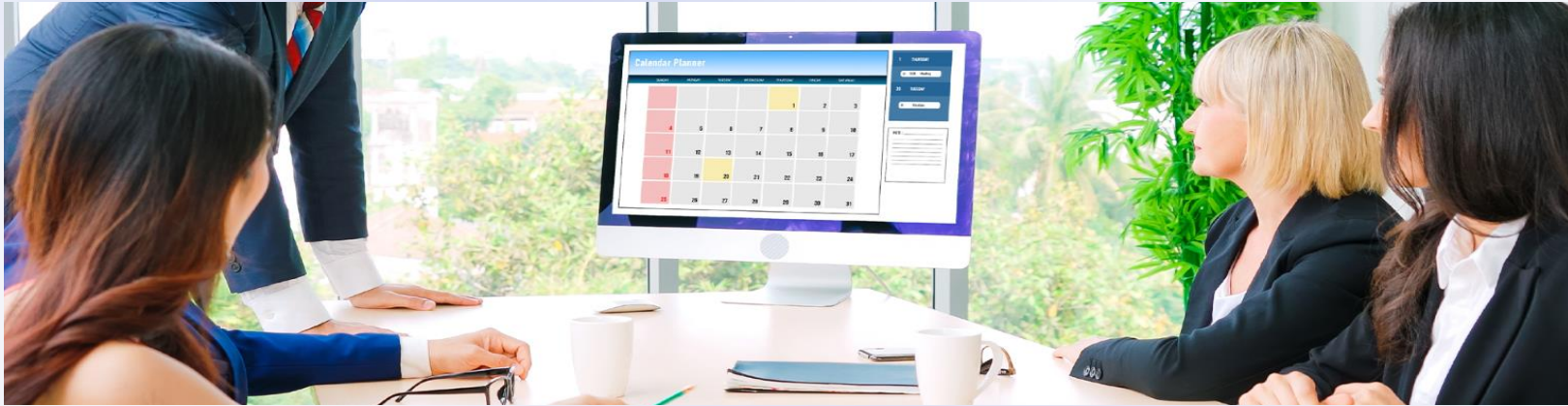
No entanto, é nessa altura que fazemos invariavelmente ao responsável pela reunião – o executivo mais sénior, que é também o anfitrião – as mesmas duas questões:

- O que quer ver debatido, decidido ou desta sessão, que o senhor e a sua equipa não tenham ainda debatido, decidido ou descoberto?
- O que quer que os participantes digam quando os membros das suas equipas lhes perguntarem: «O que aconteceu na reunião?».

Em quase todos os casos, a resposta é a mesma: «Essa é uma boa pergunta na verdade, não tinha pensado nisso». Nas palavras de **Stephen Covey**, «comece com o final em mente». Estes objetivos não são as atividades em que irá estar envolvido nem o que está programado na agenda. Estão a um outro nível: são os resultados que deseja para a reunião.

Aqui ficam alguns exemplos de objetivos de diferentes tipos de reuniões, nas quais recentemente colaborámos.

# 1.b.II – Se não consegue definir o propósito da sua reunião, não deveria fazê-la



## **A reunião semanal habitual**

- Partilhe atualizações e analise os últimos desenvolvimentos, incluindo as principais etapas ou atividades que se seguirão (pergunte e responda «O que fiz? O que irei fazer?»),
- Identifique questões e preocupações relacionadas com o progresso (pergunte e responda «Quais são os potenciais obstáculos?»).
- Resolva os problemas estabelecendo prioridades e coloque questões adicionais.
- Chegue a acordo quanto aos próximos passos (por exemplo, o agravamento de problemas, a definição de responsabilidades etc.).

## 1.b.II – Se não consegue definir o propósito da sua reunião, não deveria fazê-la



### A reunião da direção

- Quando as chefias apresentarem a nova estratégia para cinco anos, faculte a perspetiva da direção.
  - Chegue a acordo sobre os pontos a manter na atual estratégia de base.
  - Identifique novas estratégias que, potencialmente, poderão ser eficazes.
- Finalize o modelo operacional para uma gestão estratégica.
  - Estabeleça um processo anual de planeamento estratégico.
  - Implemente estratégias de supervisão a longo prazo (superiores a cinco anos).
- Chegue a acordo quanto aos tópicos e prazos para contributos adicionais ao atual ciclo de planeamento, por parte da direção.

## 1.b.II – Se não consegue definir o propósito da sua reunião, não deveria fazê-la



### **A reunião da equipa executiva**

- Desenvolva uma lista de oportunidades de crescimento, à qual a equipa possa aceder mais tarde.
- Comece a definir essas oportunidades de crescimento, incluindo a descrição da situação futura de cada uma e potenciais medidas de sucesso.
- Confirme quem é o executivo responsável e o líder de equipa para cada oportunidade.
- Conheça o calendário e as atividades para os próximos três meses.



## 1.c.I – Como Criar uma agenda para uma reunião produtiva

### UMA AGENDA EFICAZ ESTABELECE

expectativas claras quanto ao que deverá acontecer antes e durante uma reunião. Ajuda os membros de uma equipa a prepararem-se e a distribuírem o tempo de forma inteligente, dirige rapidamente a atenção de todos para o mesmo ponto e torna evidente o termo da discussão. Se surgirem problemas durante a reunião, uma agenda bem estruturada promove a capacidade da equipa para lidar, de

imediato, com eles. Aqui ficam algumas sugestões para criar uma agenda eficaz para a sua próxima reunião. No apêndice B encontrará exemplos de agendas e um modelo em branco. Estas sugestões serão úteis, quer a sua reunião dure uma hora ou três dias, ou quer esteja a reunir com um grupo de cinco pessoas ou de quarenta.



## 1.c.I – Como Criar uma agenda para uma reunião produtiva

01

### Peça o contributo dos membros da equipa.

Se quer que a sua equipa se envolva nas reuniões, assegure-se de que a agenda inclui tópicos que reflitam as suas necessidades. Peça aos membros do grupo que sugiram pontos a incluir na agenda e a explicação porque precisa cada área de ser abordada num contexto de equipa. Se, por fim, decidir não incluir um ponto, seja responsável: explique os seus motivos ao membro da equipa que o sugeriu.

02

### Selecione temas que sejam relevantes para toda a equipa.

O tempo de reuniões de equipa é dispendioso e difícil de organizar. Deverá, essencialmente, ser usado para discutir e tomar decisões sobre assuntos que afetem toda a equipa - e que dela precisam para os resolver. É provável que sejam áreas em que seja necessário coordenar ações, porque as várias partes da organização são interdependentes. Também é possível que haja tópicos em relação aos quais as pessoas disponham de diferentes informações e necessidades. Será, por exemplo, o caso de saber como afetar melhor os recursos partilhados ou como reduzir o tempo de resposta. Se a equipa não usar grande parte do tempo da reunião a falar sobre os assuntos interligados, os membros desinteressar-se-ão e, em última análise, deixarão de comparecer.

## 1.c.I – Como Criar uma agenda para uma reunião produtiva

03

### Faça uma lista dos tópicos sob a forma de perguntas a que a equipa tem de responder.

A maioria dos pontos de uma agenda são, simplesmente, uma série de palavras encadeadas para uma frase, como: «reefetação do espaço do escritório». Isto deixa os participantes da reunião a pensar: «O que tem a reafetação do espaço do escritório?». Uma pergunta permite que os membros da equipa se preparem melhor para a discussão, para além de controlar se todos os comentários estão no caminho certo. Durante a reunião, alguém que considere que um comentário não está bem enquadrado pode dizer algo como «Não estou a ver como o seu comentário se relaciona com a questão a que estamos a tentar responder. Pode ajudar-me a entender a ligação?». A equipa sabe que quando a pergunta tiver sido respondida, a discussão estará terminada.

04

### Estime para cada ponto um período de tempo realista.

Isto serve dois propósitos. Primeiro, exige que faça contas: calcular quanto tempo a equipa irá precisar para introduzir o tema, responder a perguntas, resolver diferentes pontos de vista, criar potenciais soluções e concordar quanto aos pontos de ação que se seguem à discussão e decisões. É típico dos líderes estimarem por baixo o tempo necessário. Em segundo lugar, o tempo estimado permite aos membros da equipa ajustarem os comentários para caberem no intervalo de tempo definido ou sugerirem que poderá ser preciso mais tempo. O objetivo de estabelecer o tempo é saber distribuir melhor o tempo, para que a equipa possa responder de forma eficaz às questões relevantes.

## 1.c.I – Como Criar uma agenda para uma reunião produtiva

05

### **Proponha um processo para abordar cada ponto da agenda.**

Um procedimento definido torna possível identificar os passos que a equipa deverá dar para concluir a discussão ou chegar a uma decisão. É provável que já tenha visto acontecer o seguinte: alguns membros da equipa estão a tentar definir o problema, enquanto outros estão a questionar por que razão está o assunto na agenda e outros ainda já a identificar e a avaliar soluções. Quando chegar a esse ponto durante a reunião, explique o processo e procure um consenso.

06

### **Especifique como deverão as pessoas preparar-se para a reunião.**

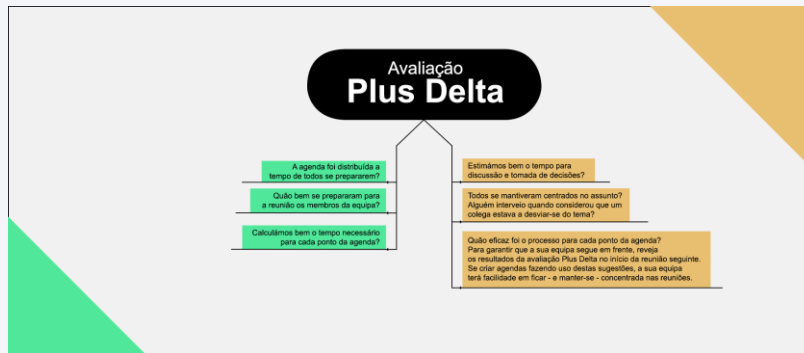
Distribua a agenda com antecedência suficiente, para que a equipa possa ler os materiais de apoio e preparar as ideias básicas para cada ponto da agenda previamente. Identifique quem é responsável por liderar cada tópico. Alguém que não seja o líder formal da reunião poderá ser o responsável por dirigir a discussão sobre algum ponto da agenda em particular. Estabeleça como primeiro tópico «rever e modificar a agenda conforme necessário». Mesmo que tenha criado a agenda em conjunto com a sua equipa, antes da reunião, tire um minuto para ver se alguma coisa precisa de ser alterada, devido a acontecimentos de última hora.



# 1.c.I – Como Criar uma agenda para uma reunião produtiva

## Termine a reunião com uma avaliação Plus Delta\*\*

Se a sua equipa se reúne regularmente, há duas questões que deverão constituir um simples e contínuo processo de desenvolvimento: «O que é que fizemos bem?» e «O que queremos fazer de forma diferente na próxima reunião?» Investir 5 ou 10 minutos permitirá à equipa melhorar a sua prestação, as relações de trabalho e dará maior satisfação aos membros da equipa.





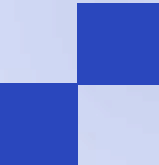
## 1.c.I – Como Criar uma agenda para uma reunião produtiva

### Termine a reunião com uma avaliação Plus Delta\*\*

**Aqui estão algumas perguntas a ter em consideração quando identifica o que a equipa fez bem e o que quer fazer de modo diferente.**

- A agenda foi distribuída a tempo de todos se prepararem?
- Quão bem se prepararam para a reunião os membros da equipa?
- Calculámos bem o tempo necessário para cada ponto da agenda?
- Estimámos bem o tempo para discussão e tomada de decisões?
- Todos se mantiveram centrados no assunto? Alguém interveio quando considerou que um colega estava a desviar-se do tema?
- Quão eficaz foi o processo para cada ponto da agenda?

Para garantir que a sua equipa segue em frente, reveja os resultados da avaliação Plus Delta no início da reunião seguinte. Se criar agendas fazendo uso destas sugestões, a sua equipa terá facilidade em ficar - e manter-se - concentrada nas reuniões.



## Módulo 2

# Dirigir

2. Antes de uma reunião, avirta a sua equipa de que o silêncio indica concordância

2.a - Estabeleça regras básicas

2. b. Tomar decisões de grupo durante as reuniões

2.c. - A melhor forma de evitar desvios nas reuniões

2.d.I - Lidar com pessoas que fazem as reuniões descarrilar

2.d.II - Tomar as rédeas de uma reunião após uma interrupção

2.e - Comece com uma conversa informal

## 2. Antes de uma reunião, advirta a sua equipa de que o silêncio indica concordância



### **A REUNIÃO PARECIA ESTAR A CORRER BEM.**

Bill, o vice-presidente executivo de vendas de uma empresa internacional, reunira a sua equipa alargada de liderança - um grupo de mais de 20 pessoas - e delineara o seu mais recente plano para reconfigurar a organização das vendas.

Quando perguntou se alguém tinha alguma pergunta a fazer, houve algumas, mas ninguém levantou qualquer objeção relevante e alguns dos elementos mais seniores da equipa manifestaram-se em apoio do plano. Bill sentiu que estavam todos em sintonia e prontos para avançar.



## 2. Antes de uma reunião, advirta a sua equipa de que o silêncio indica concordância



... Porém, mais tarde nessa mesma semana, um dos participantes na reunião foi ao seu gabinete. «Lembra-se de quando falou sobre a reorganização das vendas?», perguntou. «Não sei se estamos a ver bem a questão da América Latina». Ao longo dos dias seguintes, desenrolaram-se cenas semelhantes, com subordinados diretos e com empregados menos experientes nos corredores e na cafetaria.

As pessoas expressavam opiniões que não tinham partilhado na reunião. O plano, que na altura parecera agradar a todos, era agora posto em causa. Que aconteceu?



## 2. Antes de uma reunião, advirta a sua equipa de que o silêncio indica concordância

Grande parte das chefias assume que quando pede feedback de uma forma direta, as pessoas lhe transmitirão as suas opiniões com franqueza. É ótimo quando assim acontece, mas a verdade é que muitas vezes as coisas se passam de outra maneira, especialmente quando ocorrem em público e em situações de grande responsabilidade.

Se tiver o apoio unânime, mas não verbalizado, relativamente a uma situação que considere poder ser controversa, isso poderá ser um sinal de aviso. Por que razão as pessoas evitam pronunciar-se? Em certos casos, funcionários mais novos poderão hesitar em discordar com chefes ou colegas mais antigos.

Noutros, talvez os elementos da equipa com maior poder se sintam relutantes por motivos de política empresarial ou outros - em exprimir opiniões sinceras em frente do grupo, porque sabem que a seguir poderão sempre ter acesso aos decisores ou levar a cabo uma campanha dissimulada, para granjear apoios para a sua tese.



## 2. Antes de uma reunião, advirta a sua equipa de que o silêncio indica concordância



O que fazer para evitar que isto aconteça?

Estabeleça uma regra básica: **silêncio indica concordância**.

Estas três palavras são importantes para forçar as pessoas a abrirem-se, por muito relutantes que estejam a sentir-se (ou por muito passivo-agressivas que sejam).

Explique-lhes que, se nada disserem quando lhes é apresentado um plano ou uma proposta, isso equivale a dizerem «sim. O silêncio não significa «Eu não voto» ou «Reservo-me o direito de pensar melhor no assunto». Significa «Estou totalmente de acordo com aquilo que está a ser dito». Deve empenhar-se na aplicação desta regra.

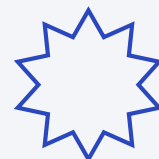
Se, depois da reunião, alguém - mesmo que seja um elemento importante da equipa ou um amigo - vier ter consigo expressando reservas sobre o que foi dito, a resposta deverá ser «Deveria ter falado na reunião. Todos alinharam e agora já é demasiado tarde. Da próxima vez, fale logo na altura».

## 2. Antes de uma reunião, avirta a sua equipa de que o silêncio indica concordância

Por vezes, estabelecer e reforçar esta regra - **o silêncio indica concordância** - como fundamental será suficiente para que as opiniões surjam, mas se sentir que alguns participantes ainda têm dificuldade em expressar-se livremente, tome nota das táticas seguintes, que permitirão que as perspetivas sejam transmitidas de forma a que o foco incida nas ideias e não nos indivíduos que as exprimem.

## 2.a – Estabeleça regras básicas

**ESTABELECEER DIRETRIZES LOGO NO INICIO** de uma reunião estimula a participação de todos e mantém a conversa no bom caminho. O seu grupo, por exemplo, poderá decidir que fala apenas uma pessoa de cada vez, não permitir interrupções, estabelecer limites de tempo para as participações, colocar sobre a mesa questões que não sejam de fácil resolução, restringir conversas que se afastem do tópico em análise e certificar-se de que todos são ouvidos.



## 2.a – Estabeleça regras básicas

Ao estabelecer estas regras, estará a indicar aos participantes que pretende manter tudo a funcionar de uma forma eficiente.

- Reafirme o seu empenho em que a reunião comece e acabe a tempo (e garanta que assim acontece).
- Peça a todos que participem e que estejam abertos a novas ideias.
- Concordem ouvir-se uns aos outros e limitem as interrupções e, como líder, faça cumprir essa regra.
- Clarifique como deverão ser tomadas as decisões. Permita que o grupo saiba de antemão se será uma reunião para uma decisão conjunta, uma reunião em que será pedida a opinião dos participantes ou uma reunião para partilhar uma decisão já tomada.



## 2.a – Estabeleça regras básicas

Poderá também necessitar de estabelecer regras básicas para tópicos específicos da ordem do dia:

- Esclareça quaisquer limitações que existam em relação a algum dos pontos a discutir - como, por exemplo, decisões tomadas por superiores ou restrições orçamentais ou políticas, que possam restringir a gama de opções.
- Identifique quem será o responsável final pela decisão, em relação a cada item - especialmente se essa pessoa não estiver presente na reunião (como um CEO ou o chefe do departamento).



## 2. b. Tomar decisões de grupo durante as reuniões

**RARAMENTE É FÁCIL CONSEGUIR** que um grupo tome decisões durante uma reunião. As sugestões que se seguem, para escolher o método certo de tomada de decisões, ajudarão a garantir que todos sairão dessa reunião com decisões claras e com a noção dos passos necessários para a sua implementação.

Poderá usar três métodos comuns de tomada de decisões em grupo: por consenso, por votação da maioria ou por opção do líder. Cada um tem as suas próprias vantagens e desafios.

## 2. b. Tomar decisões de grupo durante as reuniões

### **Consenso do Grupo**

- Este consenso não significa discutir e pressionar, até que todos cheguem a acordo. Significa, sim, chegar a uma decisão que todos entendem, apoiam e estão dispostos a ajudar a implementar.

### **Vantagens:**

- Permite que todos os participantes partilhem os seus conhecimentos, de forma a chegarem à melhor decisão
- Tem como resultado todos os participantes compreenderem a decisão e as suas implicações.
- Aumenta enormemente a possibilidade de convergência de todas as partes.

### **Desvantagens:**

- Os participantes poderão não estar familiarizados com este processo de tomada de decisões: talvez achem que têm todos de concordar e de acreditar no resultado final, o que pode fazer com que sintam que estão a perder tempo para nada ou que estão a seguir na direção errada.
- Poderá requerer mais tempo do que outras formas de tomada de decisões.
- Poderá implicar ter um processo de tomada de decisões alternativo (por exemplo, a escolha do líder), para o caso de não ser possível alcançar um consenso, dentro dos limites de tempo estabelecidos.

## 2. b. Tomar decisões de grupo durante as reuniões

Como é que sabe que alcançou um verdadeiro consenso? Irá ouvir comentários do género: **«À opção A não seria a minha primeira escolha, mas acredito que incorpora todos»** e/ou **«Não creio que a opção A não seria a minha primeira escolha, mas acredito que incorpora as necessidades de todos»** ou **«Não creio que a opção A satisfaça todas as nossas condições, mas estou preparado para implementá-la ao máximo»**.

## 2. b. Tomar decisões de grupo durante as reuniões

### **Votação por Maioria**

- A proposta ou ideia com mais votos ganha.

### **Vantagens:**

- O grupo chega relativamente depressa a uma decisão.
- O grupo percebe a decisão como sendo justa.
- Ouve toda a gente, mesmo aqueles que, habitualmente, ficam calados.

### **Desvantagens:**

- Uma votação aberta implica tomar posição publicamente, o que decerto conduzirá à percepção de que há vencedores e vencidos.
- As pessoas poderão não se sentir confortáveis em votar de acordo com as suas verdadeiras convicções ou em expressar reservas que possam ter quanto às decisões.
- Muitas vezes, os perdedores sentirão que as suas vozes não foram ouvidas. Nem todos acreditam na decisão.

## 2. b. Tomar decisões de grupo durante as reuniões

### Opção do líder

- Em certo sentido, ser o líder a decidir acabará por equivaler à regra da maioria, uma vez que ele precisa de ouvir a opinião dos participantes e é provável que concorde com a perspectiva dessa maioria.

### Vantagens:

- É a abordagem mais rápida para uma tomada de decisão e será talvez a melhor, quando o tempo é curto ou quando há uma crise. • Se os participantes respeitam o líder e compreendem as razões da sua decisão, será mais provável que concordem com ela.

### Desvantagens:

- Os participantes poderão sentir o líder está a ignorar os seus pontos de vista, especialmente se não lhes foi dada a oportunidade de exporem as suas ideias.
- Poderá encontrar resistências durante a implementação, já que os participantes da reunião poderão sentir que não tomaram parte no processo ou poderão não ter concordado totalmente.

## 2.c. – A melhor forma de evitar desvios nas reuniões

**PASSOU HORAS A PREPARAR-SE PARA A REUNIÃO.** Os objetivos são claros. A agenda é apertada. O material relevante já foi antecipadamente distribuído pelos participantes. Os smartphones foram desligados e a sua equipa parece concentrada e pronta para trabalhar. A conversa começa. Porém, após 10 minutos de um bom debate sobre o primeiro tópico da ordem do dia, alguém começa a falar de outro assunto que, embora interessante, só remotamente se relaciona com a questão em análise. Depois, outra pessoa pega na questão e os dois começam a falar, pormenorizadamente, sobre aspetos que só são relevantes para eles. Os outros participantes começam a deixar de prestar atenção. Passaram 20 minutos, e sente que não foi feito qualquer progresso.

Já todos assistimos a este tipo de cenas, quer em reuniões longas, quer em reuniões de vários dias, no exterior. Os participantes começam a desviar-se do assunto ou a entrar em debates mais pormenorizados e como ninguém se sente à vontade para impedir que tal aconteça, há pontos críticos da agenda que não são discutidos.

## 2.c. – A melhor forma de evitar desvios nas reuniões

De facto, estudos sugerem que desviar o assunto é o principal desafio, no que se refere a alcançar resultados produtivos. Quando os líderes ou os pares decidem intervir, muitas vezes já passou demasiado tempo (porque ficaram à espera do momento ideal para interromper) e a abordagem típica - «Isso é muito interessante, mas posso sugerir que voltemos ao tópico a discutir?» – deixa todos desconfortáveis. Felizmente, há uma solução simples para este constrangimento: a palavra alforreca».

Uma alforreca, ou medusa, é aquela criatura de aspeto engraçado, que não tem cérebro, sangue nem coração e que deriva pelas correntes oceânicas há milhões de anos. Usamos a palavra para evitar que as reuniões andem à deriva. Vejamos como funciona. No início da reunião, apresente a regra básica da alforreca: se algum participante sentir que a conversa está a afastar-se do caminho ou a mergulhar num nível de pormenor inadequado, pode e deve empregar a palavra, para expressar essa opinião. Diga apenas «alforreca», ou «penso que estamos a ter um momento alforreca» ou ainda «ui, será que vi uma alforreca a aproximar-se?».

É uma designação genérica para «Será melhor deixar esse assunto de lado - nós gostaríamos de continuar com a reunião», que razão de entre tantas outras possibilidades - «alforreca» é tão eficaz?

## 2.c. – A melhor forma de evitar desvios nas reuniões

**É segura.** A palavra é, em simultâneo, simples e divertida e, se ficar devidamente estabelecida no início da reunião, terá o mesmo efeito de outros métodos, mais tradicionais (e mais desconfortáveis), de interromper e redirecionar a conversa. Claro que pode escolher outra palavra, igualmente disparatada, mas há anos que usamos esta e descobrimos que as pessoas - na verdade, toda a empresa aderem.

**É acessível.** Qualquer um pode recorrer a ela. O líder da reunião (ou facilitador) poderá ser o primeiro a fazê-lo, mas não terá de ser o único. Qualquer participante poderá dizer «Isto parece uma alforreca. Não concorda?», levando a pessoa, ou grupo de pessoas, a questionar-se sobre se está a fazer bom uso do tempo do grupo.

**Aumenta a atenção.** Quando os participantes sabem que o termo «alforreca» poderá ser usado, não conseguirão deixar de ter mais cuidado para não se afastarem do assunto. Em muitos casos, vimos até os participantes chamarem-se, reciprocamente, alforrecas.

Ao longo das décadas em que temos ajudado os clientes a conduzirem melhor as suas reuniões, percebemos que «alforreca» é uma das formas mais eficazes de manter a discussão centrada.

## 2.d.I – Lidar com pessoas que fazem as reuniões descarilar



**O QUE FAZ A SUA EQUIPA QUANDO ALGUÉM** se desvia do caminho?

Se for como a maioria, o líder dirá qualquer coisa do género, «Lee, não é disso que estamos a falar», ou «vamos voltar ao assunto, ou ainda, muito simplesmente, a equipa ignorará o comentário de Lee e tentará levar de novo a conversa para o rumo certo.

## 2.d.I – Lidar com pessoas que fazem as reuniões descarrilar

No entanto, desta forma, Lee poderá persistir na sua conversa fora do tema e a reunião poderá arrastar-se, com os participantes cada vez mais frustrados com ele e em risco de não conseguirem cumprir os objetivos da reunião. Ou pode acontecer que Lee deixe de participar durante o resto do tempo e a equipa, até mesmo sem se aperceber, perderá a perspetiva crítica e apoio deste colega para implementar a decisão do grupo. Se considera que Lee, ou outros elementos que desestabilizam a reunião, é o problema e que a solução passa por fazê-lo regressar ao assunto ou impedi-lo de falar, poderá estar enganado. Muitas vezes, estes comportamentos são sinal de problemas maiores na equipa.

Quando não há um acordo claro sobre o processo ou propósito da reunião, ou quando não se previu tempo para que todos os participantes pudessem pronunciar-se sobre o assunto é frequente surgirem comentários que se afastam do tópico. Por vezes, o problema é pensar que os outros se estão a desviar do assunto, quando não é essa a questão. Então, o que deve fazer?

## 2.d.I – Lidar com pessoas que fazem as reuniões descarrilar

### **Antes de avançar, concorde quanto ao caminho a seguir**

Se a equipa não concordar explicitamente no propósito e tópico para cada parte da reunião, as pessoas usarão o seu próprio discernimento para decidir o que é apropriado. Como é natural que possam fazer diferentes interpretações, os comentários de uma poderão facilmente parecer desajustados a outras. Comece a reunião por dizer algo do género. O meu entendimento do propósito desta reunião é x, alguém tem uma ideia diferente ou pensa que será necessário acrescentar algo?»

Isto garante que, caso alguém ache que outras questões precisam também de ser abordadas, poderá referi-lo e vê-lo tido em atenção na ordem dos trabalhos, ao invés de levantar as questões fora da agenda. Se não é a sua reunião e não existe uma ordem de trabalhos, peça simplesmente: «Podemos ter um minuto para esclarecer o objetivo e tópicos da reunião, de forma a garantir que fica tudo tratado?».

## 2.d.I – Lidar com pessoas que fazem as reuniões descarrilar

### **Confirme que todos estão dispostos a seguir em frente**

Ao invés de dizer muito bem, vamos avançar» ou, simplesmente, passar para um outro tópico, diga qualquer coisa do género «Penso que estamos prontos para avançar para o tópico **y**. Alguém tem alguma questão que não tenhamos tratado em **x**?». Se alguns consideram não ser ainda altura para avançar, descubra o que precisa de ser feito, antes de seguir em frente. Desta forma, reduzirá as possibilidades de, mais tarde, alguém vir suscitar questões que pensava já terem sido totalmente debatidas. Se a sua equipa se mantém concentrada, mas habitualmente esgota o tempo antes de conseguir abordar todos os tópicos da agenda, então está a subestimar a quantidade de tempo necessária para chegar a decisões frutuosas, que promovam o envolvimento de todos.

Quando concorda com a sua equipa nos objetivos e se certifica de que todos estão prontos para avançar, estarão a dar, juntos, os passos seguintes, o que gerará um maior empenho nas decisões.

## 2.d.I – Lidar com pessoas que fazem as reuniões descarrilar

### **Teste a sua convicção de que a reunião está a descarrilar.**

Se a equipa concordou no tópico a discutir e o leitor ainda acha que alguém se está a desviar, diga algo do género: «Lee, não estou a ver a ligação da sua referência a outsourcing com a questão do nosso processo de planeamento. Ajude-me a entender a relação». Quando Lee responder, poderá vir a descobrir, tal como outros membros da equipa, que existe, de facto, uma ligação entre os dois tópicos, que não foi tomada em consideração. Lee poderá dizer, por exemplo, que o outsourcing irá libertar recursos internos, o que permitirá que a equipa complete o processo de planeamento em menos tempo. Se a ligação existe, a equipa poderá decidir se faz mais sentido explorar a ideia de Lee nessa altura ou mais tarde. Se se considerar que o comentário dele não está relacionado, mas é, ainda assim, relevante para a equipa, poderá sugerir que seja tido em conta numa futura ordem de trabalhos.

Uma advertência: há ocasiões em que é crucial abordar de imediato as questões suscitadas pelos elementos da equipa, mesmo que impliquem um desvio.

## 2.d.I – Lidar com pessoas que fazem as reuniões descarrilar

Se essas questões são extremamente emocionais e se prendem com a forma como o grupo trabalha em conjunto, é indispensável reconhecer a relevância do assunto e, de seguida, decidir se não será mais conveniente abordá-lo antes do tópico constante da agenda. Por vezes, atentar na forma como a equipa trabalha em grupo é mais relevante do que manter-se preso aos tópicos pré-definidos.

Isto é mais do que uma maneira educada de lidar com pessoas que se desviam do tema: é uma maneira de suspender a sua convicção de que compreende a situação e os outros não, de sentir curiosidade pela perspectiva dos outros e de pedir às pessoas que sejam responsáveis pelos próprios contributos, para que a equipa possa fazer uma escolha informada sobre a melhor forma de avançar. Para que esta abordagem resulte, não basta dizer as palavras; tem de acreditar que o tópico de Lee poderá estar relacionado e que é o leitor que não está a ver como.

## 2.d.I – Lidar com pessoas que fazem as reuniões descarrilar

Ao alcançar um acordo explícito em relação ao propósito e tópicos da reunião, e ao sentir-se genuinamente curioso, quando parece que as pessoas se desviam do tema, conseguirá, juntamente com a sua equipa, avançar mais rapidamente e ter reuniões mais produtivas.

## 2.d.II – Tomar as rédeas de uma reunião após uma interrupção

**FEZ TUDO O QUE DEVERIA:** convocou as pessoas certas, enviou a agenda antecipadamente e obteve a concordância de todos em relação ao processo. Contudo, apesar da sua diligência, a sua reunião foi sequestrada. Como deverá lidar com alguém que a interrompe persistentemente? Adiantará limitar-se a ignorar essa pessoa? Como conseguirá recuperar o controlo da reunião?

### **O que dizem os especialistas**

Quer se trate de um elemento da equipa que discorda da sua abordagem, um funcionário de outro departamento, que vem trazer informação irrelevante, ou um colega que pretende usar a reunião como base para a sua própria agenda pessoal, lidar com estes interruptores durante uma reunião é desafiador. Quando alguém o interrompe, o trava ou, de alguma forma, frustra a sua ação, é natural que fique aborrecido», diz Judith White, professora associada convidada da Dartmouth's Tuck School of Business

## 2.d.II – Tomar as rédeas de uma reunião após uma interrupção

**FEZ TUDO O QUE DEVERIA:** convocou as pessoas certas, enviou a agenda antecipadamente e obteve a concordância de todos em relação ao processo. Contudo, apesar da sua diligência, a sua reunião foi sequestrada. Como deverá lidar com alguém que a interrompe persistentemente? Adiantará limitar-se a ignorar essa pessoa? Como conseguirá recuperar o controlo da reunião?

### **O que dizem os especialistas**

Quer se trate de um elemento da equipa que discorda da sua abordagem, um funcionário de outro departamento, que vem trazer informação irrelevante, ou um colega que pretende usar a reunião como base para a sua própria agenda pessoal, lidar com estes interruptores durante uma reunião é desafiador. Quando alguém o interrompe, o trava ou, de alguma forma, frustra a sua ação, é natural que fique aborrecido», diz Judith White, professora associada convidada da Dartmouth's Tuck School of Business

A man in a dark suit and patterned tie is speaking at a podium. Behind him is a large American flag and a green plant. The scene is lit with stage lights.

## Roger Schwarz

«É um instinto básico, terá sempre um lampejo de desagrado.»  
O segredo para lidar com sucesso com este tipo de pessoas é por de lado a frustração e, ao invés, agir com espírito de curiosidades explica **Roger Schwarz**, psicólogo organizacional e autor do livro **Smart Leaders, Smarter Teams**. Veja como lidar com esses perturbadores e recuperar o controlo da situação.

## 2.d.II – Tomar as rédeas de uma reunião após uma interrupção

### **Reuna informações antecipadamente**

«Uma agenda bem concebida proporciona, em simultâneo, uma estrutura para a reunião e um ponto de referência», salienta Schwarz. E menos provável que alguém perturbe a reunião se sentir que também participou na sua conceção. Por isso, envie a respetiva agenda com antecedência e peça informações à equipa.

Dê-lhes algum tempo para fazerem recomendações e peça-lhes que incluam uma razão para justificar que vale a pena discutir certo ponto. Todos deverão ter uma palavra a dizer, mas «o líder da equipa terá a decisão final sobre o que deverá ser incluído».

Embora uma agenda não evite totalmente as interrupções, constitui a base da sua intervenção», diz Schwarz. Se, na reunião, alguém interrompe com uma observação despropositada, este autor sugere que diga algo como Não vejo a relação do seu comentário com a questão de que estamos a falar. Ajude-me a compreender qual é a relação». Se a pessoa que falou não conseguir apresentar essa ligação, o leitor poderá usar a agenda para voltar ao tópico que estavam a discutir, prossegue.

## 2.d.II – Tomar as rédeas de uma reunião após uma interrupção

### **Mantenha-se calmo**

Quando, numa reunião, alguém o interrompe ou desafia, saiba gerir a sua reação. «Não reaja de forma emocional», aconselha White. « Se se mostrar ameaçado ou zangado, perderá a confiança de todos na sala». Pelo contrário, o seu objetivo deverá ser «reagir com humor, simpatia, inclusão e assertividades». Ajuste também o seu tom de voz e inflexão. Quando se dirigir à pessoa que está a interromper, Schwarz recomenda que «fale num tom genuinamente curioso e não frustrado».

### **Ouçá, valide, redirecione**

Não se sinta tentado a ignorar a interrupção e avançar. Quando ocorrer, «deverá parar de falar e ouvir o que a pessoa está a dizer», explica White. A seguir, sumarie os pontos que essa pessoa referiu, para que ela perceba que foi ouvida. Imagine, por exemplo, que está a liderar uma reunião sobre iniciativas empresariais e que o seu colega Bob interrompe com «Para que nos incomodamos a discutir isso? Não temos orçamento para concretizar essas ideias». Deverá responder-lhe «Bob, a sua ideia é que não temos budget para isto. E uma boa observação». Após validar os seus comentários, redirecione a discussão. Comece por reiterar o propósito da reunião. Nesta etapa, White sugere que poderá dizer algo do género: «Temos grandes cabeças nesta sala e o presidente da empresa pediu-nos que trabalhássemos em conjunto para encontrar ideias sobre custo-eficiência. Estou confiante de que conseguiremos fazê-lo».

## 2.d.II – Tomar as rédeas de uma reunião após uma interrupção

### **Aprofunde o assunto**

Schwarz adverte, contudo, para que não se apresse a redirecionar a conversa.

O seu objetivo não é, necessariamente, avançar pela agenda da reunião o mais depressa possível. Deverá ser, isso sim, «tratar as questões de forma eficiente, mas também de maneira a chegar a uma solução sustentável. Quando um colega interrompe com um comentário que, a si, lhe parece sem relação com o tema em análise, isso não é um facto; é uma inferência».

Peça ao colega para explicar melhor a sua observação. Se, ainda assim, não lhe parecer claro como é que isso se relaciona com o tópico da reunião, peça a colaboração de outras pessoas presentes. Pense na interrupção como «uma oportunidade para conhecer uma nova perspetiva», diz. «Pense: o que saberá ele que eu não sei?». De facto, ele poderá ter uma perspectiva na qual o leitor não tinha pensado antes. Schwarz aconselha a que «Leve o seu tempo a abordar questões legítimas, porque elas não irão desaparecer ».

## 2.d.II – Tomar as rédeas de uma reunião após uma interrupção

### **Seja determinado e direto**

Quando um colega persiste em interromper, em desviar-se do assunto ou em repetir a mesma questão vezes sem conta, seja direto e firme, recomenda White, que sugere ainda que diga algo como: «Rich, já antes levantou essa questão falarmos, terei todo o prazer em discutir melhor o assunto, mas por agora teremos de regressar ao tópico em análise».

Ou, como sugere Schwarz, poderá dirigir-se diretamente ao colega que insiste em interromper e dizer algo do género: «Bob, estou a ver aqui um padrão e estou a tentar perceber o que se passa. Há alguma coisa que o esteja a levar a falar sobre esse ponto?». Muito embora alguns possam argumentar que esta estratégia deixa Bob numa situação difícil, o que o autor refere que «deverá lidar com esta questão no sítio em que ocorre - no seio da equipa». Lidar abertamente com as situações também permitirá dar um exemplo à equipa de como deverão ser abordadas as conversas desafiantes e proporciona aos outros um fórum para acrescentarem informações relevantes.

## 2.d.II – Tomar as rédeas de uma reunião após uma interrupção

### **Use a linguagem corporal para recuperar o controlo**

Quando a sua reunião está em perigo de descarrilar por causa de «interruptores» insistentes ou hostis, recupere o controlo, usando a linguagem corporal e a comunicação não verbal. «Se está de pé, dê um ou dois passos na direção da pessoa que o interrompeu», recomenda White. «Olhe para ela e fixe o olhar durante cinco segundos - parecer-lhe-á uma eternidade». Nunca cruze os braços. «Deverá parecer aberto», explica. A seguir, caminhe lentamente em volta da mesa, «coloque-se diretamente atrás da pessoa que interrompeu a reunião e dirija-se aos restantes elementos da sala». Prossiga com naturalidade.

Claro que isto requer confiança e delicadeza. Ainda que nem sempre seja fácil, «é uma forma poderosa de exercer influência».

## 2.d.II – Tomar as rédeas de uma reunião após uma interrupção

### **Pense na hipótese de ter uma conversa cara a cara**

Depois de uma reunião repleta de interrupções tensas e numerosas, poderá querer ficar algum tempo sozinho a refletir se fez alguma coisa para contribuir para o problema, refere Schwarz. Talvez valha também a pena abordar a pessoa que fez as interrupções, para uma conversa individual. «Não discuta com ela depois da reunião e nunca a repreenda», diz White. «A pessoa quer ser ouvida.» Coloque-lhe, antes, questões e ouça-a.

Pergunte: O que pergunta: O que pensa sobre esta questão? O que gostaria que fosse feito de forma diferente? O que é importante para si? «Até pode acontecer que ambos queiram a mesma coisa e, nesse caso, poderá propor-lhe tornarem-se aliados». Por outro lado, também poderão «concordar em discordar» (poderá encontrar mais ideias sobre como conduzir esta conversa no quadro junto, «Quando É Necessária uma Conversa».

## 2.d.II – Tomar as rédeas de uma reunião após uma interrupção

### Quando é necessária uma conversa

Por vezes, nada do que fizer na reunião conseguirá minimizar o comportamento problemático dessa pessoa. Se for esse o caso, sente-se com ela e fale-lhe diretamente. Aqui ficam algumas sugestões de abordagem.

- 1. Peça permissão.** «Podemos falar sobre a reunião de hoje?»
- 2. Clarifique os objetivos.** Pergunte à pessoa o que pretende retirar da reunião. Discuta o que lhe parecem ser os objetivos principais dessa reunião.
- 3. Descreva o comportamento.** «Vi que fez x». Desta forma, têm ambos um ponto de referência comum.
- 4. Descreva as consequências.** Explique como o comportamento afeta o desempenho do grupo e detalhe as consequências que poderá ter sobre ele.
- 5. Indague sobre o motivo do comportamento.** Pergunte-lhe, por exemplo, se está aborrecido com algum assunto em concreto.
- 6. Faça uma sugestão ou pedido específico.** «Na próxima reunião, por favor tente não recusar uma ideia, até que todos os outros tenham a oportunidade de expor as suas convicções». Ser inequívoco aumenta a probabilidade de a pessoa vir a mudar de comportamento.
- 7. Concordem em relação aos passos seguintes.** Levar a pessoa a comprometer-se a mudar o seu comportamento ajudá-la-á a fazê-lo realmente.

## 2.e – Comece com uma conversa informal

Estabeleça a prática de iniciar a ligação 10 minutos mais cedo, para que as pessoas possam ir conversando. Peça a alguém que chegue um pouco mais cedo para cumprimentar e conversar, assim que as linhas abrirem. Se vai liderar a reunião, prepare-se antecipadamente para que possa dispor do seu tempo para conversar e não para responder a e-mails ou para rever as suas notas. Incentive os outros a habituarem-se a aparecer mais cedo para conversar.

Depois, no início de cada reunião, peça a três pessoas que usem alguns minutos para partilharem algo da sua vida.

**Aqui ficam algumas das minhas formas favoritas de começar estas breves conversas:**

- Conte-nos como estão a correr os seus outros projetos.
- Como estão as coisas no seu país?
- Como está a sua família?

## 2.e – Comece com uma conversa informal



### **Ligue o vídeo**

Já que todos os participantes estão longe uns dos outros, usar o vídeo é o melhor a fazer, para que todos se sintam como se estivessem no mesmo espaço. Escolha uma de várias opções, desde o WebEx ao Skype.

O vídeo permite que as pessoas se sintam mais envolvidas, porque podem ver as emoções e reações das outras, o que, desde logo, humaniza a reunião. Já não são apenas vozes numa linha telefónica; são os rostos dos seus colegas, que reagem ao que o leitor e outros lhes dizem. Sem o vídeo, nunca poderá saber se o silêncio numa reunião virtual se deve ao facto de a outra pessoa não estar a prestar atenção, se alguém está a revirar os olhos em sinal de exasperação ou se determinado indivíduo está a acenar a cabeça, num gesto de concordância. As expressões faciais são importantes.

## 2.e – Comece com uma conversa informal



### **Estimule a colaboração na resolução de problemas**

Substitua a habitual atualização de ponto de situação detalhada, que pode tornar a reunião pesada, por uma sessão conjunta, para resolução de problemas. Como funciona? Escolha um tópico para discussão e a equipa trabalhará em conjunto - vendo os seus colegas da equipa como conselheiros - para descobrir informação e pontos de vista e para gerar ideias frescas, em resposta aos desafios do negócio.

## 2.e – Comece com uma conversa informal



### **Dê tempo na agenda a cada um dos participantes**

A par da colaboração na resolução de problemas, dar tempo na agenda a cada pessoa promove uma cooperação ainda maior e ajuda todos os membros da equipa a expressar a sua opinião.

Veamos como funciona. Antes do início da sessão, os participantes deverão escrever sobre alguma questão com a qual se tenham vindo a debater e apresentá-la ao grupo, uma de cada vez. Cada elemento disporá de cinco minutos da agenda para discutir a sua questão. Todos terão a possibilidade de colocar uma questão sobre o assunto ou «passar». Depois de o elemento da equipa ter respondido a todas as questões, as outras pessoas terão ainda oportunidade de oferecer conselho no formato «posso sugerir», ou passar.

A seguir, pode avançar para o próximo tópico, até que todos tenham tido a hipótese de apresentar o seu desafio e receber sugestões sobre formas de o abordar.

## 2.e – Comece com uma conversa informal



### **Elimine o mute**

Numa reunião presencial há normas sociais: ninguém se levanta e começa a andar à volta da sala, sem prestar atenção, nem efetua um telefonema ou faz um «check out» da reunião. Com as reuniões virtuais não deverá ser diferente. Não pode carregar no botão «sem som» e abandonar a sala, para ir buscar qualquer coisa ou encetar uma conversa com o seu cônjuge.

Portanto, estabeleça um padrão mesmo estando numa reunião virtual e podendo, por isso, ser desrespeitoso sem que os outros saibam, tal comportamento não deixaria de ser inaceitável. Se não faria determinada coisa em pessoa, não o faça virtualmente. Manter todos os telefones com som conservará as pessoas em linha e aumentará o potencial de discussões vívidas, gargalhadas partilhadas e criatividade.

## 2.e – Comece com uma conversa informal



### **Esqueça o multitasking**

Em tempos considerado uma forma de fazer muitas coisas ao mesmo tempo, o multitasking é agora entendido como forma de fazer muitas coisas, mas mediocrementemente. A Ciência mostra-nos que apesar da notável complexidade e capacidade do cérebro, quando tenta realizar duas tarefas distintas em simultâneo se verifica um engarrafamento no processamento de informação. Não só é mau para o cérebro como também para a equipa. Estabeleça a política firme de que é inaceitável multitasking durante a reunião, uma vez que é importante que todos estejam mentalmente presentes.

## 2.e – Comece com uma conversa informal

### **Aqui ficam três formas de garantir que esta proibição é respeitada:**

- Use o vídeo. Basicamente, elimina as possibilidades de fazer multitasking, porque os seus colegas podem vê-lo.
- Dirija-se a pessoas em concreto. Peça a alguém, usando o seu nome, para partilhar os seus pensamentos. Como ninguém gosta de ser apanhado desprevenido, todos estarão mais atentos.
- Atribua diferentes funções a cada elemento. Para manter todos envolvidos, determine que cada elemento da equipa disporá de alguns minutos para gerir a reunião, acompanhando os pontos de ação, os seus responsáveis e os prazos.
- No final, tente encontrar uma questão divertida para colocar a todos. Se encontrarem com regularidade, vá rodando as tarefas, para manter as pessoas motivadas.

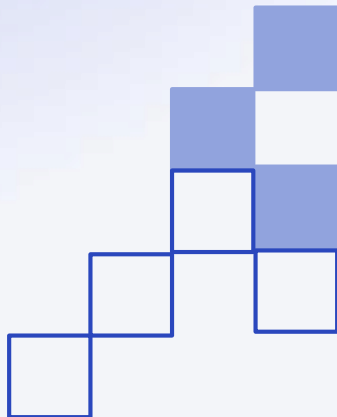


## Módulo 3

# Participar

3.a - Como intervir numa reunião

3.b - Quando o seu chefe é péssimo a liderar reuniões





## 3.a – Como intervir numa reunião

**QUANTAS VEZES JÁ ESTEVE SENTADO NUMA REUNIÃO**, com algo brilhante para dizer, mas sem saber bem quando dizê-lo? Ou, a meio da reunião, se apercebeu de que um colega disse algo totalmente errado? Ou, pior ainda, deu por si a acenar com a cabeça e a sorrir em sinal de concordância, ao mesmo tempo que se interrogava sobre de que tratava a reunião.

## 3.a – Como intervir numa reunião

Falar em reuniões – intervir, corrigir alguém ou pedir um esclarecimento pode ser bastante intimidante. Ter à mão algumas frases úteis poderá ser uma grande ajuda para lhe dar a confiança e as ferramentas de que necessita para poder transmitir, com eficácia, os seus pensamentos e opiniões.

### **Quando tem uma ideia**

Muitas vezes, as pessoas não falam porque têm medo que achem que defendem é que estão erradas, desinformadas ou que a ideia estúpida. Uma ótima forma de pôr de lado este medo é despersonalizando a sua ideia e colocando uma questão ao grupo.

## 3.a – Como intervir numa reunião

Quando pensa que pode ter uma boa ideia, mas não se sente suficientemente confiante em relação a ela, avance com uma ressalva improvisada, como por exemplo:

- «E se pensássemos em... envolver o Steve diretamente na campanha de relações públicas?»
- «Alguém fez referência... ao relatório Brealy? Segundo me lembro, cobria alguns dos mesmos tópicos que o Andrew aqui referiu».
- «Outra opção que poderemos querer considerar... é adiar o calendário até ao início de outubro».
- «Valerá a pena reexaminar... os últimos minutos da reunião da semana passada, para rever as especificações de produto acordadas?»

O que aqui fica subentendido é que está a contribuir para a discussão e a acrescentar valor ao grupo - mas sem se apropriar da ideia e sem dominar a conversa. Ao colocar uma questão informal ou fazer uma ressalva, fará com que a sua voz e ideia sejam ouvidas, sem ter de mostrar o seu compromisso com essa ideia.

## 3.a – Como intervir numa reunião

### Quando discorda

É difícil discordar sem ser desagradável. Quando a conversa está a seguir numa direção que não funciona para si, pode ser complicado manter a boca fechada. Claro que é um direito seu (e, talvez mesmo, uma responsabilidade) falar, quando tem algo em contrário a dizer. O segredo, porém, é saber como fazê-lo de uma forma delicada, para não parecer um idiota. Aqui ficam algumas estratégias e frases úteis, para usar nesses momentos desconfortáveis ou tensos:

- **Seja franco.** «Discordo respeitosamente dessa análise, Jon». Ou «Na verdade, a minha experiência foi bastante diferente. Acho a equipa muito interessada.»
- **Seja cauteloso.** «Só quero fazer o papel de advogado do diabo por um momento . E se seguíssemos a abordagem oposta e usássemos uma estratégia de marketing de direct-mail, em vez de contarmos apenas com ações nas redes sociais?»
- **Seja provocador.** «Vou lançar "achas para a fogueira" e desafiar a nossa convicção de que temos de aceitar o negócio.»

## 3.a – Como intervir numa reunião

### Quando está confuso

O que é pior do que estar sentado numa reunião sem fazer ideia alguma do que se está a passar? Pode ter chegado tarde, desligado precisamente no momento errado ou, muito simplesmente, nunca ter sabido muito sobre o tópico em causa - e dá por si a mergulhar cada vez mais e mais na escuridão, à medida que a reunião avança. Qualquer que seja a razão, quanto mais tempo esperar para pedir um esclarecimento, mais difícil se tornará participar de forma eficaz na conversa. Aqui ficam algumas frases úteis, para utilizar da próxima vez que se sentir perdido numa reunião:

- «Não tenho certeza se estou a compreender. Poderia fazer o favor de recapitular o que acabou de dizer em relação... à entrega de agosto?»
- «Provavelmente eu já deveria saber isto, mas... quantos participantes esperamos que estejam presentes na conferência da próxima semana?»
- «Peço desculpas se isto é absolutamente óbvio para todos os presentes, mas... o que significa a sigla CAFE?»
- «Esta pode ser uma questão parva, mas ainda não estou a par do motivo... por que não usamos o comboio, em vez do camião.»

## 3.a – Como intervir numa reunião

Será sempre melhor falar nas reuniões e expor as suas ideias — quer seja para apresentar uma nova ideia, corrigir um mal-entendido ou, simplesmente, manter-se a par do que se está a passar. Deve a si próprio e à sua equipa contribuir com todo o seu potencial. É muito menos intimidante do que possa pensar.



## 3.b – Quando o seu chefe é péssimo a liderar reuniões



**SE ACHA QUE O SEU DIRETOR NÃO LIDERA** as reuniões de forma eficaz, não é o único. Poucos são os que dominam essa arte e até são poucas as organizações que fazem disso uma prioridade. Acrescente-se o facto de que os líderes estão ocupados — e muitas vezes não têm tempo para se prepararem de forma adequada — e aí está a receita para reuniões ineficazes. A pergunta é: o que pode fazer em relação a isso?

## 3.b – Quando o seu chefe é péssimo a liderar reuniões

**Em cada reunião, estão disponíveis três perspectivas amplas:**

1. Pode oferecer-se para ajudar o seu chefe na preparação, na liderança e no acompanhamento da reunião.
2. Temo direito de pedir tudo de que precisa para poder ser eficaz.
3. Pode optar por se responsabilizar pela experiencia de outras pessoas na reunião.

Vamos olhar individualmente para cada uma destas possibilidades.

**O que pode oferecer-se para fazer?**

Adoro esta perspectiva, porque lhe permite dar apoio ao seu chefe sem que pareça que esta a pô-lo em causa. Um aspeto-chave da influência é a capacidade de expor um problema sem culpar alguém. Oferecer-se para facultar elementos que poderão estar em falta é uma excelente forma de o fazer.



## 3.b – Quando o seu chefe é péssimo a liderar reuniões

Aqui ficam algumas sugestões de tarefas que poderá realizar:

- Recolher sugestões do grupo para incluir na agenda e depois prepará-la para que o seu chefe a reveja e edite.
- Descobrir membros da equipa para liderarem cada um dos tópicos da agenda ou oferecer-se para liderar a reunião, para que o chefe se possa Concentrar na conversa com mais atenção.
- Tratar de toda a organização da sala - e chegar mais cedo para se certificar de que está tudo bem preparado. Sempre que a conversa começar a desviar-se, ajudar a regressar ao tema.
- Atentar em quem não participou ainda na conversa e convidar a pessoa a falar.  
Tomar notas, para que no final da reunião possa fazer-se rapidamente um sumario.
- Fazer um esquema das conversas mais complexas num quadro branco, à medida que forem surgindo, para que o grupo não disperse e possa ir acompanhando o que foi dito.
- Prestar atenção aos compromissos e ações expressos e, no final, recapitular cada tópico
- Escrever e distribuir uma síntese, pouco depois de a reunião terminar.

Tomar a iniciativa e oferecer-se para fazer alguma coisa é, geralmente, uma atitude apreciada e respeitada. Porém, todos sabemos e a nossa capacidade de falar com franqueza com o nosso chefe é determinada pelo nível de confiança e respeito existente entre nós. Se ele valoriza o que o leitor traz para o grupo, poderá ser direto com ele: «Sam, penso que podemos melhorar a qualidade das nossas reuniões, se fizermos algumas coisas de forma diferente.

## 3.b – Quando o seu chefe é péssimo a liderar reuniões

Se concordar, estou disposto a fazer o seguinte...». Se o seu chefe ficar ofendido com a sua oferta ou disser «Não, obrigado, tenho tudo sob controlo», responda-lhe com um «OK, mas se mudar de ideias, é só dizer. Farei o possível por ajudá-lo».

Nenhum de nós tem uma mente tão aberta ou está tão preparado como pensa.

E bastante provável que o seu chefe continue a pensar na sua sugestão durante as próximas reuniões. Se não aproveitar a sua oferta, nada mudará; se a aproveitar, é possível que mude.



## 3.b – Quando o seu chefe é péssimo a liderar reuniões

### De que precisa para ser eficaz?

Quais são as queixas mais comuns em relação às reuniões? O que poderia pedir, que permitiria resolver cada queixa? Se precisa de algo, não só para estar presente como também para ser produtivo, descubra uma maneira diplomática de o pedir. Decerto outras pessoas estarão a passar pela mesma experiencia e apreciarão a sua iniciativa.

Aqui ficam algumas sugestões para pedir aquilo de que necessita.

- Uma agenda: «Geralmente é suficiente conhecer a agenda quando entramos na reunião. Contudo, em relação a certos tópicos como no caso do budget — , gostaria de conhecer a agenda antecipadamente, para poder preparar-me de maneira a que o meu contributo para a discussão possa ser mais útil».

Um enquadramento adequado para cada tópico: «Antes de começarmos esta conversa, gostaria de saber que tipo de input procura receber de nós e onde pretende chegar, no final da reunião».

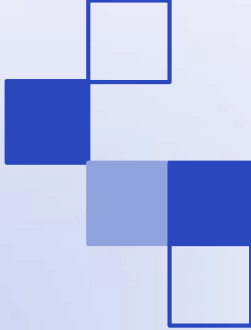
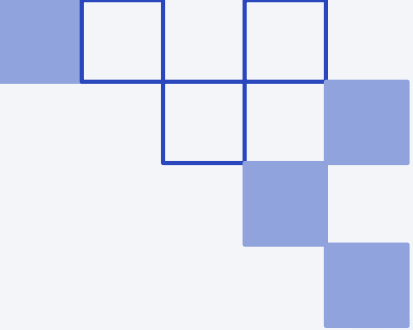
- Uma participação mais ampla: «Sei que estamos um pouco pressionados com o tempo, ma há algumas pessoas que gostaria realmente de ouvir nesta conversa. Queria, por isso, que nos detivéssemos um pouco mais sobre este assunto, para que Sarah, Ganesh e Tori possam dar-nos a sua perspetiva».

## 3.b – Quando o seu chefe é péssimo a liderar reuniões

### **Considere as seguintes questões:**

- Quem não participou ainda na conversa e poderá ter algo a dizer ou a pedir?
- Quem é afetado pela decisão e ainda não deu a conhecer as suas preocupações ou ideias?
- Quem poderá não conseguir estar presente e gostaria que o leitor tomasse notas ou o representasse na reunião?
- Quem apreciaria a sua colaboração num pequeno grupo de trabalho criado durante a reunião?

Muito bem, agora é consigo. É uma ótima oportunidade para confiar nos seus instintos. A sinceridade supera as capacidades de conversação. Convide o seu chefe para tomar um café e ofereça-se para ajudar. Experimente as ideias que funcionaram consigo, noutras reuniões em que tenha participado. Ficará satisfeito com os resultados.



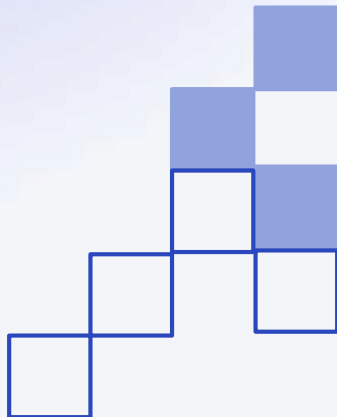
# **Módulo 4**

# **Acompanhamento e dinâmica da reunião**

4.a - A chave para reuniões mais curtas e melhores

4.b.I - A maneira certa de acabar uma reunião

4.b.II - Não termine uma reunião sem completar estes três passos

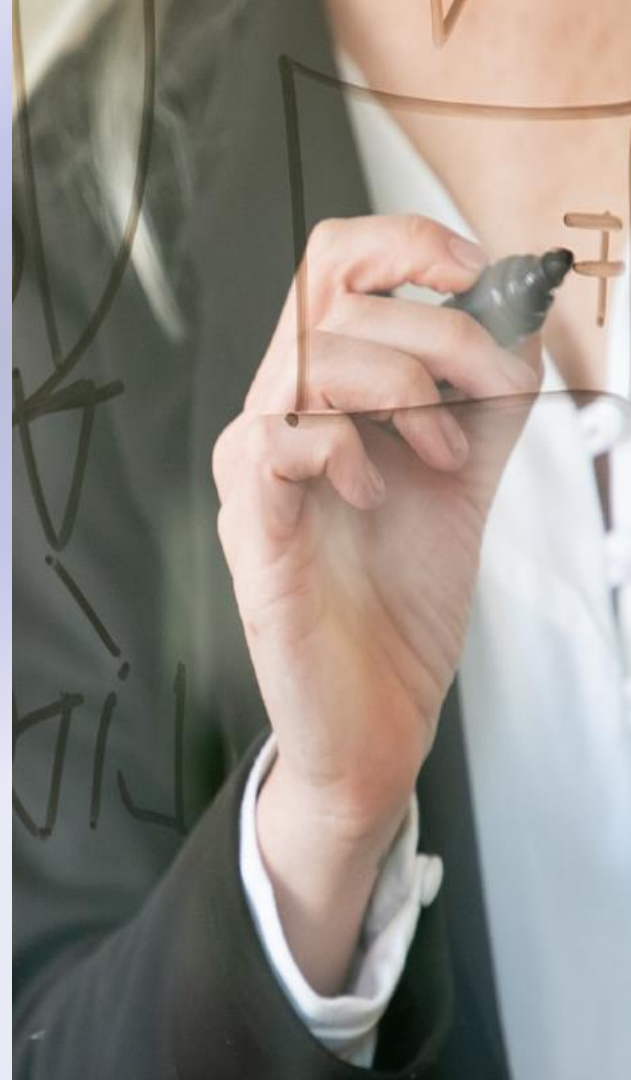


## 4.a - A chave para reuniões mais curtas e melhores

**AS SUAS REUNIÕES PODERÃO**, muitas vezes, incidir sobre múltiplos objetivos, mas definir e articular o seu propósito irá ajudar os participantes a prepararem-se e a contribuírem de forma mais eficaz.

Sem contar com o natural estabelecimento de relações, tenha em linha de conta que uma reunião de negócios tem apenas três objetivos funcionais:

1. Informar e dinamizar as pessoas.
2. Obter input dos participantes.
3. Pedir aprovação.



## 4.a – A chave para reuniões mais curtas e melhores

Use-os como filtro para determinar por que motivo esta a ter a reunião, para clarificar os pontos da agenda sob esta ótica e para explicar à audiência o seu propósito.

Considere uma reunião que defina os objetivos da agenda dentro das linhas «Preciso da vossa rapidez nestas duas questões», ou «Preciso de opiniões sobre este tema» ou «Gostaria de ter a vossa aprovação para estes dois assuntos pendentes». É isto: uma simples regra de três objetivos, que enquadra as finalidades da reunião a partir da perspectiva de cada participante.



# 4.b.I – A maneira certa de acabar uma reunião

**UMA QUEIXA CORRENTE ENTRE OS DIRETORES** é que as conversas que tem com os seus subordinados não produzem resultados.

«Falamos e repisamos o mesmo assunto vezes sem conta, mas nada parece acontecer!», queixam-se. E isso acontece porque a maioria dos managers não dispõe de uma capacidade vital: a de, deliberadamente, concluir uma conversa. Se o fizer bem, reforçará cada interação e acabará por criar impacto. As reuniões são uma série de conversas - uma oportunidade para clarificar questões, definir uma direção, melhorar a concentração e avançar com os objetivos. Para maximizar o seu efeito, precisa de planear a conversa de uma forma ativa. Embora a abordagem seja, de uma forma geral, simples - e pareça uma coisa básica na prática nem todos os managers a usam.

- Enquadre cada conversa, para que todos fiquem a par de resultados pretendidos e de como participar.
- Gira a conversa de forma rigorosa, para que a discussão não se desvie do tema e para que todos se envolvam.
- Encerre cada conversa, para garantir sintonia, clareza nos passos a seguir e reconhecimento do valor criado.

## 4.b.I – A maneira certa de acabar uma reunião

Nos meus 35 anos de experiência como formador empresarial, apercebi-me de que o encerramento da reunião é, grande parte das vezes, o elo que falta entre as reuniões e o seu impacto. Sem ele, podem ficar coisas por dizer, incontestadas, pouco claras e pouco empenhadas. Cada tópico da agenda deverá ser considerado incompleto, a menos que fique «arrumado» de uma forma cuidada e intencional.

Para concluir, refletidamente, uma conversa, deve fazer cinco coisas:

**Confirme a conclusão.** Se passar demasiado depressa para o tópico seguinte da agenda, as pessoas poderão querer regressar mais tarde ao mesmo tópico ou sair da reunião com Os pensamentos pouco claros ou desalinados. Pergunte, «Há alguma coisa que alguém queira dizer ou perguntar, antes de mudar de tema ou de interromper a reunião». Dar as pessoas espaço para exporem as suas preocupações e dúvidas permite-lhe lidar prontamente com elas e seguir em frente.

## 4.b.I – A maneira certa de acabar uma reunião

**Confirme a sintonia.** Se alguém não concorda com as decisões que estão a ser tomadas na reunião ou com os seus potenciais resultados, pergunte-lhe o que acha que falta para poder concordar. As pessoas preterem estar de acordo com o grupo e, se isso não acontece, deverá haver alguma razão subjacente que precisa de ser revelada. Fazer a pergunta «Estão todos de acordo com o ponto a que chegámos?» trará à superfície questões ou dúvidas que deverão ser resolvidas, logo que possível.

**Concordem nos passos seguintes.** A forma essencial de garantir o progresso entre reuniões é obtendo compromissos firmes e claros. Para que a conversa conduza à ação, precisa de definir claramente o que fara e quando e pedir aos restantes que façam o mesmo. Para manter a dinâmica de cada projeto, enuncie os próximos passos acordados, defina cronogramas e responsabilidades individuais e vá acompanhando todo o processo. Aqui, a questão a colocar é: «O que iremos fazer, concretamente, na nossa próxima reunião, para garantir o progresso?»

## 4.b.I – A maneira certa de acabar uma reunião

**Refleta sobre o valor do que já realizou.** Esta é uma das mais potentes ferramentas de reconhecimento e apreciação. Raramente se reconhece o valor criado por uma conversa e assim se perde uma excelente oportunidade de validar tanto a conversa em si como os indivíduos que nela tomaram parte. Após uma apresentação, não diga apenas: «Foi bom». Diga antes: «Deixe-me referir-lhe os cinco pontos que retiro da sua apresentação».

**Assegure os reconhecimentos.** Alguém contribuiu para a conversa de uma forma que deva ser destacada? Ainda que não se deva usar o reconhecimento e apreciação com tanta frequência que se torne algo sem valor, por vezes as questões ou observações de algumas pessoas proporcionam o ponto de viragem que transforma uma conversa vulgar numa extraordinária – e justifica o reconhecimento. Fazê-lo reforça as conversas tidas, apoia as pessoas na reunião e estimula em todos o desejo de alcançar os resultados esperados.

Tente passar as próximas três semanas a trabalhar no encerramento de cada conversa desta forma deliberada e atenciosa. Notará um impacto imediato e ocasião em que as coisas são feitas.



## 4.b.II – Não termine uma reunião sem completar estes três passos

**QUANDO UMA EQUIPA DESPORTIVA** termina um jogo, geralmente não se apressa a reunir o equipamento para abandonar de imediato o recinto, o rinquê, o campo ou o vestiário. Os jogadores e treinadores reservam alguns minutos para uma reunião pós-jogo - um ritual que é tão importante como o aquecimento antes do jogo.

Os participantes de uma reunião podem beneficiar da mesma prática. Uma breve síntese antes de as pessoas saírem da sala é bastante útil para garantir que a reunião atingiu o seu propósito e que as seguintes serão, igualmente, profícuas. Aqui se indicam três passos a seguir no final de cada uma (muito embora possa, naturalmente, ajustar cada uma das fases, sempre que a situação o justifique). Depois de o fazer pessoalmente, faça-o por escrito.



## 4.b.II – Não termine uma reunião sem completar estes três passos

### **Confirme as decisões-chave e os passos seguintes**

Recapitule o que ficou decidido na reunião, quem é responsável pelo seu prosseguimento, quando devera ocorrer a implementação como será comunicada. O objetivo é que todos os participantes deixem a reunião com o mesmo entendimento em relação ao que ficou acordado, para que não haja grandes possibilidades de mais tarde alguém voltar a reabrir o assunto.

Um cliente com quem trabalhamos prepara esta síntese de final de reunião escrevendo num flip chart, à medida que as decisões vão sendo tomadas, para que nada fique esquecido ou ignorado. Toma igualmente nota das ações a concretizar, incluindo a indicação da pessoa responsável, a data para a sua realização e a forma como o respetivo ponto de situação deverá ser comunicado ao grupo.

## 4.b.II – Não termine uma reunião sem completar estes três passos

### **Desenvolva pontos de comunicação**

Se um colega que não assistiu à reunião perguntar a um dos participantes o que aconteceu, este deverá saber o que dizer. Portanto, antes de terminar, coloque a questão ao grupo. «Quais foram os resultados mais importantes que alcançámos, durante o tempo em que aqui estivemos reunidos?» Enquanto o grupo responde, vá tomando nota dos pontos-chave no quadro, no flip chart ou no documento partilhado e sumarie-os. Assim que tiver definido tudo o que deverá ser comunicado aos outros, presentes se há alguma parte dos temas tratados que pergunte a todos os que seja partilhada.

Alguma informação poderá ser confidencial e certas ideias poderão não estar ainda prontas para ser divulgadas. Neste ponto, seja tão específico quanto possível que todos saibam claramente o que está fora de questão. Após a reunião, envie a todos, por e-mail, um documento com os pontos discutidos e acordados. O objetivo deste exercício não é dar às pessoas um documento para lerem, mas sim facultar-lhes orientação sobre não queiram possível, para que as mensagens fundamentais que deverão transmitir e aquelas que deverão guardar para si próprias se assim lhes for pedido -, para que os restantes elementos da empresa fiquem com uma imagem consistente do que foi tratado.

## 4.b.II – Não termine uma reunião sem completar estes três passos

Depois de uma recente reunião estratégica dos 30 executivos de topo de uma importante empresa de tecnologia, por exemplo, o grupo acordou nos seguintes pontos de comunicação:

- Este não foi um evento a realizar apenas uma vez, mas antes o início de uma série de encontros do grupo, enquanto equipa de liderança sénior.
- Falámos sobre a nossa estratégia, que passa por realizar uma série de excelentes negócios em categorias fortes.

Concordámos que cada negócio deverá focar-se em prosseguir o seu próprio desenvolvimento, ainda que, sempre que tal se justifique, as unidades e funções devam entreajudar-se, por forma a melhorar as suas práticas e capacidades. Definimos algumas ideias sobre como começar a fazê-lo e discutimos oportunidades para os líderes crescerem e assumirem novos papéis mais ambiciosos.

## 4.b.II – Não termine uma reunião sem completar estes três passos

### **Recolha feedback da reunião**

Especialmente se o seu grupo se reúne com regularidade, peça feedback sobre a reunião aos participantes, enquanto o assunto ainda está bem presente nas suas memórias. Esta é uma oportunidade - muitas vezes negligenciada - para se ficar a saber do que as pessoas gostaram e o que fariam de forma diferente. Ao invés de fazer uma muitas vezes uma pergunta genérica, como «Qual é o vosso feedback?», da qual muitas vezes resultam respostas igualmente vagas e pouco úteis, divida a discussão naquilo a que chamamos «rosas» (aspetos positivos) e espinhos» (aspetos negativos).

Comece por estes últimos. Peça aos participantes para pensarem sobre tudo o que receberam ou fizeram relacionado com a reunião, desde a altura em que foram convocados até à leituras presente recapitulação, incluindo quaisquer ou trabalhos prévios e aspetos da própria reunião em si (como o local e a gestão do tempo). Depois, pergunte «O que pode ser melhorado?». Evite debater as sugestões propostas, mas faça perguntas para clarificar o que ficou dito.

## 4.b.II – Não termine uma reunião sem completar estes três passos

### **Recolha feedback da reunião**

Vire-se, de seguida, para as rosas. Pergunte ao grupo «O que correu bem? O que voltaremos, certamente, a fazer no futuro?». Combinada com a síntese das decisões, dos próximos passos e dos pontos a debater, esta última discussão ajudá-lo-á a terminar a sessão com uma nota positiva. Quando tiver implementado, com regularidade, a prática de fazer um balanço no final de cada reunião, incorporando estes três elementos, estará a ajudar a sua equipa a melhorar, drasticamente, o desempenho.

